

**UNIVERSIDAD DE PALERMO**

Facultad de Ciencias Sociales

**Trabajo Final Integrador**

La motivación y satisfacción laboral teniendo en cuenta los factores: diferencia de género, antigüedad y el cargo de desempeño de los colaboradores de F.

**Autor:** Paola Bértiz

**Tutor:** María Laura Lupano

**Entrega:** Agosto de 2012. 2

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| 1- Introducción .....  | 4         |
| 2- Objetivos .....   | 5         |
| 2.1 .....  | Objetivos |
| Generales.....   | 5         |
| 2.2 .....  | Objetivos |
| Específicos.....   | 5         |
| 2.3 Hipótesis.....   | 5         |
| 3- Marco teórico.....  | 6         |
| 3.1 Motivación.....  | 6         |
| 3.1.1 Teorías de la Motivación Laboral.....                        | 10        |
| 3.1.1.1 Teoría de contenido.....                                   | 10        |
| 3.1.1.1.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954).....    | 10        |
| 3.1.1.1.2 Teoría bifactorial de Herzberg.....                      | 11        |
| A- Factores de la motivación extrínseca.....                       | 12        |
| B- Factores de la motivación intrínseca.....                       | 13        |
| 3.1.1.1.3 Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972).....                 | 13        |
| 3.1.1.2 Teoría de proceso.....                                     | 15        |
| 3.1.1.2.1 Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965).....          | 15        |
| 3.1.1.2.2 Teoría de las metas de Locke (1968,1969).....            | 16        |
| 3.1.2 Aspectos que contribuyen a la motivación laboral.....        | 17        |
| 3.1.3 Motivación y retribución laboral.....                        | 18        |
| 3.1.4 Motivación y satisfacción laboral en las empresas.....       | 20        |
| 3.2 Satisfacción laboral .....                                     | 22        |
| 3.2.1 Satisfacción laboral y el tipo de cargo de desempeño.....    | 24        |
| 3.2.2 Satisfacción laboral, diferencia de género y antigüedad..... | 27        |
| 4 Metodología .....  | 29        |
| 4.1 Participantes.....   | 29        |
| 4.2 Instrumentos.....  | 29        |
| 4.3 Procedimiento.....   | 30        |

|   |    |
|---|----|
| 5 Desarrollo .....  | 33 |
| 5.1 Análisis y discusión de resultados.....                         | 33 |
| 5.1.1 Tipo de motivación que predomina en los colaboradores de F 33 |    |

|  |    |
|--|----|
| 5.1.2 Nivel de satisfacción laboral en colaboradores de F..... | 34 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 5.1.3 Predominio de satisfacción laboral teniendo en cuenta el género de los colaboradores..... | 36 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 5.1.4 Predominio de satisfacción laboral teniendo en cuenta la antigüedad de los colaboradores..... | 37 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 5.1.5 Predominio de la satisfacción laboral teniendo en cuenta el cargo de desempeño de los colaboradores..... | 38 |
| 6 Conclusiones .....   | 40 |
| 7 Referencias Bibliográficas.....  | 46 |
| 8 Anexos.....  | 49 |
| 4  |    |

## **1- Introducción**

El siguiente trabajo de investigación constituye ser el informe final y académico de la Carrera de grado Licenciatura en Psicología, que fue realizado en el Área de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional que llamaremos F.

El Área de trabajo en la cual se realizó la pasantía, está compuesta por seis personas, tres Analistas, una Coordinadora, Jefa de Recursos Humanos y la Sub-gerente de Recursos Humanos y Desarrollo. Las principales tareas que efectuadas fueron las siguientes: Publicación de un aviso de Empleo en páginas webs, Entrevistas telefónicas y personales ( al principio con apoyo y posteriormente sin este), Evaluación e interpretación de test proyectivos, Participación de la selección de los candidatos, Realización de informes Laborales para Jefes de áreas entre otras.

El interés personal por el cual se ha elegido el siguiente tema fue por la percepción de un clima laboral favorable y satisfactorio existente entre las personas que trabajan en F. Este bienestar percibido en cada empleado llevó a que me motivara, un gran interés por descubrir su origen. Surgieron interrogantes, el primero fue la creencia de la existencia de algún factor o varios factores motivacionales que se encontraran en el común de los trabajadores de F y que a su vez estos dieran origen a la satisfacción laboral. Con lo cual se generaron las siguientes interrogantes: ¿Qué grado de motivación (intrínseca o extrínseca predomina? y ¿Qué grado de satisfacción (intrínseca y extrínseca) existe y que con que variables perteneciente a los colaboradores de F se la puede relacionar?. 5

## **2- Objetivos**

### **2.1 General**

1- Conocer qué tipo de motivación (intrínseca y extrínseca) y satisfacción existe en los empleados de F y qué tipo de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) predomina según la antigüedad y el cargo de desempeño.

### **2.2 Específicos**

1- Evaluar que tipo de motivación (intrínseca y extrínseca) predomina en los colaboradores de F.

2- Medir el nivel de satisfacción laboral en colaboradores de F.

3- Analizar el predominio de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) teniendo en cuenta el tipo de cargo de desempeño de los colaboradores de F.

4- Analizar el predominio de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) teniendo en cuenta una antigüedad en los colaboradores de F.

5- Analizar el predominio de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) teniendo en cuenta la diferencia según el género de los colaboradores de F.

Las hipótesis formuladas son las siguientes:

1- **H1)**-Existe una motivación laboral intrínseca en gran parte de los colaboradores de F.

2- **H2)**-Los colaboradores de F presentan un alto nivel de satisfacción laboral.

3- **H3)**- El nivel de satisfacción laboral es mayor en quienes ocupan un cargo jerárquico superior.

4- **H4)**- El nivel de satisfacción laboral es menor en quienes tienen poca antigüedad en la Empresa.

5- **H5)**- Las mujeres presentan mayor nivel de satisfacción laboral que las hombres.

### **3- Marco teórico**

#### **3.1 Motivación**

Existe en la actualidad una gran cantidad de información sobre la motivación de los individuos, tanto teórica como práctica. El origen del concepto de motivación tiene su origen en los aportes de Sócrates, Platón, Aristóteles entre otros, de esta manera aporta diversas y diferentes disciplinas. Al comienzo se pensaba a la motivación como interna, irracional e impulsiva además de la división clásica de Descartes: alma- cuerpo, pasivo-activo. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto de supervivencia y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Desde ya la motivación puede ser analizada desde diversos puntos de vista:

- 1) Teorías psicoanalíticas (la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo).
- 2) Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.
- 3) Los humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional, como por ejemplo Maslow.
- 4) Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales.
- 5) Los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Por último la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación. 7

En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido (Reeve, 1994).

Robbins (2004) concibe a la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta y a su vez posee tres elementos principales que son: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Según Reeve (1994) todos los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja. Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta. Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

Los motivos funcionan como determinantes en buena parte inconsciente de una conducta espontáneamente generada y un propósito es una preferencia en buena parte consciente por hacer algo que debería hallarse determinado conjuntamente con la intensidad del motivo. Por lo tanto la motivación es vista como un estado dinámico y no un estado estático, en otras palabras es un proceso que tiene el siguiente esquema (Redorta, 2005).

