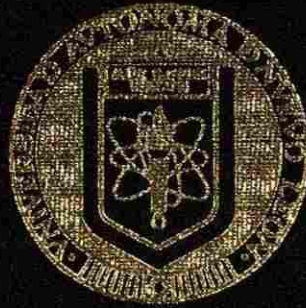


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION ESTUDIOS DE POST-GRADO



LA SATISFACCION DEL EMPLEADO: ELEMENTO  
FUNDAMENTAL EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD  
DE UNA EMPRESA

POR  
ERIKA HERNANDEZ JARAMILLO

TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., JUNIO DE 1998

1999

LA SATTISFACTION DEL SIMPLIFICADO: BELLENTINO

STUNDAAMENNTAL EN NIVEL. DER PRODUCTIVIDAD

DIE UNIA EMPRESA

FIMB

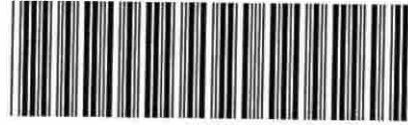
UAM

UAM

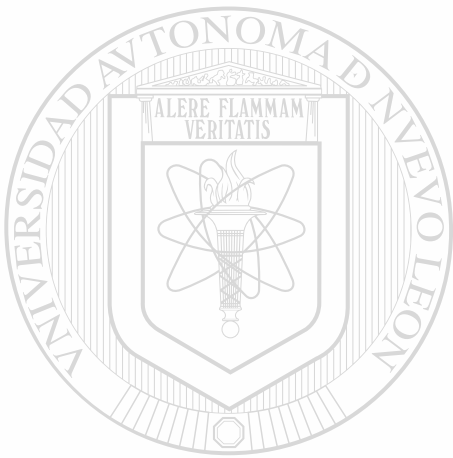
UAM

UAM

UAM



1020125420



# UANL

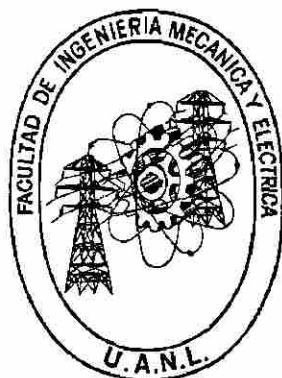
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



LA SATISFACCION DEL EMPLEADO: ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL  
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA

POR

---

INGENIERO ERIKA HERNANDEZ JARAMILLO

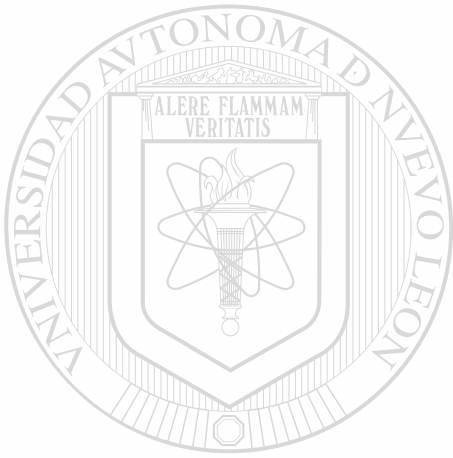
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. – JUNIO DE 1998

0129-69660

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
1998  
H4



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

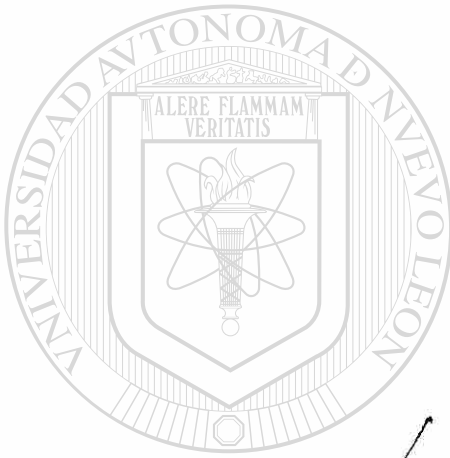


**FONDO  
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis *"La satisfacción del empleado: elemento fundamental en el nivel de productividad de una empresa"* realizada por la *Ingeniero Erika Hernández Jaramillo* sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

El Comité de Tesis



Asesor

M.C. Marco A. Méndez Cavazos

Coasesor

M.C. Vicente García Díaz

Coasesor

M.C. Roberto Villarreal Garza

Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza

División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. - Junio de 1998

# PROLOGO

Podemos definir la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto pero es evidente que esta definición es muy amplia. Sin embargo, es inherente al concepto. Recordemos que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar al cliente o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de las reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto.

Las actitudes negativas de los empleados son una causa probable que determina las condiciones en una organización. Cuando las actitudes se tornan adversas podrían producir huelgas irracionales, paros o reducciones en la productividad, ausentismo y rotación de personal. Es posible también que éstas generen las quejas, un pobre desempeño, mala calidad del producto, robo por parte de los trabajadores y problemas disciplinarios. Los costos para la organización asociados con las actitudes negativas de los empleados podrían ser astronómicos.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En cambio, la gerencia desea actitudes favorables, debido a que tienden a estar relacionadas con los resultados positivos que los gerentes desean. La satisfacción de los trabajadores, junto con la alta productividad, es una característica de las organizaciones bien administradas. Las actitudes favorables son producto de una eficaz administración del comportamiento, el proceso continuo para crear un clima de apoyo a los recursos humanos en la organización. El presente estudio se centra en las actitudes de los empleados hacia sus puestos, las formas de obtener información sobre estas actitudes y la manera de utilizar eficazmente esta información.

# INDICE

Prólogo

Indice

Síntesis

## 1. Introducción

1.1	Objetivo.....	8
1.2	Justificación.....	9
1.3	Metodología.....	10

## 2. Antecedentes al término Satisfacción del Empleado

### 2.1 Breve introducción al concepto de satisfacción del empleado

2.1.1	Importancia de una alta satisfacción en el puesto.....	11
2.1.2	Fuentes de satisfacción en el puesto.....	15
2.1.3	Factores que afectan el nivel de satisfacción.....	16
2.1.4	Formas en que la satisfacción es expresada.....	17

### 2.2 Relación entre la satisfacción y el desempeño del empleado

---

2.2.1	Efectos de las actitudes de los empleados.....	19
-------	--	----

### 2.3 Motivación como medio para incrementar la satisfacción del personal

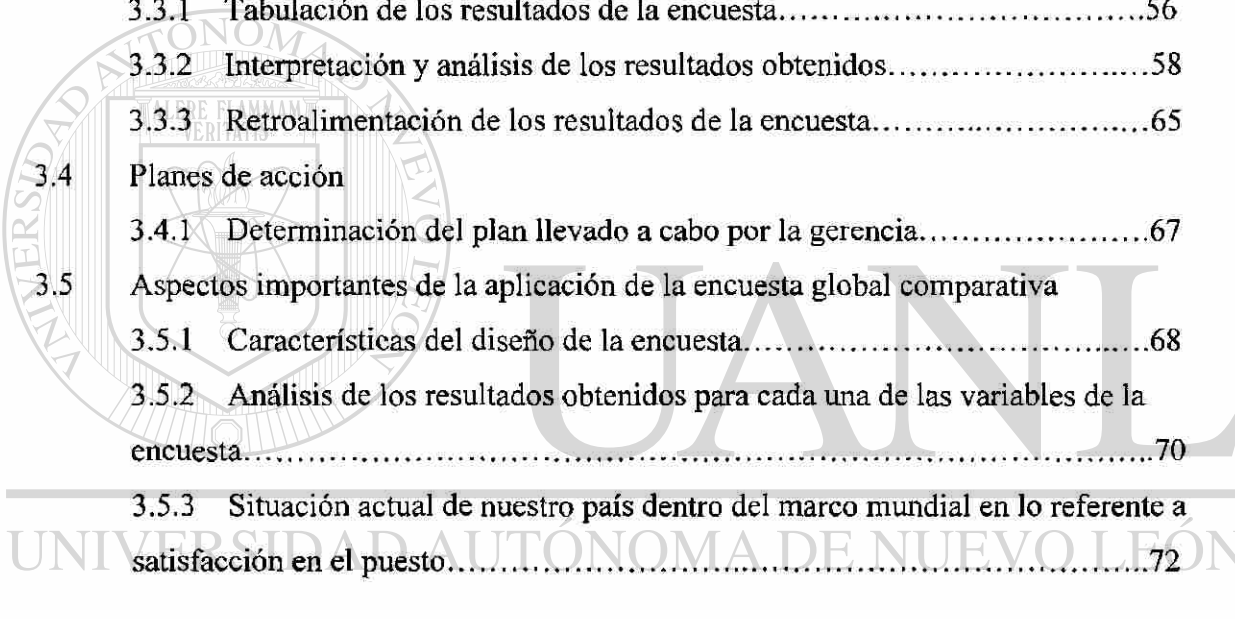
2.3.1	Definición de motivación y sus elementos.....	24
2.3.2	Primeras teorías de la motivación.....	26
2.3.3	Teorías contemporáneas de la motivación.....	31

