



UN ESTUDIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN ADMINISTRATIVOS E INTENDENTES EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Study on the perception of satisfaction in administrative e intendentes in a public institution of education

**Blanca Yasmín
Montúfar- Corona y
Elizabeth
Gutiérrez-López.**

*Facultad de Psicología de la
Unidad Autónoma de Querétaro.*

*Correo para correspondencia:
bayamontu@hotmail.com*

*Fecha de recepción: 31/11/2014
Fecha de aceptación: 11/03/2015*

Resumen:

El artículo subraya el estudio de la percepción de la satisfacción en trabajadores administrativos y de intendencia de una institución de educación superior. Dicho estudio enfatizó de inicio la importancia del puesto de trabajo y la percepción de la satisfacción en cinco factores: trabajo, compañeros, supervisión, ascensos y salario; a través del Cuestionario de Satisfacción Global de Patricia Caín Smith (IDT) (Fleishman y Bass, 1976), para posteriormente cruzar dichos factores con variables sociodemográficas y dependientes a fin de determinar cuál o cuáles de ellos generaban una percepción positiva de la satisfacción, entre esta población de empleados.

Palabras clave: índice de positividad, satisfacción.

Abstract:

This article emphasizes the study of the perception of satisfaction in administrative workers and quartermaster of a University center. This study notes importance of starting job and perceived satisfaction on five factors: work, colleagues, supervision, promotion and salary; through the Global Satisfaction Questionnaire by Patricia Cain Smith (IDT) (Fleishman and Bass, 1976), associating these factors with socio demographic and dependents to determine which of them generated a positive perception of satisfaction variables, these employees.

Keywords: positivity rate, satisfaction.



Introducción:

El estudio de la satisfacción resulta interesante y significativo en sí mismo, sobre todo en el ámbito de investigación de la psicología del trabajo y de las organizaciones pública o privada y que bien podría considerarse como una práctica gerencial común, ya que los resultados permiten evaluar que tan convenientemente se manejan los distintos factores que engloban al trabajo, y con base a los resultados de su medición poder predecir o ubicar las prácticas administrativas u organizacionales que pueden generar problemas, tal como lo reportan los estudios de Cornell (Fleishman y Bass, 1976) realizados en 1959, que comprendieron una combinación de características organizacionales, comunitarias y factores individuales en relación con la satisfacción; encontrando que fueron los factores de corte individual donde se establece una relación directa con la satisfacción, de manera que esta dependerá en primer lugar de las características de la personalidad del sujeto, de la oportunidad de auto expresarse acerca de su trabajo y de otras alternativas, algunas ellas de corte financiero (salario por ejemplo).

El artículo reporta los hallazgos encontrados al medir la percepción de la positividad de la satisfacción en relación al puesto de trabajo y con asociación a otras variables, en empleados administrativos y de intendencia de diferentes escuelas de una institución universitaria. Para tal fin, se utilizó el Cuestionario Global de Satisfacción (IDT) que midió cinco factores. Cada factor se presentó a manera de un listado de adjetivos que fueron evaluados por los encuestados y posteriormente clasificados. Una vez obtenidos y vaciado los resultados, se procedió a obtener el índice de positividad, que permitió identificar los factores mejor evaluados como los que se percibieron satisfactoriamente y los peor evaluados, en caso contrario. A fin de corroborar los resultados, se procedió a realizar un análisis bivariado

y finalmente un MANOVA para determinar cuál era el factor que ejercía mayor influencia en la percepción positiva de la satisfacción.

Escenario y protagonistas.