*Anticipación:* conecta con las expectativas, algo puede ir bien o mal.

*Activación y dirección:* generación de tensión emocional (lucha, huida, inmovilización en el caso del miedo).

*Realización y feedback:* respuestas específicas y evaluación de lo sucedido (enfrentamiento o valoración de la efectividad del mismo)

*Resultado:* conducta de huida u otra conducta concreta vinculada al proceso. 8

Este proceso puede activarse por fuerzas intrínsecas (fatiga y curiosidad) o bien puede que obedezca a causas situadas en el ambiente (oferta de dinero o halagos) en este caso la motivación es extrínseca. También existen los sistemas de motivación para agrupar los motivos de la siguiente manera:

| <i>Tabla 1. Tipo de</i>                   | <b>Contenido</b>  | <b>Ejemplos</b>   |
|---|---|---|
| <i>motivaciones. Sistema</i>              |   |   |
| <b>Motivación Fisiológica</b>             | Se explora el sistema endócrino y nervioso. Bases genéticas y biológicas de la conducta.                        | Rol de las hormonas. Bases bioquímicas de la recompensa. Funciones cerebral.                      |
| <b>Motivación intrínseca y extrínseca</b> | Recompensas, castigos e incentivos. Condicionamiento de la conducta   | Se trata de ver como aprendemos de forma inducida por otros y de cómo nos automotivamos.          |
| <b>Motivación cognitiva</b>               | Se examina la secuencia cognición-acción. Los planes, las metas, la coherencia entre ambos y los autoconceptos. | Pensar una idea y encontrarle el atractivo suficiente para desarrollarla. Razonamiento deductivo. |

Según Espada (2006), las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad, y en el caso de algunas personas su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos o su entorno social y profesional.

Espada (2006) asegura también que existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; con lo cual la motivación la debe emplear primero el responsable de la 9

empresa y los subordinados siendo estos conscientes de esta para motivar al resto. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de varias personas y que a su vez esta no va en una sola dirección, es interactiva. El hecho de que un sujeto siempre tenga la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente, esta llega a ser una carga que se le hace difícil e insoportable llevar, en cambio cuando ambas partes dan y reciben, se dividen por la mitad las obligaciones y el desgaste energético se vuelve más tolerante.

La motivación está además, directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente esta deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas son necesarias y muy buscadas por el ser humano. La motivación es descrita como un motor que es llevado dentro del mundo emocional y que a su vez impulsa al sujeto para conseguir anhelos, en algunos casos son obtenidos por sus propios medios y en otros casos él sujeto necesita de la ayuda de los demás. El individuo puede vivir motivado o desmotivado, esto también es sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal capaz de fabricar su propio mundo estimulante y motivador. Por esta causa el sujeto no puede estar siempre esperando que los demás le suban el listón de su autoestima, deben ser ellos los que tomen la nave de su automotivación personal. Es tan importante el factor motivacional de la conducta humana, ya que se mueve en unos parámetros tan contradictorios, logrando que el sujeto pueda motivarse simplemente por el ligero movimiento de una hoja de un árbol. El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe (Espada, 2006).

Según Robbins (1994), en el ámbito del trabajo la motivación laboral como la voluntad se unen para lograr un gran esfuerzo, como alcanzar las metas de la organización, condicionado además por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. 10

### **3.1.1 Teorías de la motivación laboral**

Existen muchas explicaciones sobre la motivación laboral, más que nada sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como por ejemplo:

1- Campbell, Dunnette y otros (1970) en sus teorías de contenido, tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y en sus teorías de proceso, tratan de describir la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta de las personas en el trabajo.

2- Locke (1986) en cambio, distingue las teorías basadas en: las necesidades, en los valores, en teorías de las metas y en las de auto-eficacia.

Por lo general debemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica ya mencionada de Campbell, son las que se exponen a continuación.

#### **3.1.1.1 Teorías de contenido**

##### **3.1.1.1.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)**

Maslow postula que las personas tienen una jerarquía de necesidades:

1- Cada persona tiene una jerarquía de cinco principales necesidades.

a) *Fisiológicas*: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.

b) *De seguridad*: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.

c) *Sociales*: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.

d) *Estima*: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.

e) *Autorrealización*: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada. 11

### *Figura 1: Pirámide de Maslow*

Según Maslow (1954), cuando una de estas necesidades no se encuentre satisfecha, la siguiente no podrá ser satisfecha. Lo que hay que evaluar para poder poner en práctica el postulado es saber en donde se encuentra una persona para poder motivarla.

#### **3.1.1.1.2 Teoría bifactorial de Herzberg**

El supuesto básico es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

I- El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos del trabajo como: el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

II- El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos que no son motivadores en sí mismos pero reducen la insatisfacción, ellos son: políticas de la organización, la dirección, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones ambientales, salario. Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo (Fischer, 1992).

## **A- Factores de motivación extrínseca**

Los Factores de Higiene son conocidos también como motivos extrínsecos y se caracterizan por pertenecer al contexto donde se realiza el trabajo y sus consecuencias; se relacionan con el contexto físico y psicológico en el que es desempeñado el trabajo, los cuales según Avilés, García y González, 2002 son:

1- *Reglas y políticas de la Organización:* este factor se refiere a la organización adecuada o inadecuada de la empresa o compañía, es decir, al hecho de que todas las acciones están bien encaminadas o bien algunas de ellas no queda clara, como por ejemplo el hecho de no saber quién es realmente el jefe o supervisor directo; además tiene que ver con las políticas que la empresa aplica a sus empleados.

2- *Supervisión:* En específico son las características del supervisor, tales como la competencia e incompetencia, si se percibe como justo o injusto, o bien se refiere a su mala o buena disposición para delegar responsabilidad y para enseñar, además incluye las maneras en las que se evalúa al trabajador, siendo el supervisor el evaluador principal.

3- *Interacción:* Son las relaciones interpersonales ya sea con el jefe o supervisor, algún subalterno o algún compañero de trabajo. Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que se dan entre las personas y que se establecen con motivo del desempeño de su trabajo y las relaciones interpersonales sociales que tienen lugar por ejemplo, a la hora de la comida.

4- *Condiciones físicas del lugar:* Son las condiciones físicas del lugar donde se realiza el trabajo, tales como la ventilación, luz, espacio, herramientas del trabajo, entre otras.

5- *Salario:* Se habla de la remuneración económica que se percibe a cambio de la actividad laboral e incluye todo aquello que puede ser conseguido mediante la remuneración económica.

6- *Status:* Es la posición jerárquica que el trabajador tiene dentro de la organización, así como el hecho de tener personal bajo para apoyo, por ejemplo, alguna secretaria, algún asistente personal o incluso un ayudante.

7- *Seguridad del empleo*: Cuando el trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con la compañía y a la presencia o ausencia de estabilidad o seguridad con el trabajo, es decir, qué tan seguro está el trabajador de que pueda mantenerse laborando en esa empresa, también incluye la estabilidad de la empresa.

## **B- Factores de motivación intrínseca**

Se encuentran ligados al contenido del trabajo propiamente dicho.

1- *Reconocimiento* Se refiere a alguna alabanza o elogio que se le hace al trabajador por parte de algún jefe, supervisor o compañero de trabajo. En un sentido negativo también puede incluir algún regaño o llamada de atención por parte del jefe, supervisor o compañero de trabajo.