### 2.4 Estudio de la satisfacción en el empleo

2.4.1	Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo.....	39
2.4.2	Métodos adecuados para medir la satisfacción en el empleo.....	40
2.4.3	Condiciones ideales para la encuesta.....	42
2.4.4	Diseño de la encuesta.....	43
2.4.5	Uso de la información de las encuestas.....	47



3.	Desarrollo del estudio	
3.1	Diseño de la encuesta de satisfacción de los empleados	
3.1.1	Generación de las condiciones ideales para la aplicación de la encuesta..	50
3.1.2	Determinación del tipo de encuesta a aplicarse.....	51
3.1.3	Determinación del tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta.....	54
3.2	Aplicación de la encuesta	
3.2.1	Medio ambiente en el cual la encuesta fue aplicada.....	56
3.3	Uso de la información proporcionada por la encuesta	
3.3.1	Tabulación de los resultados de la encuesta.....	56
3.3.2	Interpretación y análisis de los resultados obtenidos.....	58
3.3.3	Retroalimentación de los resultados de la encuesta.....	65
3.4	Planes de acción	
3.4.1	Determinación del plan llevado a cabo por la gerencia.....	67
3.5	Aspectos importantes de la aplicación de la encuesta global comparativa	
3.5.1	Características del diseño de la encuesta.....	68
3.5.2	Análisis de los resultados obtenidos para cada una de las variables de la encuesta.....	70
3.5.3	Situación actual de nuestro país dentro del marco mundial en lo referente a satisfacción en el puesto.....	72
<hr/>		
	Conclusiones y recomendaciones.....	77
	Bibliografía.....	81
	Listado de tablas.....	82
	Listado de figuras.....	83
	Resumen autobiográfico.....	84



# SINTESIS

Cuando los trabajadores están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos subsecuentes. Es por eso, que desde hace varias décadas, el interés de los administradores se ha centrado en conocer el efecto que tiene la satisfacción sobre el desempeño del empleado. Específicamente, les interesa saber si un empleado insatisfecho tiene más probabilidades de llegar tarde o faltar, disminuir su nivel de productividad, robar a la organización o renunciar. Así que se han diseñado numerosos estudios con el objetivo de analizar estos factores y determinar la relación que existe entre ellos.

Como todos sabemos, la gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los empleados. Dentro de los beneficios que obtiene la empresa al realizar estudios para conocer el grado de satisfacción de sus empleados se encuentran una satisfacción general en el empleo, mejor comunicación en todas direcciones, mejoramiento de las actitudes de los empleados, identificación de necesidades de capacitación, definición de planes de acción y seguimiento.

Un método tradicionalmente utilizado para medir el nivel de satisfacción de los empleados, además de otros existentes, es hacer una encuesta sobre la satisfacción, también conocida como encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. La encuesta sobre la satisfacción del empleo es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.

Si se realiza una encuesta de satisfacción en el empleo, la gerencia deberá de estar preparada para actuar con base en los resultados ya que una manera segura de bloquear las expresiones futuras de la opinión de los trabajadores es no actuar con base en las opiniones ya presentadas.

En lo que al desarrollo del estudio se refiere explicaré que la investigación que a continuación presentaré fue realizada en la planta ubicada en Monterrey de una compañía del ramo de las telecomunicaciones mundialmente conocida.

El estudio fue realizado con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la compañía mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción. Esta encuesta fue de carácter interno, sólo para los empleados de la planta ubicada en Monterrey.

Durante la exposición de este estudio analizaré con más detalle la aplicación de la encuesta interna y expondré la manera en la que refleja las necesidades en cuanto a satisfacción en el trabajo que encontramos actualmente en el empleado promedio de una compañía típica en nuestra ciudad.

Posteriormente, expondré los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta global realizada por una compañía consultora especializada y que me permitirá analizar las diferencias más notorias en cuanto al diseño y aplicación de la encuesta con respecto a la encuesta interna, tomando en cuenta que ésta fue diseñada para ser aplicada a empleados de diferentes países del mundo, cada uno con diferentes medios culturales, sociales y económicos pero, en especial, me permitirá mostrar el nivel en el que se encuentra actualmente el empleado mexicano en comparación con los empleados de otros países con características de puesto equivalentes.

Para la interpretación de los resultados, decidí enfocarme a uno de los cinco grupos en los cuales se dividió la aplicación de la encuesta. Este grupo es precisamente el grupo de empleados indirectos compuesto en su mayoría por profesionistas que se desempeñan dentro de los diferentes departamentos, la razón de esto estaba en demostrar a través de este estudio que la satisfacción es un elemento muy importante que afecta el desempeño o productividad del empleado en todos los niveles, pero que es un elemento fundamental si los empleados corresponden a un nivel de profesionistas como en este caso.

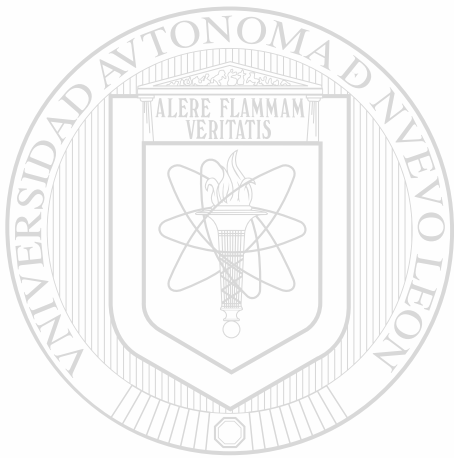
Una vez que se obtuvieron los resultados de la encuesta, se procedió a interpretarlos. Ya que los gerentes tuvieron en sus manos la información lista para presentarla, procedieron a mostrarla a los integrantes de sus departamentos, enfocándose en los puntos más y menos críticos.

Después de esto, los gerentes expresaron sus puntos de vista acerca de los aspectos mencionados y presentaron sus planes de acción a sus empleados pidiéndoles su opinión sobre la factibilidad de estas ideas expresadas. Al final gerentes y empleados lograron formular un plan de acción específico para su departamento y juntos se comprometieron a implementarlo y darle seguimiento mediante la formación de comités de trabajo con dos o tres empleados de cada departamento y un representante de recursos humanos que se encargaría de vigilar el cumplimiento de estos planes de acción así como de ser los encargados de presentar el avance registrado en un plazo determinado.

Como lo mencioné en párrafos anteriores, otro punto importante del contenido de esta tesis es el que, además de enfocarme en el desarrollo de la encuesta realizada, incluye también aspectos comparativos importantes de los resultados obtenidos en una encuesta global llevada a cabo por una compañía consultora externa especializada, que tuvo como encuestados a todos los empleados de las compañías filiales alrededor del mundo. De esta manera, me fue posible analizar características relevantes en cuanto al diseño y aplicación de la encuesta, así como

los resultados generales o globales, al mismo tiempo que sirvió como herramienta para determinar en qué nivel se encuentra el empleado mexicano en comparación con los empleados de otros países con características de puesto equivalentes.

Fue a raíz de este estudio comparativo que se encontró una notable consistencia de los resultados a lo largo de todas las filiales de la compañía en lo referente a las áreas más y menos críticas. Y además, se encontró también que México fue uno del grupo de países que obtuvieron un mayor índice de satisfacción global.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Objetivo

Es más probable que el empleado típico de la década de 1990 sea un profesional altamente capacitado, con título universitario, que un trabajador industrial que realiza trabajos manuales. Estos profesionales obtienen mucha satisfacción intrínseca de su trabajo. De manera que, ¿cuáles deben ser las preocupaciones especiales que se deben tener en cuenta al tratar de motivar al personal profesional del ámbito laboral?

Los profesionales suelen ser diferentes de los no profesionales. Aquellos tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Para mantenerse actualizados necesitan estar al día en sus conocimientos. Y su compromiso con su profesión implica que rara vez definan su semana de trabajo en términos de un horario de 8 a 5 y de cinco días a la semana.

Así pues, ¿qué es lo que motiva a los profesionales? ¿qué factores determinan su satisfacción en el puesto? Tienden a tener sueldos aceptables y disfrutan lo que hacen. En contraste acostumbran a dar una alta calificación al desafío en el puesto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo. Los profesionales también valoran el apoyo. Desean que las otras personas piensen que lo que están desarrollando es importante. Aunque ésto puede ser cierto para todos los empleados, toda vez que los profesionales tienden a considerar su trabajo como el interés central en sus vidas, los no profesionales generalmente tienen otros intereses fuera del trabajo, que pueden compensar las necesidades que no se satisfacen en el puesto.