El estudio se llevó a cabo en un centro universitario y en doce de sus áreas y/o escuelas: área administrativa y contable, área físico- matemática, área de las humanidades, área jurídico-legal, área de la salud, área psico-pedagógica, área químico-biológica, área socio-política, área propedéutica o bachillerato, Dirección, área de ahorradores y sindicato de trabajadores; con una muestra intencional no paramétrica, conformada por 460 trabajadores entre administrativos, operativos, especialistas y mandos medios, de ambos sexos, sin límite de edad, eventuales y de planta adscritos a las diferentes dependencias. La información se recopiló a través de aplicaciones individuales y se llevó a cabo durante dos meses, con base a un listado de trabajadores a los que se visitó, se explicó el objetivo de estudio y que aceptaron participar.

Para tal fin, se utilizó el Cuestionario Global de Satisfacción de Patricia Cain Smith, denominado IDT (Índice de Trabajo de Cornell) (anexo 1) que está conformado por cinco factores de trabajo: trabajo, compañeros, supervisión, ascenso y salarios. Cada factor presenta un listado de adjetivos que lo califican, los tres primeros presentan un listado de 18 adjetivos calificativos cada uno, y los dos últimos, salario y ascenso, presentaron un listado de 8 adjetivos cada uno. La opciones de respuesta fueron **SI**, cuando el adjetivo describía al factor; **NO** cuando el adjetivo no describía al factor evaluado y **¿?**, cuando se tuviera duda acerca del factor calificado. De esta manera cada factor podría ofrecer tres posibilidades de respuesta: una que refería positividad o satisfacción para fines de éste estudio; otra que referiría negatividad o no satisfacción y una más, indicadora

de desconocimiento o indiferencia con respecto al factor evaluado.

Así, la calificación se efectuó de la siguiente manera:

SÍ + y NO + = indicó satisfacción y fue codificada para análisis con el número 1

SI - y NO - = indicó no satisfacción y fue codificada con el número 2

¿? = indicó indiferencia o desconocimiento y fue codificada con el número 3

El estudio consideró la satisfacción como la respuesta afectiva y cognitiva dada por el trabajador a su puesto de trabajo y las repercusiones que esto implica, considerando el resultado como la experiencia del trabajador en el desarrollo de dicho puesto y en relación a sus propios valores; lo que desea o espera de él; basándose precisamente en los estudios de Cornell (Fleishman y Bass, 1976) y en la meta específica de relacionar el estudio de la satisfacción en el trabajo con características mesurables de la compañía (centro universitario), la comunidad y con las características del trabajador en lo individual.

Así, la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo señala que el puesto de trabajo es más que las actividades definidas para uno. Implica interacción con compañeros y jefes, cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, satisfacción de parámetros de desempeño, aceptación de condiciones de trabajo, etc., resultado de una suma de elementos.

Partiendo de esta consideración, se empleó un cuestionario de marcador de suma, que identificó elementos clave del puesto de trabajo de los administrativos e intendentes y preguntó los sentimientos del empleado sobre cada uno. Los factores que se incluyeron fueron: naturaleza del trabajo, supervisión, sueldo actual, oportu-

nidades de promoción, y relaciones con compañeros de trabajo; los cuales fueron calificados en una escala estandarizada y en suma integrados a una puntuación global de satisfacción. Dichos factores se abordaron desde la perspectiva teórica del modelo de los dos factores de Frederick Herzberg, que parte de la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y su actitud hacia el trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg, realizó una serie de investigaciones en las que preguntó específicamente ¿qué dese la gente de su puesto?, les pidió que detallaran situaciones en que sentía excepcionalmente bien o mal en su puesto de trabajo. Los resultados se tabularon y categorizaron, y fueron ponderados de la siguiente manera: *satisfactores e insatisfactores*.

Entre los factores que caracterizan a 1844 sucesos de trabajo, que dieron lugar a una gran insatisfacción se encontraron: políticas y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relaciones con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad.

Entre los factores que caracterizan a 1753 sucesos en el trabajo, que dieron lugar a una gran satisfacción, se encontraron: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso, crecimiento. De esta manera. F. Herzberg llamó a los factores generadores de insatisfacción: higiénicos y a los generadores de satisfacción; motivadores o de motivación.