2- *Trabajo en sí mismo* Se refiere al trabajo en sí, y está íntimamente ligado con el agrado o desagrado por la actividad que se desempeña, puesto que el trabajo puede resultar variado, creativo o poco creativo, fácil o difícil.

1- *Desarrollo* Se refiere al cambio real que puede sufrir una persona en cuanto a su posición en la organización, es decir, cuando existe algún ascenso de puesto.

### **3.1.1.1.3 Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)**

Alderfer hizo una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

*Necesidades de existencia (E)*: Incluyen las fisiológicas y de seguridad. Se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y están relacionadas con aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.

*Necesidades de relación (R)*. Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.

Corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas también por Maslow. 14

*Necesidades de crecimiento(C)*: incluyen las de autorrealización y autoestima

Aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización también descritas por Maslow (Robbins, 2004).

Esta teoría a diferencia de la teoría propuesta por Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Es decir que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas posibilita que se satisfagan las inferiores. En esta perspectiva existe un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades a otras sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

En otras palabras, cuando un nivel superior se frustra, se produce el deseo de la persona por satisfacer una de las necesidades inferiores. Dicho en otras palabras, la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión, es decir, a una necesidad inferior (Robbins, 2004).

Si aplicamos esta teoría al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (salario, condiciones ambientales del trabajo, seguridad del cargo, prepagas, etc.) para luego centrarse en las de relaciones interpersonales dentro de la Empresa. Por último, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, con el fin de fortalecer su autoestima. 15

### 3.1.1.2 Teoría de Proceso

Las teorías de las necesidades han sido criticadas ya que dicen qué aspectos hay que motivar, pero no explican cómo se produce la motivación. Esta razón lleva a la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, en concreto por las que describen el proceso motivacional. Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral. Ellas son:

#### 3.1.1.2.1 Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)

Describe la importante función que cumple la equidad en la motivación ya que en su mayoría los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) con los resultados (salario, aumento, reconocimiento) con sus pares, compañeros de trabajo. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad. El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2004):

- 1) *Yo interior*: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual por lo general de mayor cargo.
- 2) *Yo exterior*: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3) *Otro interior*: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4) *Otro exterior*: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona, este por lo general cumple el lugar del ideal. Existe cuatro variables moderadoras 16

de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y formación académica. Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones según Robbins (2004) y ellas son:

- 1) Cambiar sus aportes al trabajo
- 2) Cambiar sus resultados
- 3) Distorsionar las percepciones del yo
- 4) Distorsionar las percepciones del otro
- 5) Escoger otro referente
- 6) Abandonar el terreno

### **3.1.1.2.2 Teoría de las metas de Locke (1968, 1969)**

Para Locke las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- 1) las metas concretas que las inespecíficas.
- 2) las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles.
- 3) la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona, que su ausencia.

La meta como objetivo es una importante fuente de motivación en el trabajo. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta general como en el caso de pedir que haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno. Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación 17

puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla (Bateman, 1999). De hecho, las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento y más que nada la retroalimentación autogenerada por el empleado, está comprobado que es un motivador muy poderoso y más fuerte que la retroalimentación generada por el exterior ( Bateman, 1999).

### **3.1.2 Aspectos que contribuyen en la motivación laboral**

La esencia de una fuerza laboral motivadora está en la calidad de las relaciones individuales que tiene el trabajador con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes le prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto “blando” de la gerencia y del apoyo y recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad. Los directivos encontrarán todo tipo de ideas sobre cómo motivar a los empleados como por ejemplo: pedir sus opiniones, hacerle conocer información importante, invitarlos a tomar decisiones, fomentar la creatividad, etc (Nelson 2005).

Cuando un empleado está motivado es un empleado creativo ya que al estar comprometidos con la tarea puede resolver diferentes problemas. En cuanto a la hora de relax, esta es muy importante y es utilizada a la hora del almuerzo para que el empleado sociabilice con los demás, sonría y se divierta olvidándose por un momento de las preocupaciones laborales (Nelson, 2005).

Según Arieta Salas, (2008), en la investigación realizada en la Universidad de Costa Rica: *La motivación en el trabajo*, en los últimos tiempos en este campo se estén suscitando confrontaciones paradigmáticas alimentadas en parte por la toma de conciencia acerca de las limitaciones inherentes a los modelos teóricos desarrollados hasta el momento 18

para estudiar y explicar la motivación en el trabajo, y en parte también por las nuevas condiciones y exigencias de un contexto que cambia aceleradamente y que plantea nuevos retos a la investigación y a la gestión.

### **3.1.3 Motivación y retribución laboral**

Según Vértice (2007) existe una relación demostrada entre la motivación y las recompensas ya que existen las recompensas: intrínsecas (sentimientos de competencia, de realización, de responsabilidad, de crecimiento personal, etc.) y extrínsecas (promoción, sueldo, beneficios extras, gratificaciones, participaciones en el capital etc.). Las empresas utilizan ambas para motivar al empleado. Las técnicas de motivación son las siguientes:

*La participación:* puede ir de una simple consulta hasta una absoluta implicación, interviniendo en temas que se encuentran relacionados con la tarea del colaborador. Esto le aporta al colaborador: confianza en sí mismo, en la organización, sentido de pertenencia, interés en el trabajo y sus problemas además de sentirse apreciado y respetado. Ayuda a satisfacer necesidades de afiliación, reconocimiento, logro, estima y competencia.

*Las técnicas de enriquecimiento y alargamiento del trabajo:* consiste en agrupar varios roles de diferentes estatus jerárquico en un puesto de trabajo con el propósito de ganar variedad, autonomía y sentido del conjunto de la tarea. Frederick Herzberg() definió una técnica de motivación llamada *Job Enrichment*, cuyo objeto es el enriquecimiento psicológico del trabajador de la siguiente manera:

- a- Eliminación de algunos controles, manteniendo la responsabilidad.
- b- Aumento de responsabilidad por el propio trabajo.
- c- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- d- Conceder mayor libertad y mayor autoridad
- e- Informar al colaborador sobre resultados mensuales
- f- Reparto de tareas nuevas y más difíciles.

g- Asignación de tareas especiales, que permiten al colaborador mejorar profesionalmente.

*La dirección por objetivos:* los empleados se sienten más seguros de objetivos claros y seguros. Para que haya compromiso con este existen las siguientes técnicas:

a- Ofrecer explicaciones sobre las razones de la puesta en práctica el programa de dirección por objetivos (DPO)

b- Presentar los objetivos de la compañía y explicar cómo y porque los objetivos personales de un individuo sirven de soporte en dichos objetivos.

c- Dejar que los empleados establezcan sus propios objetivos y planes de acción.  
Alentándolos.

d- Adiestrar a los supervisores en la manera de dirigir sesiones participativas de fijación de objetivos y capacitar al personal en el desarrollo de acciones eficaces.

e- No utilizar objetivos para amenazar a los empleados.

f- Establecer objetivos que estén bajo el control de los empleados y suministrarles los recursos necesarios.

g- Ofrecer recompensas monetarias por el logro de objetivos.

h- Apoyo y feedback.