La descripción anterior implica unos cuantos lineamientos que se deben tomar en cuenta cuando se trata de motivar a profesionales. Se les debe proporcionar continuamente proyectos que signifiquen desafíos. Hay que darles autonomía, para que puedan seguir sus intereses, y permitirles que estructuren su trabajo en forma que ellos encuentren productivas. Debe recompensárseles con oportunidades educativas - capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias- que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de otras acciones con las que se les demuestre que se está interesado en lo que ellos están haciendo.

El objetivo de la tesis “La satisfacción del empleado: elemento fundamental en el nivel de productividad de una empresa”, tiene como objetivo el reconocer y enfatizar la fuerte relación existente entre la satisfacción del empleado de nivel profesionalista y la productividad usando como base estudios e investigaciones relacionadas con el aspecto humano en la producción y el grado en que ésta repercute , y a su vez, proponer alternativas pretendiendo mantengan un nivel de satisfacción en el empleado profesionalista que genere un incremento en la productividad.

## 1.2 Justificación

La presente tesis tiene como base de justificación el satisfacer la necesidad de proveer a la compañía de un análisis detallado de los factores determinantes de la satisfacción del empleado, particularmente a nivel profesionalista, con el objetivo de identificar nuevas tendencias en este ámbito y el poder lograr que su población profesionalista encuentre durante el desempeño de sus labores en la compañía una fuente de satisfacción.

### 1.3 Metodología

La metodología mediante la cual se pretende alcanzar el objetivo de la presente tesis incluye la realización de un análisis detallado de los factores que determinan la satisfacción del empleado, así como de los índices de los niveles de satisfacción mediante la utilización de encuestas de satisfacción entre los empleados, incluye además el diseño de la encuesta interna con el fin de definir el tipo de ésta, así como las preguntas y respuestas permitidas a los empleados, la determinación del tamaño de muestra, la aplicación de la encuesta a los empleados, la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos mediante ésta y sobre todo, el diseño del plan de acción a seguir.

En adición a esto, incluye la realización de un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la encuesta interna para un empleado profesionalista típico mexicano, en relación a los resultados obtenidos para los empleados en puestos equivalentes en diferentes países del mundo mediante el uso de la información obtenida como resultado de una encuesta global de satisfacción.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





## 2. ANTECEDENTES AL TERMINO DE SATISFACCION DEL EMPLEADO

### 2.1 Breve introducción al concepto de satisfacción del empleado

#### 2.1.1 Importancia de una alta satisfacción en el puesto.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo y es considerada como la más importante de las actitudes de los empleados. Como sabemos, las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea y esencialmente son afirmaciones evaluativas - favorables o desfavorables - en relación con objetos, personas o hechos. Las actitudes reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo y están compuestas por tres partes: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a una declaración hecha por el individuo basada en alguna creencia y establece la etapa para la parte más crucial de una actitud: su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud y es este afecto el que puede reflejarse en resultados de comportamiento. Así, el componente conductual de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo.

En esencia, el término actitud se refiere a la parte afectiva de los tres componentes.

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, los maestros y la membresía de grupo. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas, pero después de nuestros primeros años comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos e incluso tememos. Observamos la forma en que se conducen la familia y amigos, y modelamos nuestras actitudes para que se alineen con las de ellos.

En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. De hecho, los mensajes publicitarios frecuentemente están intentando modificar nuestra actitud con respecto a algún producto y encaminarnos hacia un determinado comportamiento. Es por eso que las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo.

Una persona puede mostrar miles de actitudes, pero frecuentemente se enfoca la atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto, pues éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. Estas tres actitudes son: Satisfacción en el puesto, Involucramiento con el puesto y Compromiso organizacional.

La Satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona insatisfecha con el puesto, tiene actitudes negativas hacia él. Generalmente, cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable a causa de la gran importancia de esta actitud del empleado.

La siguiente actitud es el Involucramiento con el puesto, el cual mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con alto nivel de involucramiento en el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. De hecho, se ha comprobado que los altos niveles de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.

Por último, tenemos al Compromiso Organizacional el cual se define como el grado en que el empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional es un mejor indicador de la rotación que el predictor más frecuentemente utilizado de la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal, y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo.

Frecuentemente, la satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un sólo empleado, sin embargo, es posible vérselo también como una actitud general. Así, aunque un empleado se encuentre altamente satisfecho debido a su reciente promoción, quizá también se sienta insatisfecho por el programa de vacaciones de la compañía. Por lo tanto, los estudios de satisfacción en el empleo con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya que éstas predisponen al trabajador a comportarse de cierta manera. Estos estudios podrían también dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (naturaleza del trabajo) y aquellos que son parte de su contexto (el supervisor, compañeros y la organización en sí).

La satisfacción en el trabajo, como cualquier otra actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, a medida que el empleado obtiene mayor información acerca del trabajo. No obstante, es dinámica, ya que puede declinar aún más

rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden establecer ahora las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción de los empleados, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados pueden cambiar repentinamente.

Otra cosa que también se debe tomar en cuenta es que la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida y que la naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción de la vida. El resultado es que existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y la vida, como se muestra en la Figura 1. Por lo tanto, es muy importante también que los gerentes vigilen no solamente el empleo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados hacia otros aspectos de la vida.

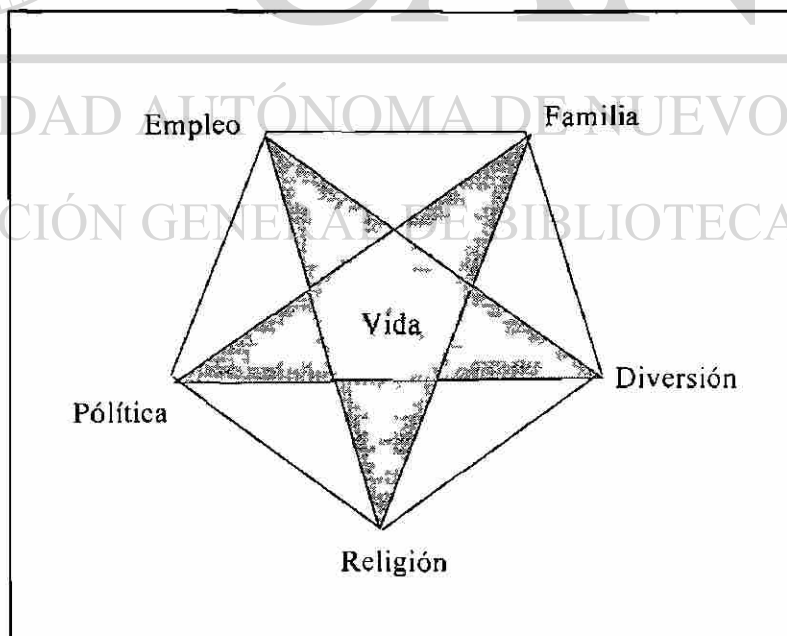


Figura 1. Algunos elementos relacionados con la satisfacción en la vida

## 2.1.2 Fuentes de satisfacción en el empleo

Estudios realizados acerca del tema indican que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

- Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental. Los empleados tienen la tendencia a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental.

- Recompensas Equitativas. Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que

haya satisfacción. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de la equidad. De manera similar, ®

los empleados buscan políticas y práctica de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor status social.

- Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo. Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal, como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. Además, la mayoría prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.

- **Colegas que apoyen.** Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por lo tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. Los estudios señalan también que cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos, la satisfacción del empleado se incrementa.
- **Ajuste personalidad - puesto.** Un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. Es decir, que la gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto.

### 2.1.3 Factores que afectan el nivel de satisfacción en el empleo

Existen tres variables que determinan el nivel de satisfacción en el empleo conjuntamente con las anteriormente mencionadas. Estas permiten a los gerentes predecir qué grupos tienen mayores probabilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción.

Las variables claves giran en torno a la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante, sino que se relaciona con muchas variables. En la medida en que los trabajadores tienen más edad, tienden a estar ligeramente más satisfechos con sus empleos. Aparentemente

reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a sus situaciones laborales. También es predecible que las personas con ocupaciones de nivel superior tiendan a sentirse más satisfechas con sus empleos pues generalmente están mejor pagadas, tienen mejores condiciones de trabajo y ocupan posiciones donde hacen un mayor uso de sus habilidades. Finalmente, existen algunas pruebas que sugieren que los niveles de satisfacción en el empleo son superiores en unidades organizacionales más pequeñas. Esto se debe a que las organizaciones más grandes tienden a abrumar a las personas, interrumpir los procesos de apoyo y limitar las cantidades de acercamiento personal, amistad y trabajo en equipo con grupos pequeños que son importantes para la satisfacción de muchas personas.