A partir de esta información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes a las respuestas que daba cuando se sentía mal. En este sentido, ciertas características tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto y otros con la insatisfacción. Al parecer,



los factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg dice que los datos sugieren que los opuestos a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Herzberg, propone que los resultados indican la presencia de un continuo dual: lo opuesto a la *satisfacción es no satisfacción*, y lo opuesto a *insatisfacción es no insatisfacción*.

De acuerdo al autor, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, la eliminación de factores que crean insatisfacción en el puesto puede traer paz, pero no necesariamente motivación. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo en lugar de motivarla.

Como resultado, Herzberg ha indicado que características como políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando son adecuados, los sujetos no estarán insatisfechos; sin embargo, tampoco estarán satisfechos. Si deseamos motivar a la gente en su puesto; Herzberg, sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, ya que éstas, son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificantes.

Rodríguez (1988) al hablar de la teoría de Herzberg, establece que no son lo mismo los motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal. Para lo primero resulta determinante el trabajo, para lo segundo el contexto de trabajo. El origen de la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral.

Lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción, como superficialmente esperaría cualquiera, sino la ausencia de insatisfacción. Herzberg al distinguir dos clases de factores motivacionales: los higiénicos y los de superación, ha ayudado a muchos dirigentes empresariales a despejar el terreno que pisan y a manejarse con tino. Shein (1988), resume que las diferentes teorías motivacionales nos ofrecen categorías útiles para analizar la motivación humana y llama la atención sobre el hecho de que las necesidades humanas pueden estar jerárquicamente organizadas.

En el caso específico de la teoría de Herzberg; Shein, menciona que las necesidades que plantean los factores motivacionales y de higiene, están específicamente relacionadas con el empleo y reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en ellos. Sin embargo, se han tenido problemas para validar estos factores ya que la tendencia de la gente es querer cosas diferentes en diferentes momentos y también a adjudicar diversos valores o significados a los factores con que describe su empleo o trabajo (Shein, 1988).

Chiavenato (1990) hace referencia a que, mientras Maslow fundamenta su teoría de motivación en diferentes necesidades humanas (enfoque intraorientado), Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado).

Los resultados se respaldan del estatus actual de la satisfacción en el puesto que está determinada por los resultados de numerosos estudios efectuados sobre el tema, incluyendo estudios longitudinales adicionales que indican que a pesar de las variables que pudieran intervenir para originar lo contrario (recesiones económicas o épocas de prosperidad) se mantuvieron constantes en general sin significar que la gente esté satisfecha con todos los aspectos de su trabajo (Fleishman y Bass, 1978; Siegel y Lane, 1981; Blum y Naylor, 1999; Robbins, 1996; Rodríguez 1998; Shein, 1988; Chiavenato, 1990; Dessler, 1979, French, 1983 ; Kreitner/Knicki, 1996; Brunet, 1987; Churden y Sherman, 1986; Keith, 1984).

Dichos resultados son atribuibles a que las personas están logrando lo que buscan; aunque si se aplica la teoría de la disonancia cognoscitiva se puede suponer que para reducir esta disonancia tratan de estar de acuerdo con el grupo o con el factor en medición y así no manifestar su insatisfacción (Robbins, 1994, 1996).

Algunas de las variables que pueden influir en la percepción de la satisfacción en el puesto son:

Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental. Tener la oportunidad de utilizar las capacidades, habilidades, variedad de tareas, libertad y retroalimentación haciéndolo desafiante.

Recompensas equitativas. En sistemas de salarios, políticas de ascenso que se perciban justas, definidas y acorde con sus expectativas.

Cuando el pago es justo a partir de las demandas del puesto y del nivel es probable que haya mayor satisfacción, aunque existen excepciones, pero la clave no es el monto sino la percepción de equidad del mismo modo los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas ya que implican crecimiento personal, mayor responsabilidad y mejor estatus social percibiendo las decisiones en éste sentido equitativo lo que genera la satisfacción.

Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo. Los empleados prefieren un entorno físico que no sea incómodo ni peligroso, instalaciones limpias, modernas, equipo adecuado, etc., ya que facilitan un buen desempeño.

Colegas que apoyen. El trabajo permite las relaciones sociales que forman parte de la necesidad de interacción del trabajador por lo que es satisfactorio contar con compañeros y jefes que sean amigables y apoyen.

No olvide el ajuste personalidad-puesto. De acuerdo con Holland (Robbins, 1994), la selección de gente con personalidad congruente a su vocación y que cuenta con talentos y habilidades para satisfacer los requerimientos del puesto es más factible que tenga éxito y pueda alcanzar una alta satisfacción en su trabajo.

Con los resultados obtenidos, se procedió a obtener un índice de positividad, con las respuestas evaluadas y codificadas con número 1. Para obtener dicho índice se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de positividad} = \frac{\text{No. de respuestas codificadas con 1}}{\text{Total de adjetivos de cada factor}}$$



De esta manera se obtuvo un índice de positividad de todos y cada uno de los sujetos de la muestra y en cada uno de los cinco factores que contempla el IDT y que fueron catalogados de la manera siguiente:

tposi = refiere la positividad del factor trabajo

sposi = refiere la positividad del factor supervisión

cposi = refiere la positividad del factor compañeros

saposi = refiere la positividad del factor salario y,

ascposi = refiere la positividad del factor ascensos

Estos índices, se tradujeron como satisfacción para fines expresos del estudio. Posteriormente se procedió a describir la muestra encuestada por antigüedad en la institución, edad a la fecha de aplicación de la encuesta, estado civil, sexo y escolaridad, además de área de adscripción y puesto.

Cuadro 1. Descripción de la muestra a partir de variables demográficas.

Antigüedad	50 % con antigüedad menor a 8 años.
Salario*	57.8 % menor a \$2 mil, 35.6 % entre 2 mil y 4 mil, 4.35 % entre 4 y 6 mil, 1.8 % entre 6 y 8 mil y 1.02 % de 8 mil en adelante
Edad	42.13% menos de 30 años, 35.59% entre 31 y 40 años, 16.95% entre 41 y 50 años y 5.33% de 51 años en adelante.
Estado Civil	66.5 % casados, 28.5 % solteros, 3.1% divorciados, 1.7 % viudos, 0.2 % madres solteras y 0,7 % unión libre.
Género	51.9 % mujeres y 48.1 % varones.
Área de adscripción	46.6 % Dirección, 10.1 % prope- déutico, 8.5 % área de la salud, 8 % área contable, 21.51 % área psicopedagógica, 4.8 % ciencias exactas, 4.6 % humanidades, 4.3 % químico-biológicas, 2.9 % económico- política, 2.7 % jurí- dica, y 2.4 % otras áreas.
Puesto	40.6 % administrativos, 25.8 %operativos, 23.9 % especialis- tas y 9.9 % mando medio.

Fuente: propia a partir de la información. *salario recibido a la fecha de aplicación de encuesta¹

De inicio lo resultados ofrecidos por el instrumento, se polarizan de manera dominante en calificaciones positivas altas con valores medianos de 0.8 (Factor 1) para tposi, sposi y cposi y calificaciones positivas pero bajas de 0.2 (Factor 2), para saposi y asposi. De esta estructura sugerida por los datos, se procedió a estimarla por medio de la técnica estadística conocida como análisis de factores (factor analysis), cuya objetivo es estimar factores subyacentes no observables a través de los factores si observables en el estudio. Se estimó un modelo factorial con dos factores subyacentes de los factores observados positivamente en el siguiente orden: (1) trabajo, (2) compañeros, (3) supervisión, (4) salario y (5) ascensos.