*Los programas de calidad de vida laboral:* a través de grupos que se encargan de encontrar medios para elevar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos de trabajo mediante enriquecimiento y el rediseño de los mismos. Se considera que la participación de los individuos y sus sindicatos es de suma importancia.

*El dinero (compensaciones materiales):* sueldos, bonos anuales o semestrales, sorteos internos, beneficios en tarjetas de créditos en diferentes locales.

*Serie de técnicas mixtas que combinan en diversos grados técnicas simples:*

a- *Grupos de trabajo autoadministrados*: delegar un trabajo para un equipo, este será responsable de que se cumpla el objetivo.

20

b- *Refuerzo positivo*: es conocido también como la modificación de la conducta, combina técnicas de participación, diseño, reconocimiento de logros.

c- *Círculos de calidad*: pequeños grupo a los que se le delega identificar, analizar y resolver problemas de productividad, calidad, seguridad, condiciones de trabajo etc.

Por su parte Sánchez, Sandra María y col (2007), comprobaron en una investigación que las variables que tiene más influencia para una satisfacción laboral positiva es el salario, es decir, que a medida que este es más elevado el trabajador está más contento con su trabajo y que la variable que influye negativamente en la satisfacción laboral ha sido el contrato laboral, las personas que decían tener un contrato efectivo estaban más satisfechas que las que tenían contrato temporal.

### **3.1.4 La Motivación y la Satisfacción laboral de las Empresas**

Según Weinert (1985) la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. En cuanto a la satisfacción en el trabajo, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. En otras palabras, la motivación para trabajar se ve a través de la conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad de esta, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él y que son internos. La satisfacción está fuertemente ligada al grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia, entre lo deseado y lo encontrado, habrá menos satisfacción

En la teoría anteriormente mencionada (teoría bifactorial de Herzberg), la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo (de 21

orden superior) y con el contexto (orden inferior). Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera la insatisfacción laboral, en cambio la ausencia de esa tensión se considera la satisfacción laboral. En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora, teniendo en cuenta que la motivación es anterior a la satisfacción laboral, aunque el grado de satisfacción influirá en la intensidad de la meta a lograr (Weinert, 1985). 22

### 3.2 Satisfacción laboral

Según Chiang, Martín, Nuñez & Nuñez (2010), el estudio sobre la satisfacción laboral ha sido importante para el análisis del comportamiento dentro de las organizaciones, porque para la mayoría de los trabajadores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción laboral. Así mismo la satisfacción como la insatisfacción están fuertemente implicada con un conjunto de variables: calidad de desempeño, bajas, rotación, rendimiento. En su larga tradición en la psicología de las organizaciones, la satisfacción laboral ha sido descripta de diferentes modos, en algunos casos es definida como un estado emocional, sentimental de respuesta afectiva, otros autores han considerado que van más allá de las emociones, como una actitud generalizadora hacia el trabajo compuesta por factores cognitivos, conductuales y afectivos

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. Además Robbins coincide con Chiang a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección latitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Robbins, 1996).

El puesto de trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de administrar, seleccionar personal o dirigirlos. Los puestos de trabajo requieren de un conjunto de varios factores: la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales y el cumplimiento de los objetivos pautados por la Organización ( Robbins, 1996). 23

Según Robbins (1996) los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son:

- a)- un trabajo desafiante desde el punto de vista mental
- b)- recompensas equitativas
- c)- condiciones de trabajo que constituye un respaldo
- d)- colegas que apoyen
- e)- el ajuste personalidad – puesto.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Para Gibson y Otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales. Ellas son:

- *Paga*: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- *Trabajo*: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- *Oportunidad de ascenso*: La existencia de oportunidades para ascender.
- *Jefe*: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- *Colaboradores*: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. 24

Muñoz Adánez, (1990) define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto y por el hecho de que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Por último, para Kreitner y Kinicki (1997) la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

### **3.2.1 Satisfacción y el tipo de cargo de desempeño.**

Muchos autores han investigado sobre las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados, muchos dicen que existen algunos aspectos que influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. Estas diferencias serían de carácter individual y tienen que ver con la percepción que tiene el empleado ante las características del puesto (Robbins, 1988).

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral. Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan 25

que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado (Shultz, 1991).

Hackman y Oldham (1975), han sido pioneros en investigar la relación de la satisfacción laboral y el tipo de cargo de desempeño en trabajadores. Aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

a) Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.

b) Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo integral e identificable, del principio al final.

c) Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.

d) Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.

e) Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la autoidentidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que “haciendo pasar el tiempo” (Shultz, 1991). 26

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización. Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS) (Wexley & Yuki, 1990).

Según Korman (1978) las variables ambientales de las que depende la satisfacción laboral son: el nivel profesional; a más elevado más satisfacción, el contenido del puesto, aumenta con la variación, el tipo de liderazgo participativo, salario y promoción ambas interrelacionadas, grupos de trabajo, aceptación por los miembros del grupo y reconocimiento. Sin embargo, en una clasificación más reciente destacan: Las características y el diseño del puesto, son las variables de las que depende la satisfacción. La satisfacción con el salario como fuente de ingresos, indicador de nivel de vida y reconocimiento laboral, se suele vincular con las responsabilidades, y lógicamente, la insatisfacción está relacionada con comportamientos absentistas, apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos.

Según Raineri (2007) de la Universidad de Pontifica (Chile), en una investigación realizada en una Empresa, se analizaron los resultados obtenidos en una muestra de 363 sujetos. Estos indicaron niveles significativos de relación existentes entre ambas variables, nivel jerárquico del puesto y satisfacción laboral. Los jefes mostraron un nivel de satisfacción más alto que los empleados que ocupaban un nivel menor, en este caso, los supervisores, a mayor nivel jerárquico, mayor satisfacción laboral. 27

### **3.2.2 Satisfacción laboral, diferencia de género y antigüedad**

La influencia de las características personales de las personas de una organización se encuentra muy ligadas a la satisfacción laboral. Así como la diferencia de género también está la antigüedad del colaborador entre otras. Desde la incorporación laboral de la mujer, los roles prefijados entre sexos en relación al trabajo tratan de superarse. Sin embargo la interrelación entre la condición masculina y femenina y la satisfacción laboral está sujeta a un contexto socio-cultural (Clark, 1997).

Según Clark (1997) la posibilidad que las mujeres presenten menos expectativas hacia su empleo, hacen que su nivel de satisfacción supere al de los hombres, ya que los hombres tienen altas expectativas laborales. Las siguientes son explicaciones a estas bajas expectativas.

- Entre las cohortes femeninas de edad superior, el ambiente más restrictivo en que se ha desarrollado su rol laboral ha supuesto que las expectativas sean inferiores que entre las mujeres más jóvenes.
- Los trabajadores con bajo nivel de educación abrigarán menos expectativas.
- Las alternativas de un trabajo remunerado supone que las mujeres al encontrarse felices con esto, esperan menos del contexto laboral.

En cambio otros estudios proponen que no existe diferencia alguna en el hecho de que sea varón o mujer. La diferencia sería, sólo en el absentismo; las mujeres tienen un índice más elevado de absentismo que los hombres por causas de maternidad, etc. En cuanto a la antigüedad del trabajador esta se encuentra fuertemente relacionada con la edad, a mayor antigüedad menor absentismo evitable y menor rotación de puesto de trabajo. Con lo cual promueve una mayor satisfacción laboral.