#### 2.1.4 Formas en que la insatisfacción es expresada

Luego de haber hablado acerca de la importancia de la satisfacción en el puesto y los factores que la determinan, hablaremos de las formas en que los empleados pueden expresar su insatisfacción. Por ejemplo, algunos empleados tienden a renunciar, otros a quejarse, algunos a insubordinarse, otros a desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo, y otros, incluso, a robar propiedad de la organización. La Figura 2 nos ofrece cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones: constructividad/destructividad y actividad/pasividad. Estas se definen como sigue:

- ◆ Salida: insatisfacción expresada mediante el comportamiento encaminado a retirarse de la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia

◆ **Voz:** insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones. Incluye las sugerencias de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

◆ **Lealtad:** insatisfacción expresada por la espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren. Incluye hablar en favor de la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

◆ **Negligencia:** Insatisfacción que se expresa al permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

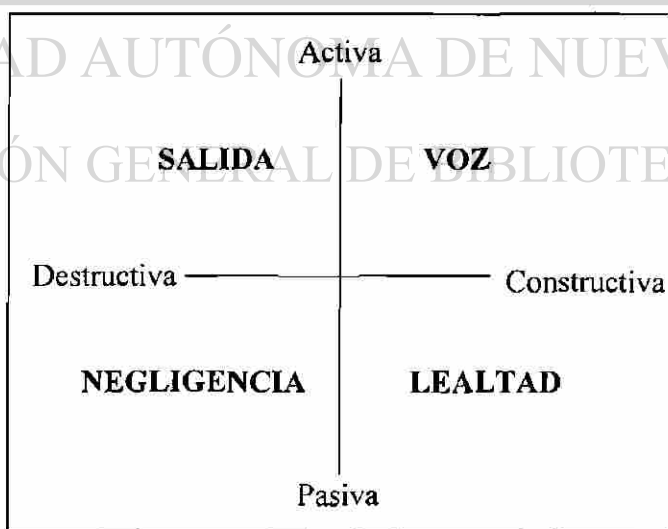


Figura 2. Respuestas a la insatisfacción en el puesto



Los comportamientos de salida y negligencia engloban nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo amplía la respuesta del empleado para incluir la voz y la lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los empleados toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias al mismo tiempo que se convencen a sí mismos que la organización está trabajando para mejorar la situación.

## 2.2 Relación entre la satisfacción y el desempeño del empleado

### 2.2.1 Efectos de las actitudes de los empleados

Cuando los trabajadores están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos subsecuentes. Es por eso, que desde hace varias décadas, el interés de los administradores se ha centrado en conocer el efecto que tiene la satisfacción sobre el desempeño del empleado. Específicamente, les interesa saber si un empleado insatisfecho tiene más probabilidades de llegar tarde o faltar, disminuir su nivel de productividad, robar a la organización o renunciar. Así que se han diseñado numerosos estudios con el objetivo de analizar estos factores y determinar la relación que existe entre ellos.

- Satisfacción y Productividad

En la década de 1950 y 1960 se realizaron diversas revisiones que abarcaban docenas de estudios tratando de establecer la relación entre la satisfacción y la productividad. Estas revisiones no pudieron encontrar una relación consistente.

En la década de 1990, sin embargo, podemos obtener algunas conclusiones de la evidencia.

En esencia, los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción - desempeño pueden resumirse en la afirmación de que “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. De aquí el paternalismo mostrado por los administradores en los años treinta, cuarenta y cincuenta - formación de equipos de boliche, uniones de crédito, días de campo de toda la compañía, capacitación de los supervisores para hacerlos sensibles a las preocupaciones de los subordinados - cuyo objetivo era mantener contentos a los trabajadores. Pero la creencia en las tesis del trabajador feliz se basaban más en los buenos deseos que en la evidencia real. Una revisión cuidadosa de la investigación indicó que si bien era cierto que existía una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, ésta era muy baja.

Sin embargo, aunque por mucho tiempo la afirmación de que a mayor satisfacción, mayor productividad se había considerado un mito absurdo, la introducción reciente de variables moderadoras a los estudios ha mejorado esta relación y se ha comprobado que la relación es más fuerte cuando el empleado no está limitado o controlado por factores externos como lo podrían ser la velocidad de la máquina para el trabajador que la opera, o las variaciones de la bolsa de valores para un agente de bolsa. Del mismo modo, se ha demostrado que las correlaciones satisfacción - desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel. Así que podíamos resumir que esta relación es más apropiada para los individuos en posiciones profesionales, de supervisión y administración.

Una aún más reciente investigación ha apoyado la relación original satisfacción - desempeño y establece que cuando se reúnen los datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual,

encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Así que bien podemos concluir que la razón por la que no se ha obtenido un fuerte respaldo para la tesis de que la satisfacción causa la productividad es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

- Satisfacción y Rotación

Como puede esperarse, una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal que es la proporción de empleados que salen de la organización. Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la compañía. En el mismo sentido, como se muestra en la Figura 3, los empleados que poseen una menor satisfacción en general, tienen niveles más altos de rotación. Es posible que carezcan de autosatisfacción, reciban poco reconocimiento en el empleo o experimenten conflictos continuos con su supervisor o compañeros, o quizás hayan llegado a un estancamiento personal en su carrera. Por lo tanto, es más probable que busquen mejores oportunidades en otra parte y dejen la organización, mientras que sus compañeros más satisfechos permanecen en la empresa. La Figura 4 muestra las consecuencias de las actitudes empleado - organización en lo referente a la rotación.

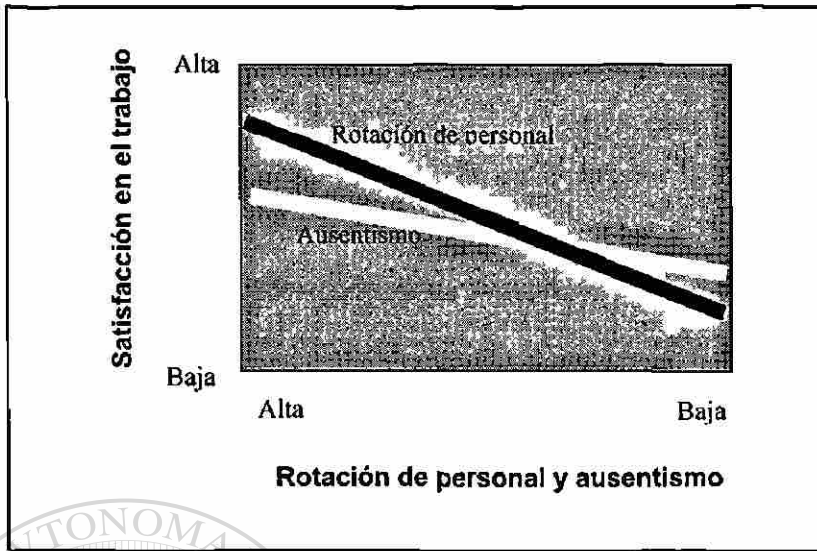


Figura 3. Relación de la satisfacción en el empleo con la rotación de personal y las faltas