Así, los factores trabajo, supervisión y compañeros, con positividad alta dominan en el primer factor subyacente (Factor1), mientras que en el factor subyacente con positividad baja (Factor 2), es dominado por salarios y ascensos.

Cuadro 2.

Pesos relativos no rotados y comunalidades.

Variable	Factor 1	Factor 2	Comunalidad
tposi	0.592	-0.117	0.364
sposi	0.652	-0.144	0.446
cposi	0.583	-0.270	0.413
saposi	0.449	0.322	0.305
asposi	0.499	0.401	0.409

Varianza	1.5649	0.3722	Total 1.9371
% Var	0.313	0.074	0.387

Cuadro 3.

Peso factoriales rotados y comunalidades.

Variable	Factor1	Factor2
tposi	0.551	0.248
sposi	0.615	0.259
tposi	0.632	0.116
saposi	0.180	0.180
ascposi	0.176	0.615

Varianza	1.1451	0.7920	Total 1.9371
% Var	0.229	0.0158	0.387

Estos dos factores subyacentes (F1 y F2) no reflejan la clasificación de factores de acuerdo a la teoría de Herzberg. Sin embargo esto sólo nos dice que la clasificación conceptual de Herzberg no implica que los higiénicos se agrupen en su calificación y los motivadores análogamente. Una cosa es la percepción de los factores y otro es su clasificación conceptual.

También se cruzaron cada uno de los factores del IDT con las diferentes variables demográficas e independientes, obteniendo los siguientes resultados:

Percepción del trabajo. En este factor los resultados fueron que en presencia de todas las variables, tiene mayor significancia en cuanto a la satisfacción, de la siguiente manera:

1. área de adscripción (0.0001)
2. edad (0.003)
3. puesto (0.017)
4. estado civil (0.074)



En éste orden. Esto quiere decir que el lugar donde desempeña su trabajo estos empleados, tiene que ver en gran medida en el sentirse satisfechos con su trabajo.

Percepción de la supervisión. En este factor se encontró que las variables que tiene mayor incidencia en cuanto a la satisfacción fueron

1. salario (0.078)
2. sexo (0.114)
3. adscripción (0.155)

Percepción de los compañeros. Aquí las variables que se encontraron con mayor significancia hacia la satisfacción fueron:

1. edad (0.021)
2. puesto (0.083)
3. antigüedad (0.113)

Percepción del salario. Lo más significativo en cuanto a satisfacción en este factor, fueron las variables.

1. salario (0.001)
2. adscripción (0.065)

Percepción de los ascensos. Referente a los ascensos las variables con mayor significancia en cuanto a la satisfacción fueron:

1. edad (0.072)
2. salario (0.097)

Cuadro 4.
Resumiendo el análisis, determinamos lo siguiente.

tposi	sposi	cposi	saposi	ascposi
adscripción*	salario	edad	salario	edad
edad	sexo	puesto	adscripción*	salario
puesto	adscripción*	antigüedad		
estado civil				

Puede observarse que el factor trabajo fue el que tuvo mayor influencia de variables en cuanto a la percepción de la satisfacción y su importancia relativa desde el punto de vista estadístico y las variables que mayormente inciden en el análisis de este nivel multivariado fueron: adscripción, edad, puesto y estado civil. Así, el factor trabajo se evaluó como una actividad interesante y satisfactoria.

La supervisión ofreció relación con: salario, sexo y área de adscripción. Los compañeros con edad, puesto y antigüedad. Los ascensos que constituyen un factor motivacional y de satisfacción importante; sin embargo los resultados reflejan una baja valoración al respecto debido a que la mayoría de los trabajadores argumentaron una política difusa en este sentido, sobre todo en el área propedéutica; por consiguiente poco satisfactoria y estadísticamente asociado al salario y adscripción.

El salario como factor evaluado y aun cuando en la Teoría de Herzberg se le considera como factor higiénico que no incide directamente en la satisfacción del trabajador, en este caso se percibe negativamente y se considera una fuente importante de *no satisfacción* y en asociación estadística con edad y salario.