Según Sánchez Cañizares, S y otros (2007), en su investigación realizada en la Universidad de Córdoba, la edad y el género son un elemento determinante de los niveles de satisfacción de los recursos humanos. Los resultados de esta investigación constataron 28

que las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción al de los varones, en una muestra de 1.804 personas empleadas en centros de enseñanza concertada en Andalucía. En la investigación de Pilar Alonso (2008), los resultados obtenidos coincidieron también con la anterior ya que las mujeres presentan mayor satisfacción laboral que los hombres, en una muestra de 220 sujetos.

Según Burin (1987) existe en un “techo de cristal” en el terreno laboral femenino, en lo que respecta, ya que las mujeres buscan cubrir ambos aspectos como: su vida familiar y laboral al mismo tiempo. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos manifiestos que impongan a las mujeres semejante limitación pero existen y son difíciles de detectar. La dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y la familiar puede ser más satisfactorio si el tipo de horario es más flexible, las condiciones del lugar son favorables, etc, para poder adecuarse a ambas facetas de su rol femenino. 29

#### **4-Metodología**

La presente investigación es descriptiva, correlacional (de diferencia de grupo) de corte transversal.

##### **4.1 Participantes**

La muestra está formada por 30 sujetos trabajadores pertenecientes a la Empresa F, de los cuales el 50% (n=15) corresponden al sexo femenino, y el otro 50% (n=15) corresponde al sexo masculino, en cuanto a su estado civil, el 80%(n=24) se encuentran solteros y el 20%(n=6) están casados. El rango de edad es de 20 a 40 años y la media de los sujetos es de 28,56 años.

Con respecto al *cargo de desempeño*, la mayor parte de los sujetos se concentra con el 33 %(n=10) con el cargo de Analistas, en segundo lugar, con él 27 %(n=8) están los Coordinadores de áreas, seguidos por el 17 %(n=5) de los Jefes y Asistentes (17%) (n=5). En el cuarto lugar encontramos a los Sub-Gerentes con el 6 %(n=2).

Con respecto a la “*antigüedad de los colaboradores*” se tomaron dos rangos, 1- 6 meses a 1 año y 11 meses (n=15).

2- 2 años en adelante (n=15).

##### **4.2 Instrumento de Evaluación**

**Entrevista de motivación.** Es una entrevista semi-dirigida que evalúa motivación intrínseca y extrínseca; es decir cuan motivado se encuentra el trabajador con su tarea y se basa en la Teoría de la motivación de Herzberg. Está compuesta por 10 preguntas con 3 opciones de respuesta (nada; poco; mucho), de las cuales los ítems 1,3,6,8,10 pertenecen a 30

la motivación intrínseca y los ítems 2,4,5,7,9 pertenecen a la motivación extrínseca, esta escala fue específicamente diseñada para realizar este trabajo.

**Escala General de Satisfacción Laboral.** La Escala General de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction Scale) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes: Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado y Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo. Está formada por dos subescalas:

**Subescala de factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

**Subescala de factores extrínsecos:** indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9,11.13,15 ).

**Aplicación:** Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser autos cumplimentados y de ser aplicada colectivamente.

#### **4.3 Procedimiento**

Los trabajadores fueron instruidos de manera individual sobre los diferentes cuestionarios que posteriormente se les serían entregados, así como la finalidad del estudio. Se les recordó también la oportunidad de aceptar o no colaborar con este trabajo de investigación. Se hizo además un especial hincapié, en la explicación a todos ellos sobre el destino de la información lograda, aclarándoles que esta sería utilizada solamente para fines de investigación, sin motivo alguno de afectarles su relación laboral actual para con la empresa, de esta manera también se evitó la reticencias o recelos de los colaboradores. Se informó directamente y que en todo caso, la información que nos aportarían dichos 31

cuestionarios, en un futuro sólo podría servir para mejorar las condiciones laborales de ellos.

El primer paso fue distribuir ambos cuestionarios a los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo. Teniendo en cuenta que cada persona debería completar dos cuestionarios (lo que supondría, en total, más de una hora de tiempo mínimo), se les permitió que lo hicieran durante sus horas de trabajo, siempre que no interfiriera con el cumplimiento efectivo del servicio. Además tuvieron la oportunidad de añadir comentarios personales que apuntaban en esta dirección y que incluiremos más adelante. Luego de tener la totalidad de dichos cuestionarios, estos fueron evaluados uno a uno siguiendo la consigna de evaluación correspondiente y de manera anónima prometida, solamente se pidió información personal sobre:

### **Cargo de desempeño**

1- Analistas y Asistentes

2- Coordinador de área

3- Jefe de área

4- Sub-gerente

5- Gerente

### **Antigüedad en la Empresa**

1- 0 hasta 1 año y 11 meses

2- 2 años en adelante

32

## **Género**

1- Femenino

2- Masculino

33

## 5- Desarrollo

### 5.1 Análisis y discusión de resultados

#### 5.1.1 Tipo de Motivación que predomina en los colaboradores de Falabella.

Para estimar el tipo de motivación laboral que predomina en los sujetos colaboradores de F, se calcularon los promedios obtenidos por los sujetos en las dimensiones pertenecientes a la Encuesta semi-dirigida, esta prueba otorga resultados de los tipos de motivación (intrínseca y extrínseca)(Ver anexo)

Los resultados obtenidos dieron cuenta que en los colaboradores de F predomina la Motivación Intrínseca, los ítems que más alto puntuaron fueron: la responsabilidad propia del cargo, la evaluación positiva de la tarea, crecimiento y desarrollo profesional logrado en la empresa y la percepción de los obstáculos como nuevos desafíos. (Ver tabla 2)

Según lo mencionado en la teoría de Herzberg los factores de la motivación intrínseca se encuentran ligados al contenido del trabajo propiamente dicho y ellos son:

el reconocimiento: alabanza o elogio que se le hace al trabajador por parte de algún jefe, supervisor o compañero de trabajo

el trabajo en sí mismo: se trata del agrado o desagrado por la actividad que se desempeña

desarrollo profesional dentro de una Organización: un cambio, ascenso en el puesto de trabajo.

Estos resultados corroboran la hipótesis 1, por lo tanto existe una motivación intrínseca en la población de colaboradores de F. 34

*Tabla 2: Promedio de nivel de motivación*

|  | <b>Motivación Intrínseca</b> | <b>Motivación Extrínseca</b> |
|--|------------------------------|------------------------------|
|--|------------------------------|------------------------------|

**n=30**

|                           |       |       |
|---------------------------|-------|-------|
| <b>Colaboradores de F</b> | 13,03 | 11,26 |
|---------------------------|-------|-------|

#### 5.1.2 Nivel de Satisfacción Laboral en colaboradores de F.

Para estimar dichos resultados, se hallaron los promedios de los valores obtenidos de la Escala General de Satisfacción. Dicha escala da cuenta tanto de la Satisfacción General como la intrínseca y extrínseca de los trabajadores.