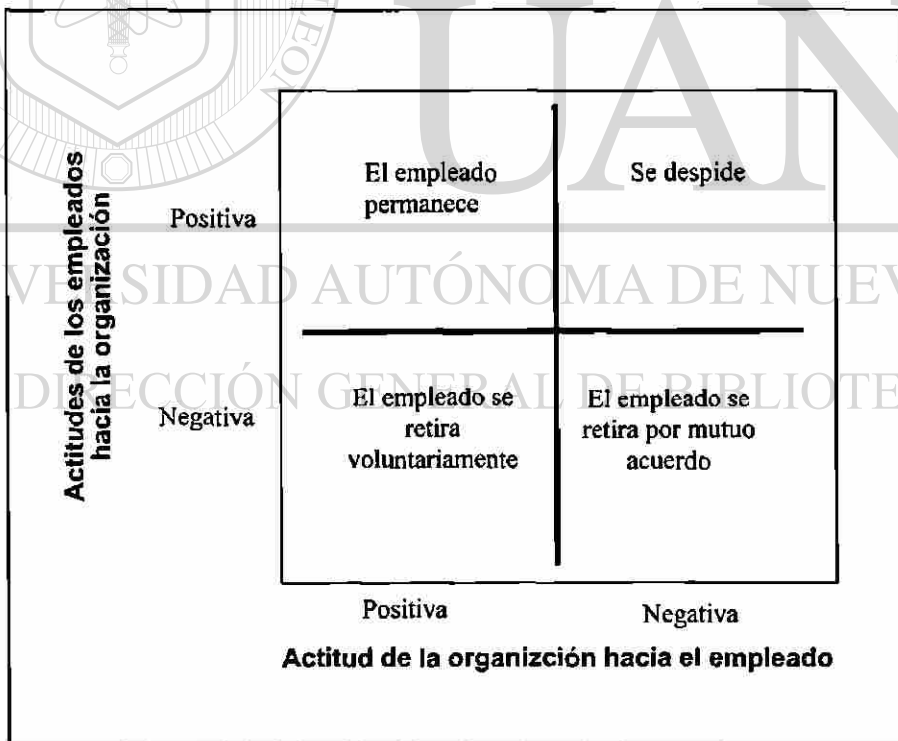


Figura 4. Cuatro productos de las actitudes empleado - organización

- Satisfacción y Ausentismo

Como se puede ver también en la Figura 3, los empleados que experimentan menos satisfacción en el empleo tienden a faltar con mayor frecuencia. Sin embargo, esta conexión no siempre es clara, por dos razones. Primero, algunas faltas son producto de razones médicas legítimas y, por lo tanto, un empleado satisfecho pudiera tener una falta válida. Segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar, pero parece que les resulta más fácil responder a las oportunidades para hacerlo. Estas faltas voluntarias relativas a actitudes surgen con mayor frecuencia en un grupo de empleados, y por lo general se producen los lunes o viernes.

Otra manera en la que los empleados podrían expresar su insatisfacción con las condiciones de empleo es mediante los retardos. Un empleado en esas condiciones llega tarde a trabajar. Los retardos son una especie de ausentismo de corto plazo que va desde unos cuantos minutos a varias horas en cada caso, y es otra manera en la que los trabajadores se retraen de la participación activa en la organización ya que un retardo podría impedir la realización oportuna de un trabajo y bloquear las relaciones productivas de sus compañeros. Obviamente, puede haber razones legítimas para una llegada tarde ocasional, sin embargo, una situación de retardos constantes con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas que requieren la atención por parte de la gerencia.

- Satisfacción y Robo

Aunque existen muchas causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos toman lo que no les pertenece ya que se sienten frustrados por el trato impersonal que reciben de su organización. En sus mentes, los empleados

quizás justifiquen este comportamiento extraordinario como una manera de cobrar venganza por lo que consideran un maltrato por parte del supervisor. En contraste con el problema de ausentismo y el de los retardos, mayores controles organizacionales y amenazas de castigo no siempre resuelven los problemas de robo, ya que apuntan a los síntomas y no a las causas subyacentes como un grave nivel de insatisfacción.

## 2.3 Motivación como medio para incrementar la satisfacción del personal

### 2.3.1 ¿Qué es la motivación ? y ¿Cuáles son sus elementos?

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Sin embargo, esto no es cierto. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación se debe tomar en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Limitando el concepto de motivación al aspecto organizacional, podríamos definirla como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Como podemos notar, los tres elementos claves de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debe buscarse. Por último, tratamos a la motivación como un proceso satisfactor de necesidades que se podrían definir como un estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas.

Como podemos notar, el proceso de motivación se inicia con una necesidad no satisfecha del individuo, que crea una tensión que origina estímulos dentro de él. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Ver Figura 5.

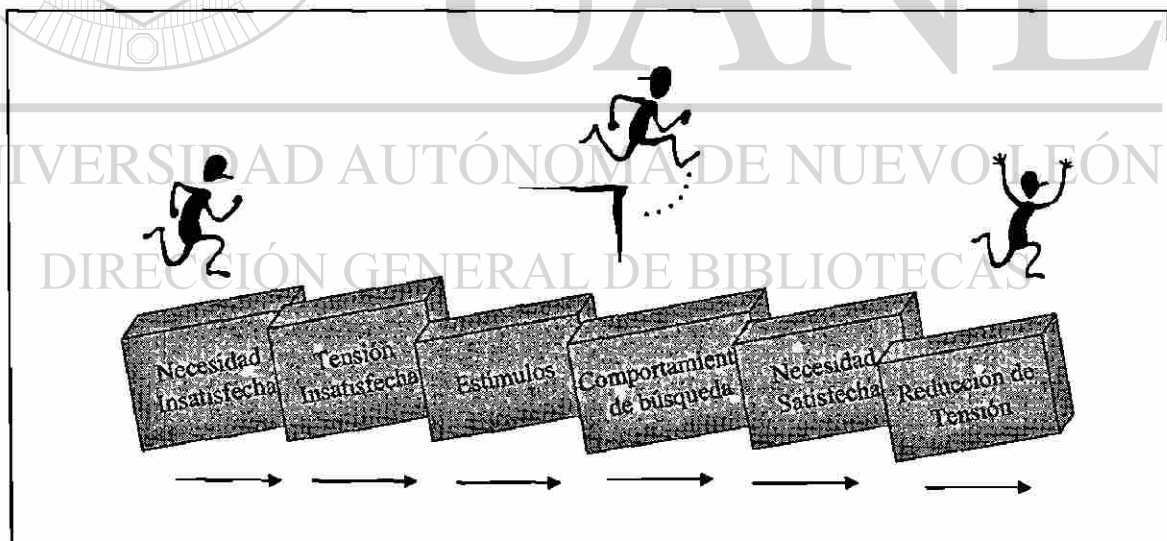


Figura 5. El proceso de la motivación

### 2.3.2 Primeras teorías sobre la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esta época se formularon tres teorías específicas que aunque han recibido fuertes ataques y se consideran de validez dudosa, son muy importantes dado que representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas y continúan siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de motivación - higiene.

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades**

Probablemente, la teoría de motivación más conocida es la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. El presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

- 1) **Fisiológicas:** incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
- 2) **De seguridad:** incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- 3) **Sociales:** incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) **De estima:** incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5) **De autorrealización:** el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.



A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Ver Figura 6, Y aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con esta teoría, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

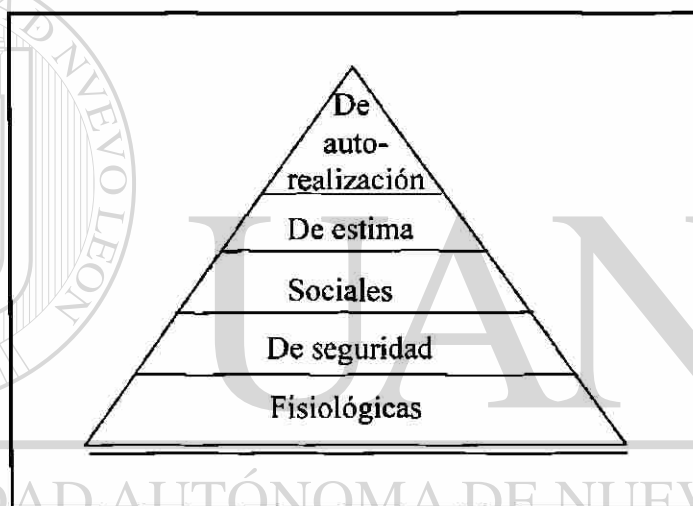


Figura 6. Jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Sin embargo, se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o de que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

## Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto a la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados. En la Tabla 1 se muestran los contrastes entre los supuestos de la teoría X y los supuestos de la teoría Y.

Teoría X	Teoría Y
1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, y siempre que sea posible, procurarán evitarlo.	1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible	3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición	4. la capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Tabla 1. Supuestos sustentados por la teoría X y teoría Y respectivamente.

En general, si retomamos un poco de la teoría de Maslow, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. Y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor creía que los

supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

Por desgracia, no hay evidencia que confirme la validez de alguno de los dos conjuntos de supuestos, o que la aceptación de los supuestos de la teoría Y y la modificación de acciones propias lleve a tener trabajadores más motivados. Además cualquiera de éstos dos supuestos puede ser apropiado en una situación determinada.