Continuando con el cruce de variables en tanto a la positividad del trabajo, todas las áreas de adscripción mostraron calificaciones altas, excepto el área *propedéutica* y *otras áreas (Sindicato, Dirección y caja de ahorradores)*; probablemente porque aquí se ubican los trabajadores con mayor antigüedad en el centro universitario de estudio y con el menor nivel de escolaridad, por consiguiente menor posibilidad de ascenso y mejor salario.

La positividad de salario (factor higiénico, según Herzberg), mostró una tendencia a eva-

luarse negativamente en todas las adscripciones; destacando *Dirección* con la mayor variabilidad de puntajes otorgados. La positividad de ascensos (factor motivacional, según la teoría de Herzberg) mostró tendencia a evaluarse negativamente (aunque menos que salario) en casi todas las adscripciones; polarizándose entre *área química biológica* (+) y *área propedéutica* (-).

En relación a positividad de trabajo y puesto de trabajo, los *operativos* mostraron una tendencia media al evaluarlo, en comparación a los *otros puestos: administrativos, especialistas y mandos medios*. Lo mismo sucedió con compañeros.

Respecto a la positividad de supervisión, la tendencia es más marcada a evaluar negativamente, sobre todo en *operativos y mandos medios*. En positividad de salarios y ascensos, se encontró diferencias entre *operativos* (-) y *mandos medios* (+) y en ascensos, todos los puestos evaluaron negativamente el factor.

Respecto a la positividad de trabajo por género, se evaluó favorablemente por ambos sexos; en cuanto a supervisión, se encontró valoración diferente entre *mujeres* (+) y *hombres* (-). Salario fue evaluado negativamente por ambos géneros; lo mismo que ascensos.

La positividad de la escolaridad no arrojó diferencias significativas en cuanto a positividad de trabajo y compañeros. Sin embargo en supervisión arrojó marcada diferencia entre trabajadores con *educación básica*, más negativa que positiva. Lo mismo sucede con ascensos, los trabajadores con *educación básica* valoraron casi en 0 (-) el salario; lo mismo que los trabajadores con *educación media y superior*. En ascensos, las calificaciones más bajas fueron otorgadas por los trabajadores con *escolaridad media y superior* y en *escolaridad básica*, se encontró la mayor variabilidad de puntajes.



En cuanto a estado civil, se encontró mayor positividad hacia los factores trabajo, compañeros y supervisión, con puntajes altos entre *solteros* y *casados*. No sucede lo mismo con salario, donde los *casados* otorgaron puntajes más bajos que los *solteros* y al contrario en ascensos, los *solteros* fueron más positivos en este factor, que los *casados*.

Con respecto a la edad, todas las edades mostraron puntajes relativamente altos hacia los factores; siendo el grupo de entre 31 a 40 años, los más optimistas a diferencia de los del grupo de 51 años de edad en adelante. Salario fue el factor que recibió las más bajas valoraciones por parte de los grupos de todas las edades.

Finalmente se realizó un análisis multivariado o MANOVA, es decir de la influencia de las variables explicativas en todas las variables de respuesta. Desde el punto de vista multivariado, estadísticamente tuvieron mayor influencia para generar una percepción positiva de la satisfacción, las siguientes variables: área de adscripción (0.001), edad (0.009), puesto (0.017) y estado civil (0.074).

Valorando los resultados totales, se encontró que por área de adscripción, los más satisfechos fueron los trabajadores de área químico-biológica y jurídico-legal; polarizándose con área prope-
dética y área psico-pedagógica con una percepción negativa de la satisfacción.