Los niveles de satisfacción están determinados de la siguiente manera: cada pregunta fue valorada mediante una escala tipo Likert de 1-7, en el sentido de menor a mayor grado de satisfacción. Los tres primeros niveles estarían relacionados con la insatisfacción laboral, los tres últimos niveles estarían relacionados con satisfacción laboral. El rango es de 15-105 puntos.

*Tabla 3. Rangos de puntuación 15- Muy insatisfecho*

|        |                               |
|--------|-------------------------------|
| 29     |                               |
| 30-44  | Insatisfecho                  |
| 45-59  | Moderadamente insatisfecho    |
| 60-74  | Ni insatisfecho ni satisfecho |
| 75-89  | Moderadamente satisfecho      |
| 90-104 | Satisfecho                    |
| 105    | Muy satisfecho                |

El valor del resultado obtenido en la escala total de satisfacción fue de 80,56 encontrándose en el rango 75-89, por lo tanto los colaboradores de F se encuentran laboralmente moderadamente satisfechos.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, esta es un sentimiento agradable y positivo que experimenta un sujeto por el hecho de estar realizando un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto y además por la percepción de una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. También obtenida a través del hallazgo del promedio. (Muñoz Adánez,1990 ).

En los sujetos aquí estudiados, predomina la satisfacción extrínseca, dicha satisfacción se encuentra fuertemente relacionada con las características físicas pertenecientes al contexto en donde se realiza el trabajo además de poseer también componentes psicológicos y los ítems con mayor puntuación han sido: satisfacción con los compañeros de trabajo( relaciones interpersonales con jefes o supervisor y compañeros de trabajo), condiciones físicas del trabajo( ventilación, luz, espacio, herramientas de trabajo, etc), la relación con el superior inmediato( reconocer jerarquía del puesto, aceptar juicios de superiores), estabilidad laboral(seguridad y compromiso con la organización). (Ver tabla 4)

Según los resultados del trabajo realizado, no se corrobora la hipótesis 2, ya que los colaboradores presentan un moderado grado de satisfacción. Con lo cual la hipótesis, es rechazada.

*Tabla 4: Satisfacción de Satisfacción de Satisfacción Porcentaje promedio de Intrínseca Extrínseca General de Satisfacción Satisfacción*

**Laboral Sujetos Colaboradores** 37,73 42,83 80,56 % 76,73

**de F**

### **5.1.3 Predominio de la Satisfacción laboral teniendo en cuenta el género de los colaboradores.**

A fin de determinar si existen diferencias en el nivel de satisfacción y el género de los trabajadores, se calculó la prueba t de diferencia de medias. Con lo cual el resultado es significativo, de esta manera las mujeres manifiestan efectivamente un mayor grado de satisfacción laboral intrínseca y extrínseca que los hombres. (ver tabla 5).

Los datos coinciden con los estudios realizados por Pilar Alonso Martín (2008) en sujetos de ambos sexos, señala que las mujeres manifiestan un mayor grado de satisfacción en la mayoría de sus ítems, valorando más que los hombres los factores de comodidad en el trabajo: número de horas, distribución de la jornada, lugar de trabajo, residencia, etc.

En el trabajo realizado por Sánchez Cañizares (2007) se constata también en sus resultados obtenidos de trabajo realizados con sujetos de ambos sexos que las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción al de los varones.

Los resultados obtenidos corroboran la Hipótesis 3, ya que esta suponía que los mujeres presentaban mayor satisfacción laboral que las hombres.

*Tabla 5: niveles de satisfacción según género*

|                             | <b>Femenino</b> | <b>Masculino</b> | <b>t</b> |
|-----------------------------|-----------------|------------------|----------|
| <b>Satisfacción Laboral</b> |                 |                  |          |
| <b>Total</b>                | 90,78           | 70,78            | 4,56**   |
| <b>Intrínseca</b>           | 46,73           | 38,93            | 3,63**   |
| <b>Extrínseca</b>           | 42,86           | 32,6             | 4,27**   |

**Satisfacción**

**Laboral**

**Total** 90,78 70,78 4,56\*\*

**Intrínseca** 46,73 38,93 3,63\*\*

**Extrínseca** 42,86 32,6 4,27\*\*

\*\* p<0,01 37

### 5.1.4 Predominio de satisfacción laboral teniendo en cuenta el cargo de desempeño de los colaboradores de F.

A fin de determinar si existen diferencias en el nivel de satisfacción y el cargo de desempeño de los trabajadores, se calculó la prueba t de diferencia de medias. El resultado no fue significativo, aunque se pudo apreciar que los colaboradores que tienen menor cargo jerárquico como Asistentes y Analistas se encuentran menos satisfechos extrínsecamente que los que tienen cargos jerárquicos superiores como: Coordinadores, Jefes y Sub-gerentes, en cambio los colaboradores que ocupan un cargo jerárquico mayor se encuentran menos satisfechos intrínsecamente que los que ocupan puestos de menor jerarquía.

El hecho por el cual los empleados con un nivel de estatus jerárquico mayor, se encuentran más satisfechos, se lo podría relacionar con el incremento salarial que conlleva estar en un nivel superior jerárquico, ya que el ítem salario fue altamente puntuado en altos cargos jerárquicos.

Teniendo en cuenta lo propuesto por Korn en sus investigaciones, las características y el diseño del puesto, son las variables de las que depende la satisfacción, con lo cual estos resultados obtenidos en este trabajo coinciden con su postulado.

En cuanto a los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis, ya que supone que los colaboradores que ocupan cargos jerárquicos se encuentran más satisfechos que los que ocupan niveles de menor jerarquía.

*Tabla 6: Comparación de la Satisfacción Laboral según el cargo de Asistentes/Analistas vs Coordinadores/Jefes/Sub-gerentes*

#### Satisfacción

##### Laboral

|                   | Asistentes/Analistas | Coordinadores/Jefes/Sub-gerentes | t       |
|-------------------|----------------------|----------------------------------|---------|
| <b>Intrínseca</b> | 82,42                | 78,78                            | -0,6 ns |
| <b>Extrínseca</b> | 78,4                 | 82,73                            | 0,79 ns |
| <b>Total</b>      | 36,73                | 38,5                             | 0,55 ns |

ns= no significativo

### 5.1.5 Predominio de satisfacción laboral teniendo en cuenta la antigüedad de los colaboradores.

A fin de determinar si existen diferencias en el nivel de satisfacción y la antigüedad de los trabajadores, se calculó la prueba t de diferencia de medias. Con lo cual el resultado no es significativo, aunque se puede determinar las siguientes relaciones: los colaboradores de menor y mayor antigüedad en la Empresa están menos satisfechos con condiciones extrínsecas como: las relaciones interpersonales, la relación con el jefe más inmediato, salario, condiciones del lugar de trabajo, el modo en que la empresa está gestionada, horario de trabajo, en cambio, están más satisfechos con condiciones intrínsecas como: responsabilidad que se la ha asignado, posibilidad de utilizar sus capacidades, variedad de las tareas (ver tabla 6).

En la investigación hecha por Alonso Martín, Pilar (2008), los resultados fueron contradictorios; en general, los trabajadores de más de 8 años de antigüedad se muestran más satisfechos que los que llevan menos años. Con lo cual queda de manifiesto que el grupo con más antigüedad es el que obtiene puntuaciones más altas, es decir es un grupo que se encuentra más satisfecho laboralmente.