### **Teoría de la motivación - higiene**

Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación - higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Herzberg realizó un estudio basándose en la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? En el cual le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto. La Figura 7 muestra los factores reportados en este estudio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

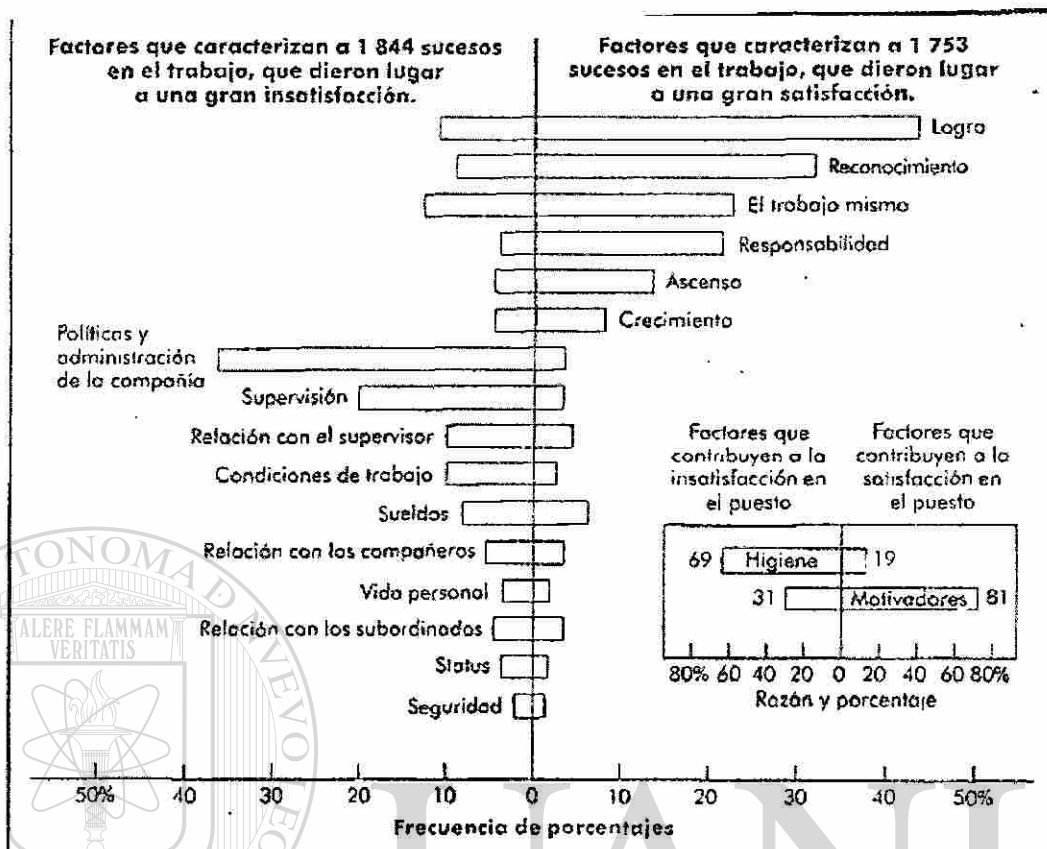


Figura 7. Comparación de satisfactores e insatisfactores de Herzberg

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Hezberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. Parecía que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento, a los que él llamaba factores de motivación, estaban más relacionados con la satisfacción en el puesto. En cambio, los factores extrínsecos tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, a los que él llama factores de higiene, estaban más relacionados con la insatisfacción.

Mediante estos resultados, Herzberg demostró que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierten en satisfactorio. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto, pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación.

A pesar de que esta teoría recibió algunas críticas entre las que destacan el hecho de que pasa por alto las variables situacionales, de que su confiabilidad es dudosa dado que los calificadores tienen que formular interpretaciones, mismas que pueden contaminar los resultados al interpretar una respuesta de manera errónea, y el hecho de que no es en sí una teoría de motivación, se ha difundido ampliamente y es bastante aceptada ya que se le atribuye el concepto de enriquecimiento vertical de los puestos, que establece el permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo.

### 2.3.3 Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Sin embargo, existen varias teorías contemporáneas que tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez a las cuales se les ha llamado teorías contemporáneas, no porque necesariamente se hayan desarrollado en épocas recientes, sino porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

- Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)

Clayton Alderfer remodeló la jerarquía de necesidades de Maslow, y en su teoría plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento. Pero, a diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer establece que pueden estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo y que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

En la teoría ERC no existe una jerarquía de escalones rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante y también maneja una dimensión de frustración - regresión que establece que cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Diversos estudios han apoyado esta teoría la cual representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades.

- Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue:

1. Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Dentro de esta categoría (nr) se encuentran personas que tienen un constante deseo de hacer mejor las

cosas, buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si están mejorando o no, y en las que se puedan fijar metas que representen un desafío moderado.

2. Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Dentro de esta categoría (np) están las personas que desean tener impacto, ser influyentes y controlar a otros. Individuos que disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefiere que se les conoce en situaciones competitivas y orientadas al status y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia de los demás que por un desempeño eficaz.

3. Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Dentro de esta categoría (na) encontramos a las personas con deseos de ser agradables y aceptados por otras personas. Individuos que luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

- Teoría de la evaluación cognoscitiva

Los teóricos de la motivación han supuesto tradicionalmente que las motivaciones intrínsecas son independientes de los motivadores extrínsecos. Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Y argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño

superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta.

La explicación a esta teoría es que el individuo sufre una pérdida de control sobre su propio comportamiento, de manera que su motivación intrínseca disminuye y, mientras que la evidencia concluye que la interdependencia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas es un fenómeno real, puede tener una aplicación limitada a las organizaciones de trabajo, porque la mayor parte de los puestos de bajo nivel no son inherentemente satisfactorios como para estimular un alto interés intrínseco, y muchos puestos administrativos y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. Por lo tanto, esta teoría puede ser adecuada para el conjunto de puestos organizacionales intermedios.

- Teoría de la fijación de metas

La teoría de fijación de metas propone que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. Se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

Esta teoría establece que la gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, pues ésta le ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer. Al mismo tiempo, propone que si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria.



En resumen, podemos decir que las intenciones - según se expresen en términos de metas difíciles y específicas - son una poderosa fuente de motivación. En las condiciones correctas, pueden llevar a un mejor desempeño.

- Teoría del reforzamiento

Una contraposición a la teoría de la fijación de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque que señala que los propósitos del individuo dirigen sus acciones. En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que alega que el refuerzo condiciona el comportamiento, es decir, cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita el comportamiento.

Puesto que esta teoría no se ocupa de aquella que inicia el comportamiento, no es una teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- Teoría de la equidad

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es un hecho que los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Perciben lo que obtienen de un puesto (resultados) en relación con lo que aportan (insumos), y luego comparan su relación resultados - insumos con la relación resultados - insumos de otras personas en la misma situación. Si el empleado percibe que su relación es igual a la de las otras personas con las que se compara, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio, pues se percibe que es justa. Sin embargo, cuando el empleado nota que la relación es desigual, experimenta tensión por la equidad. Ver Tabla 2.

Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

- ◆ Auto - Interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
- ◆ Auto - Externo: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
- ◆ Otro - Interno: Las experiencias de otra persona o grupo de individuos dentro de la organización en la que trabaja el empleado.
- ◆ Otro - Externo: Las experiencias de otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado

Comparaciones de razones	Percepción
$O/IA < O/IB$ *	Desigualdad causada por estar subpagado
$O/IA = O/IB$	Igualdad
$O/IA > O/IB$	Desigualdad causada por estar sobrepagado

\* Donde O/IA representa al empleado; y O/IB representa a las otras personas comparadas

Tabla 2. Teoría de la Equidad

Basándonos en la teoría de la equidad, se puede predecir que, cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

- 1) Cambiar de insumos (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo)

- 2) Cambiar sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad)
- 3) Distorsionar las percepciones de ellos mismo (por ejemplo, “solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta que trabajo más arduamente que los demás”)
- 4) Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, “el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía”)
- 5) Escoger un punto diferente de referencia (por ejemplo, “ puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando mucho más que mi padre cuando tenía su edad”)
- 6) Salirse del campo (por ejemplo, renunciar al puesto)

Esta teoría reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por su esfuerzo, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben.

- Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de este resultado para el individuo. Es decir, un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que este esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará

lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Ver Figura 8.



Figura 8. Teoría de las Expectativas

La teoría se enfoca en estas tres relaciones:

- ◆ Relación esfuerzo - desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- ◆ Relación desempeño - recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinándolo conducirá al logro de un resultado deseado.
- ◆ Relación recompensas - metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Por otro lado, esta teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones realmente recompensaran a los individuos por su desempeño en lugar de hacerlo con

criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidades y la dificultad del puesto, entonces la validez de la teoría podría ser mayor.