Los resultados arrojaron poca relación entre la satisfacción y el puesto de trabajo porque la organización de estudio no cuenta con una clara caracterización del puesto en el sentido de cuáles son las actividades generales y específicas de lo que se debe realizar, así mismo no se contemplan los requisitos (tanto de habilidades como de personalidad) mínimos para ocuparlo. Esto influye negativamente dentro de la institución ya que no

se tiene claro lo que se debe hacer en función del puesto de trabajo. Sin embargo, Herzberg postula como estrategia el enriquecimiento del puesto, donde se le debe otorgar al trabajador más autonomía en la realización de su tarea.

Concluyendo, se puede afirmar que la satisfacción del empleado, como lo mencionan algunos autores (Fleishman y Bass, 1976; Chru-
den y Sherman, 1986), depende indistintamente de las características de los factores individuales o motivacionales y su enlace con los higiénicos del trabajo y la organización. La interrogante de estudio y la relación de que la satisfacción del empleado dependía esencialmente de su puesto de trabajo, se responde a partir de los resultados y se concluye que no se comprueba dicha hipótesis de trabajo, ya que fue *área de adscripción* la variable de mayor influencia para generar una percepción positiva de la satisfacción, seguida por la edad del empleado y finalmente puesto de trabajo.

La Teoría de Motivación de Herzberg, que en su planteamiento original y tabulación de factores higiénicos y motivacionales resultó útil a fin de clasificar los factores evaluados, sin embargo; en los resultados muestran (en esta población concretamente) que es el contexto quien determinó las necesidades o carencias de los trabajadores y en ese sentido la satisfacción de factores de acuerdo a las políticas de la organización. También se concluye que el clima organizacional ejerce su influencia a través de área de adscripción y arroja datos susceptibles de investigarse posteriormente como cultura, comunicación y/o involucramiento.

Agradecimientos: Al Mtro. Germán Gómez Pérez, asesor temático. FES Zaragoza. Al Dr. Eduardo Castaño Tostado, asesor estadístico. Facultad de Química de la UAQ.

Nota

¹ Salario recibido por los trabajadores hacia el año 1999 (p. 7)

Resumen curricular:

Blanca Yasmín Montúfar Corona. Maestra Investigador de TC, Licenciado en Psicología del Trabajo por la UAQ, Maestra en Psicología del Trabajo por la UAQ, 100% estudios de Doctorado en Desarrollo Humano por la Universidad de Celaya, Perfil PROMEP.

Elizabeth Gutiérrez López. Licenciada en Psicología Laboral, Maestría en Psicología del Trabajo y Doctorado en Administración. Docente-Investigadora, autora de artículos y capítulos de libro y libro. Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.

Referencias Bibliográficas.

Barriguete, G. (1994). *Hombre, trabajo y relaciones industriales*. México: Editores Alhambra Mexicana, S.A. de C.V.

Blum M. y Naylor, J. (1999). *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Colección Desarrollo de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.

Chruden, H. y Sherman, A. (1986). *Administración de Personal*. México: Grupo editorial Iberoamericana.

Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Grow Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.,

Dessler, G. (1988). *Organización y Administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

Fleishman, A. E. y Bass, R. A. (1998). *Estudios de Psicología industrial y del personal*. Trillas.

Sección 4, Tema 25. Desarrollo de un Método para medir satisfacción en el trabajo: los estudios de Cornell, Patricia Cain Smith.

Kreiter/ Kinicki. (1996). *Comportamiento de las Organizaciones: problemas contemporáneos*. España: Editorial Irwin.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.

Rodríguez R. M R. (1998). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa agroindustrial*. Tesis. Universidad de Guanajuato. Facultad de Relaciones Industriales. Guanajuato, Gto.

Shein, E. (1988). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Siegel, L. y Lane, I. (1981). *Psicología en las organizaciones industriales*. México: CECSA.

Payne, R. (1995). *Organizacional Clime*. En N. Nicholson (Ed) *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Great Britain: Business Blackwell.

Turcotte P.R. (1982) *Calidad de vida en el trabajo: antiestrés y creatividad*. México: Editorial Trillas.