Según las diferentes teorías, en el ajuste laboral se cabe de esperar una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral; al igual que se observa en el estudio de Lucas Marín (1981) nombrado anteriormente, donde demostró que los mayores niveles de satisfacción se encuentran en los sujetos que llevan más antigüedad en la Empresa. En nuestros resultados no se encuentra que los mayores niveles de satisfacción se hallen en los sujetos con mayor antigüedad, sino lo contrario, pero los datos obtenidos no son estadísticamente significativos.

En cuanto a los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis 5, que supone que la satisfacción laboral es menor en colaboradores con poca antigüedad en el trabajo. 39

*Tabla 7: Antigüedad desde Antigüedad desde t  
Comparación de 0 hasta 1 año y 11 2 años en  
la Satisfacción meses adelante  
Laboral según la  
antigüedad de los  
colaboradores.*

**Satisfacción**

**Laboral**

|                   |       |       |         |
|-------------------|-------|-------|---------|
| <b>Total</b>      | 82,23 | 78,33 | 0,68 ns |
| <b>Intrínseca</b> | 43,21 | 42,5  | 0,27 ns |
| <b>Extrínseca</b> | 38,35 | 37,18 | 0,37 ns |

## **6- Conclusiones finales**

El presente trabajo tenía como objetivo general Conocer qué tipo de motivación (intrínseca y extrínseca) y satisfacción existe en los empleados de F y qué tipo de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) predomina según género, antigüedad y el cargo de desempeño. Como objetivos específicos se encontraban los siguientes, evaluar que tipo de motivación (intrínseca y extrínseca) predomina, medir el nivel de satisfacción laboral, analizar el predominio de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) teniendo en cuenta el tipo de cargo de desempeño, analizar el predominio de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) teniendo en cuenta la antigüedad y analizar el predominio de satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) teniendo en cuenta la diferencia según el género de los colaboradores de F.

Según los resultados obtenidos en la siguiente investigación, ¿se han confirmado las hipótesis planteadas al comienzo de la presente? En general, dichos resultados obtenidos aportan apoyo parcial en algunos casos, mientras que en otros, las predicciones no se han llegado a cumplir. Se pasara a continuación a discutir de manera general las hipótesis establecidas.

En relación con la primera hipótesis, que establecía que en los colaboradores de F existía una motivación intrínseca predominante sobre la extrínseca, a través de los resultados, se puede evidenciar que esta predicción se cumple efectivamente. En cuanto, a la segunda hipótesis, que establecía que los colaboradores de F presentaban un alto nivel de satisfacción laboral, finalmente la predicción no se cumplió, los colaboradores de la empresa presentan un nivel moderado de satisfacción laboral. En la tercera de la hipótesis, que establecía que las mujeres presentan mayor satisfacción laboral que los hombres, los datos ofrecieron resultados significativos, esta predicción fue efectivamente confirmada.

La cuarta hipótesis, establecía que la satisfacción laboral es mayor en personas que tienen más antigüedad en la organización en comparación con los que en tienen menos antigüedad en esta, los resultados obtenidos no fueron significativos, aunque dejaron evidenciar que los colaboradores que tienen menos antigüedad en la empresa son los

se encuentran más satisfechos tanto de manera intrínseca como extrínseca, con lo cual la hipótesis 4 fue rechazada.

En la quinta y última hipótesis, se establecía que la satisfacción laboral es mayor en colaboradores que ocupan mayores cargos jerárquicos que los que ocupan cargos menos jerárquicos. Los resultados no corroboraron dicha hipótesis, siendo estos resultados poco significativos, igualmente se puede concluir que los sujetos que ocupan altos puestos jerárquicos se encuentran extrínsecamente más satisfechos laboralmente que los sujetos que ocupan cargos de menor jerarquía, de la misma manera se puede concluir que los sujetos que ocupan cargo de menor jerarquía se encuentran más satisfechos intrínsecamente que los que ocupan altos cargos jerárquicos.

Como se pudo ver, los resultados obtenidos en los análisis del trabajo correspondiente, han sido variados, en cuanto a la comprobación de las hipótesis, estas en algunos casos han sido refutadas y en otras estas han sido confirmadas de manera total o parcial como por ejemplo en la quinta hipótesis, ya que si bien no se confirma en su totalidad, es confirmada parcialmente.

En cuanto a las limitaciones del trabajo realizado, en primer lugar, se reconoce el limitado tamaño de la muestra (en comparación con la cantidad de empleados de la empresa) este límite pudo haber influido significativamente en los resultados obtenidos, con lo cual estos valores deberían ser tomados con alguna cautela, teniendo en cuenta principalmente las relaciones existentes entre la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca y género, antigüedad y cargo de desempeño, han logrado resultados poco significativos en su la mayoría de los casos.

Lógicamente, el objetivo prioritario para el futuro próximo en investigación de satisfacción laboral, será comprobar si con una muestra considerablemente mayor, los resultados varíen (como cabría de esperarse).

Por otro lado, al haberse recogido todos los datos a través de cuestionarios autoadministrados por los propios sujetos, el estudio podría adolecer del llamado *sesgo del método común* (Salkind, 1998) pero aunque se podría haber empleado algún otro método 42

para la recogida de información (por ejemplo, mediante entrevistas individuales), el poco número de variables estudiadas y la falta de espacio y tiempo hizo que fuera prácticamente imposible efectuarlo de otra manera que fuese en el propio lugar de trabajo de los colaboradores.

En su conjunto, se podría concluir que los resultados han aportado una evidencia de la posible influencia en la satisfacción laboral teniendo en cuenta los constructos analizados: la motivación, el género, la antigüedad y el cargo de desempeño de los trabajadores de F. Este resultado ha sido obtenido dentro de un entorno laboral en el cual las personas son el único elemento que pueden proporcionar la información de las organizaciones y de cómo se perciben a sí mismos frente al contexto otorgado por esta, son estas personas las que permiten conocer en profundidad los distintos factores capaces de afectar (positiva o negativamente) dicha satisfacción laboral.

En cuanto a las investigaciones posteriores, estas tendrían una gran cantidad de motivos para continuar estudiando la satisfacción laboral, por esta vía, insistiendo especialmente en los aspectos que se detallará a continuación.

Primeramente, sería fundamental tratar de perfeccionar el instrumento de evaluación de la motivación laboral empleado en esta investigación para hallar resultados más consistentes. Una vez mejorado, con la ayuda de profesionales colaboradores de Recursos Humanos, habría que ponerlo a prueba. También se debería tener en cuenta que la satisfacción laboral mostraría una cierta variación de nivel de empresa a empresa, ya que lógicamente, existen diferencias respecto a ciertas características personales que influyen en las respuestas individuales en las variables organizacionales.

En segundo lugar se debería complementar la investigación con otras técnicas: tales como la entrevista personalizada tanto de empleados como de gerentes, supervisores y la observación participante dentro del campo laboral.

En tercer lugar también sería interesante para próximos trabajos, llevar a cabo investigaciones similares a la presente, pero controlando otras variables relacionadas con la propia organización del trabajo (como el turno de trabajo, tipo de personalidad, etc.), el 43

grado de ajuste (ya sea persona-puesto o persona-organización), o los pensamientos y sensaciones acerca del trabajo que el individuo tiene durante su tiempo libre.