## 2.4 Estudio de la satisfacción en el empleo

### 2.4.1 Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo

La gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los empleados. Al realizar estudios para conocer el grado de satisfacción de sus empleados, la empresa obtiene algunos beneficios como los siguientes:

- Satisfacción general en el empleo. La gerencia obtiene información acerca de la forma en la que los empleados se sienten con respecto a su trabajo, en cuáles de sus funciones se centran esos sentimientos, cuáles departamentos se ven particularmente afectados y quiénes tienen que ver en ello.
- Comunicación. Se genera una importante comunicación que fluye en todas direcciones, especialmente ascendentemente, pues, por lo general, se alienta a los empleados a comentar lo que piensan y no sólo a limitarse a responder ciertas preguntas.
- Mejoramiento de las actitudes. Este es un beneficio frecuentemente inesperado. Para algunos trabajadores el hecho de la empresa realice estudios para medir el nivel de satisfacción entre sus empleados y que éstos participen en éstos representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una

oportunidad para dejar salir lo que traen dentro además de que es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, lo cual ofrece una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.

- **Necesidades de capacitación.** Los empleados, que son quienes viven directamente las acciones del supervisor, tienen la oportunidad de informar qué tan bien piensan que éste desempeña su trabajo y esto le proporciona datos a la gerencia acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores.

- **Beneficios sindicales.** Tanto la gerencia como el sindicato frecuentemente discuten sobre lo que los empleados desean, pero ninguno de los dos realmente lo sabe. Un estudio de este tipo les proporciona un medio para conocer esta información.

- **Planeación y seguimiento de los cambios.** Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones de los trabajadores ante los cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Este tipo de estudios, es útil para identificar problemas que podrían surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.

#### 2.4.2 Métodos adecuados para medir la satisfacción de los empleados

Un método tradicionalmente utilizado para medir el nivel de satisfacción de los empleados es hacer una **encuesta sobre la satisfacción**, también conocida como

encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. La encuesta sobre la satisfacción del empleo es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.

Pero antes de realizar encuestas formales de satisfacción en el empleo, los gerentes podrían analizar otros dos métodos para conocer los sentimientos actuales de los empleados: **contactos diarios** y los **datos existentes**. Estos sistemas reconocen que, aunque las encuestas formales de satisfacción, son el medio más importante para conocer el nivel de satisfacción en el empleo, existe una necesidad cotidiana de vigilar esta actitud en los empleados.

La gerencia se mantiene al día sobre el nivel de satisfacción en el empleo, primordialmente mediante el contacto y comunicación directas. Este es un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción de los individuos, pero existen también varios otros indicadores de la satisfacción que están presentes ya en una organización. Algunos ejemplos pueden ser las faltas, denuncias y las entrevistas de salida. Ver Figura 9 . Esta información por lo general se acumula separadamente con otros fines, pero fácilmente puede convertirse en un informe mensual que ofrezca a la gerencia una visión del nivel general de satisfacción entre los empleados. La principal ventaja de estos conocimientos es que ya están disponibles, muchos de ellos ofrecen datos cuantificables y son una buena medición de las tendencias a un plazo específico.

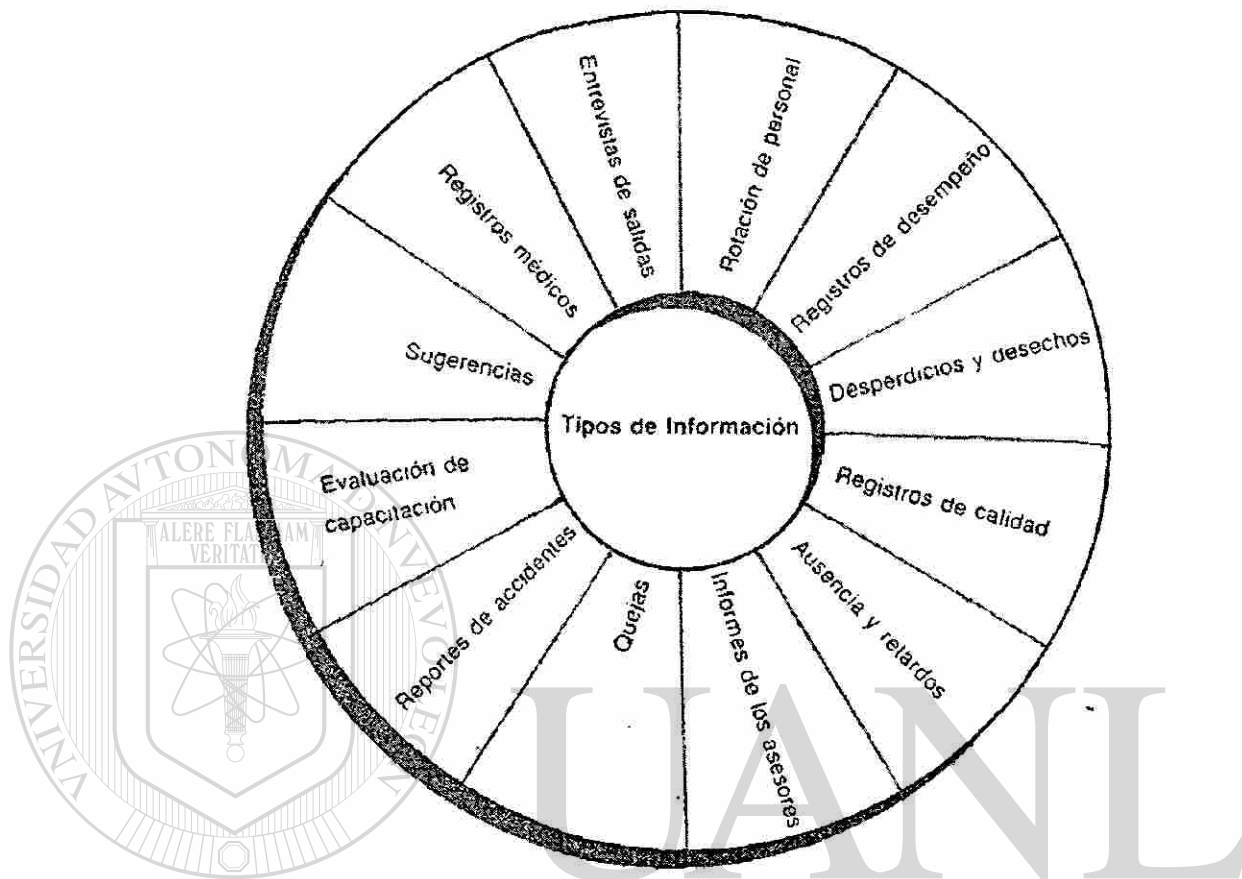


Figura 9. Información relacionada con la satisfacción del empleado disponible en las organizaciones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 2.4.3 Condiciones ideales para la encuesta

Las encuestas tienen una mayor probabilidad de producir los resultados esperados mencionados anteriormente cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- ◆ La alta dirección o gerencia apoya activamente la encuesta.
- ◆ Los empleados están totalmente involucrados en la planeación de la encuesta.



- ◆ Existe un propósito claro para realizar la encuesta.
- ◆ El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- ◆ La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.
- ◆ Tanto los resultados como los planes de acción son dados a conocer a los empleados.

#### 2.4.4 Diseño de la encuesta

En la Figura 10 se muestra un enfoque sistemático para la realización de encuestas. En general, los administradores necesitan identificar un propósito para su evaluación de la actitud, obtener el apoyo de la gerencia de alto nivel y el sindicato, y posteriormente desarrollar el instrumento de medición. Las etapas intermedias consisten en administrar la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de los resultados. Las conclusiones deberán darse a conocer a los participantes poco después y será necesario desarrollar y realizar planes de acción.

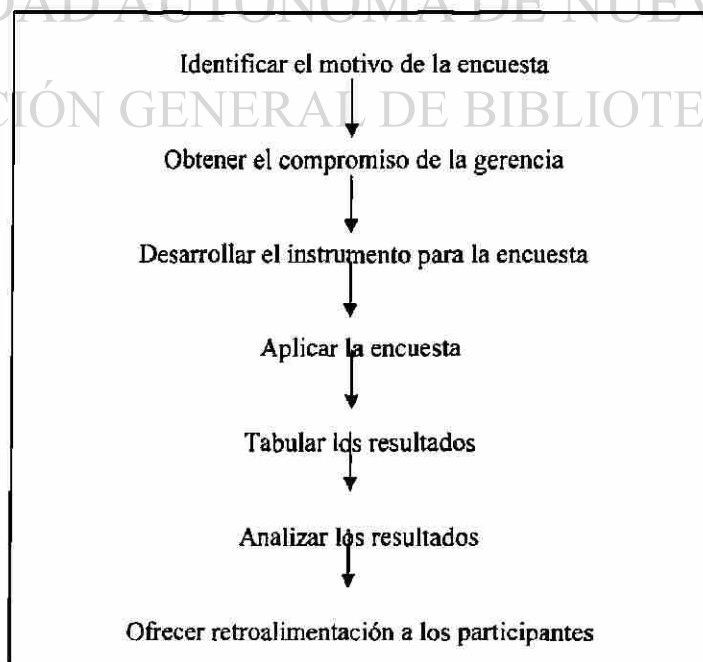


Figura 10. Pasos principales en la conducción de encuestas

## Tipos de preguntas en la encuesta

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo por lo general obtienen datos ya sea mediante cuestionarios por escrito o a través de entrevistas. Sea cual fuere el método que se utilice, deberá ponerse mucha atención a la forma de las preguntas presentadas y a la naturaleza de las respuestas permitidas. Las encuestas objetivas presentan pregunta y una opción de respuestas en forma tal que los empleados simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos. Las encuestas descriptivas presentan preguntas sobre diversos temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. La forma tradicional de la encuesta utiliza los dos sistemas, objetivo y descriptivo.