Esta información tendría una importante aplicación en la práctica organizacional de nuestros días, por los siguientes motivos fundamentales:

1. la importancia que puede suponer para las empresas multinacionales del país, el conocer cuáles son las variables relevantes que influyen en la satisfacción laboral de sus empleados y como mejorar esta para que los resultados sean positivos.
2. Mejorar la comunicación entre supervisores y subordinados para que el manejo de información sea mejor aprovechado y las actividades se efectúen con mayor eficiencia
3. Generar conciencia en los colaboradores de cuál es su situación laboral es decir, que le gusta y que no además de reconocer la causa por la cual continua trabajando en la empresa.

En lo que al trabajador se refiere, igualmente se debería analizar a futuro el grado y tipo de compromiso y/o identificación social que éste tiene hacia su organización y/o responsable directo, ya que estas variables influyen de manera significativa en los resultados del comportamiento laboral de los individuos, llegando incluso a diferenciarse distintas facetas del desempeño que se ven influenciadas dependiendo del tipo de compromiso del trabajador (Fisher, 1992).

Estudiar la posibilidad de realizar de vez en cuando, diferentes cursos de capacitación para todo el personal (de mayor y menor cargo jerárquico) de la organización haciendo énfasis en las áreas más necesitadas con la finalidad de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos personales de los colaboradores, y ponerlos en práctica, para lograr resultados óptimos se debería contar lógicamente con un personal capacitado (pertenecientes a la empresa o bien terciarizados) para disminuir la tasa de insatisfacción laboral, estimulando la satisfacción intrínseca más que la extrínseca. 44

Todos los estudios e investigaciones analizados en este trabajo (junto con la presente investigación) deben animar a seguir escrutando las razones que están detrás del nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores y sus consecuencias para la organización, así como en qué medida las características de la empresa afectan al trabajador. Esperamos con éste y sucesivos trabajos, y por supuesto, con gran humildad, puedan aportar alguna luz al ya extenso y complicado panorama del conocimiento sobre la satisfacción laboral en este ámbito empresarial.

La experiencia en F fue sumamente enriquecedora, tanto en el ámbito profesional como personal, lográndose la posibilidad de poner en práctica tanto los conocimientos teóricos de la carrera como los de la vida personal, con lo cual los resultados han sido positivos. Partiendo de la base académica lograda, como punto de vista crítico hacia la investigación, se pudo haber incrementado algunas otras variables relevantes como: cantidad de hijos y formación académica, entre otras.

La razón por la cual no se pudo tomar esas variables fue porque algunos colaboradores, generalmente los de alto cargo jerárquico, no deseaban participar de dicha investigación, en el caso que tuvieran que brindar más datos personales. La resistencia radicó en que los resultados fueran utilizados de manera perjudicial en su trabajo, con lo cual este inconveniente fue un limitante en la elección de las variables. Consecuentemente se seleccionaron aquellas que proporcionaron una información más general en la mayoría de los colaboradores, a saber: sexo, cargo y antigüedad en la organización.

El tiempo que dedicado a la investigación, fue acompañado por diferentes emociones, como toda experiencia de compromiso, entre ellas se encontró la alegría y el miedo, entre otras. De hecho en algunos casos, independientemente de que las hipótesis sostenían algunos supuestos que luego fueron rechazados, teniendo en cuenta la experiencia diaria en la empresa y la “observación participante” los resultados logrados no sorprendieron en lo más mínimo. Por ejemplo en el caso de la mayor satisfacción laboral en empleados de menor antigüedad en la organización, esto se pudo percibir en los colaboradores novatos que recientemente comenzaron a trabajar allí, se mostraron con mayor predisposición al aprendizaje y con un desenvolvimiento satisfactorio que generó 45

un buen clima laboral, a diferencia de los colaboradores con mayor antigüedad en la empresa, los cuales demostraron un grado menor de satisfacción laboral.

En cuanto al ambiente laboral, se observó un ambiente positivo y confortable, motivando al “observador participante” a aprender y explotar sus conocimientos de nivel académico, desarrollando además vínculos amistosos y laborales con sus compañeros allí presentes.

La pregunta original del trabajo fue conocer qué variables eran las que influían para que hubiese un agradable clima laboral y de qué estilo eran estas variables que conformaban dicha satisfacción. Con los resultados obtenidos y el análisis de éstos, las preguntas principales para desarrollar la investigación fueron contestadas y justificadas con su respectivo criterio analítico. 46

## 7- Referencias Bibliográficas

Alonso Martín, Pilar. (2008). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*. Revista de psicología del trabajo organizacional. 1(1) 25-40. Recuperado: 15 de julio de 2012)

Disponible en:

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?scriptsci\\_arttext&pid=S1576-559622008000](http://scielo.isciii.es/scielo.php?scriptsci_arttext&pid=S1576-559622008000)

Arrieta Salas, C. & Navarro Cid, J. (2008). *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Actualidades en Psicología, 22, 67-89.

Recuperado 25 de julio de 2012.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=133213120004>

Avilés, A. M. I., García, G. E. & González, P. S. (2002). *Actitud de los trabajadores en la*

*Empresa*. México: Unidad Iztapalapa.

Burín, M. (1987). *Estudios sobre la subjetividad femenina*. Mujeres y salud mental. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Clark, A.E (1997). *Job satisfaction and gender: why are woman so happy at work?* Labour economic, 4, 341-418.

Coulter, M. & Robbins, S. (2005). *Administración*. Octava edición. Mexico: Editorial Pearson Education

Chiang, V; Martin, M; Nuñez, M<sup>a</sup>. J; & Núñez, A.(2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad de Pontifica Comillas. Madrid: SL. 47

- Davis, K., & Newstrom, J. (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava edición México. Editorial McGraw-Hill.
- Espada García, M.(2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. México: Editorial Díaz de Santos.
- Fischer, G. N. (1992). *Campos de intervención en Psicología Social*. Madrid: Nancea
- Herrera, A.G, Manrique Abril, F. G. (2008).*Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería*. Universidad de Colombia. Aquichan, 8, 2, 243-256. Recuperado: 10 de junio de 2012.
- Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=74180210>
- Kreitner & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de motivar a los empleados*. Bogotá: Editorial Norma
- Raineri, Andrés. (2007). *Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas*. Escuela de Administración, 14, 2, pp.1-42
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Redorta, J. (2005). *El poder y sus conflictos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson
- Salkind, N.J. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Cañizares, S. M, Fuentes García, F J, Artacho Ruiz, C. (2007). *La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit*. Cuadernos de Gestión. Recuperado: 9 de julio de 2012
- Disponible en <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274320286004&iCveNum=0>
- Sánchez Cañizares, S.M., López Guzmán, T.J., Millán Vázquez de la Torre, G. (2007). *La satisfacción laboral en establecimientos hoteleros*: Cuadernos de Turismo. (20) 223-249.España
- Recuperado: 26 de julio de 2012.
- Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/398/39802010.pdf>
- Schultz, Duane, P. (1991). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Vértice. (2007). *Retribución de personal*. España: Editorial Publicaciones Vértice S.L
- Weinert, B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Wexley K. & Yuki, G.A. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Mexico:Ed. Cecs.