- ◆ **Encuestas objetivas.** Existen varios tipos de encuestas objetivas pero una característica de cada una de ellas es un alto grado de estructura en la respuesta. Un tipo popular utiliza preguntas de opción múltiple. Otras encuestas utilizan preguntas con respuestas de “verdadero o falso” o “de acuerdo o en desacuerdo”. El tipo de encuestas utilizado ofrece a los encuestados un conjunto de afirmaciones y les pide que indiquen si el término describe su situación al marcar “sí o no”. Un poco más flexibles son las encuestas que presentan una afirmación y piden a los empleados que respondan al marcar una escala numérica para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo como se muestra en la Figura 11.

Mi sentimiento de seguridad en mi empleo (Encierre en un círculo un número)						
¿Qué tan grande es?	(Min)	1	2	3	4	5 (Max)
1 =	insatisfecho					
2 =	ligeramente satisfecho					
3 =	satisfecho					
4 =	muy satisfecho					
5 =	extremadamente satisfecho					

Figura 11. Pregunta típica de una encuesta objetiva

La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y analizar estadísticamente. Sin embargo, su principal defecto radica en que dado que la gerencia o el asesor de encuestas escribe todas las respuestas estructuradas que seleccionan los empleados, ninguna podría verse como una expresión exacta de sus sentimientos reales.

- ◆ **Encuestas descriptivas.** El sistema de este tipo de encuestas es poco estructurado que permite que los trabajadores expresen sentimientos, ideas e intenciones abiertamente. En la Figura 12 se muestran dos preguntas típicas de las encuestas descriptivas.

La principal ventaja de este tipo de encuestas es que la información recabada a través de ellas tiene un mayor impacto sobre la gerencia, misma que podría verse más inclinada a escuchar y responder.

<p>Pregunta dirigida</p> <p><i>¿Qué piensa del programa de pensiones de la compañía?</i> _____</p> <p>_____</p> <p>Pregunta no dirigida</p> <p><i>¿Cuáles son las tres cosas que le gustan más de su empleo?</i></p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>
---

Figura 12. Tipos de preguntas en encuestas descriptivas sobre la satisfacción en el empleo

## Elementos críticos

Los procedimientos para las encuestas de satisfacción en el empleo son más complicadas de lo que parecen a simple vista. Parece muy sencillo dirigirse a los empleados, obtener sus respuestas y posteriormente interpretarlas, pero la experiencia muestra que los errores por descuido en su diseño de encuestas puede restringir gravemente su utilidad. La confiabilidad y la validez son dos elementos que representan la base de cualquier estudio eficaz. La confiabilidad es la capacidad de un instrumento para producir resultados consistentes, sin importar quién aplique la encuesta.

Además de la confiabilidad, los estudios de satisfacción deberán de ser válidos, o medir lo que dicen que miden. Obviamente, es necesario apuntalar tanto la confiabilidad como la validez de las mediciones de la satisfacción en el empleo.

En el proceso de creación de pregunta y aplicación de encuestas surgen muchos elementos críticos. Como se ve en la Figura 13, es necesario prestar atención especial a la selección de la muestra, mantener el anonimato con respecto a los empleados, el uso de normas para interpretar los datos, la participación voluntaria de los empleados y otros factores.

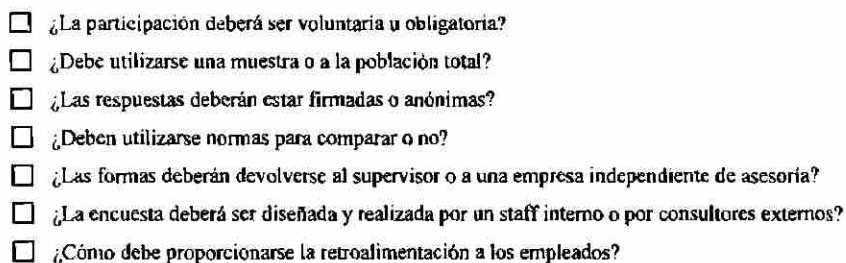
- 
- ¿La participación deberá ser voluntaria u obligatoria?
  - ¿Debe utilizarse una muestra o a la población total?
  - ¿Las respuestas deberán estar firmadas o anónimas?
  - ¿Deben utilizarse normas para comparar o no?
  - ¿Las formas deberán devolverse al supervisor o a una empresa independiente de asesoría?
  - ¿La encuesta deberá ser diseñada y realizada por un staff interno o por consultores externos?
  - ¿Cómo debe proporcionarse la retroalimentación a los empleados?

Figura 13. Algunas interrogantes en el diseño y aplicación de las encuestas

## 2.4.5 Uso de la información de las encuestas

Una vez que se ha reunido y tabulado la información sobre la satisfacción en el empleo, la gran interrogante a responder es ¿qué significa todo esto en términos de mi organización y mis empleados?. Aunque reunir la información es una cuestión de técnica, el análisis y uso de los datos resultantes requiere de un hábil juicio gerencial. Se trata del paso final e importante en una encuesta de satisfacción en el empleo.

### **Retroalimentación de la encuesta**

El primer paso en el uso de la información sobre la satisfacción en el empleo es darla a conocer a los gerentes para que puedan entenderla y prepararse a utilizarla, esto se conoce como retroalimentación de la encuesta. Esto es importante puesto que los gerentes serán quienes realicen cualquier cambio sugerido por los datos, así que querrán de ver los resultados a fin de hacer sus propios juicios.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### **Comentarios de los empleados**

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como se ha mencionado anteriormente, los comentarios de los empleados son muy útiles. Esta información con frecuencia causa mayor impresión sobre la gerencia que las calificaciones, estadísticas y gráficas. En términos de comunicación, esto les llega porque es más personal .

Algunos comentarios se refieren a problemas muy pequeños, sin embargo, no se deben ignorar y se debe trabajar para corregirlos ya que sumados podrían crear grandes problemas.

### **Seguimiento administrativo**

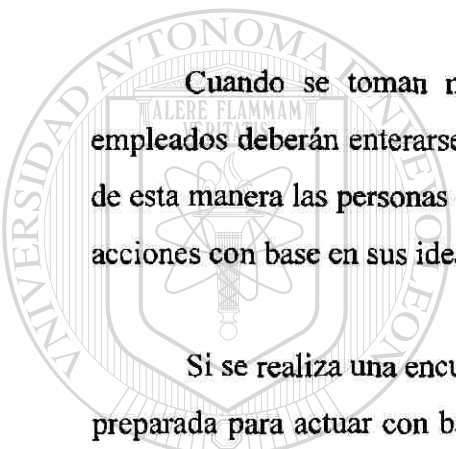
- **Comité de trabajo**

Una forma en que los gerentes pueden introducir cambios en sus respectivos departamentos después de una encuesta, es mediante la creación de comités de trabajo cuya responsabilidad es revisar los datos de la encuesta y desarrollar planes correctivos.

- **Retroalimentación a los empleados**

Cuando se toman medidas correctivas como resultado de una encuesta, los empleados deberán enterarse de lo que se hizo tan pronto como sea posible. Solamente de esta manera las personas que participaron sentirán que la gerencia les escuchó y tomó acciones con base en sus ideas.

Si se realiza una encuesta de satisfacción en el empleo, la gerencia deberá de estar preparada para actuar con base en los resultados ya que una manera segura de bloquear las expresiones futuras de la opinión de los trabajadores es no actuar con base en las opiniones ya presentadas.



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

### 3.1 Diseño de la encuesta de satisfacción de los empleados

Como una breve introducción a lo que al desarrollo del estudio se refiere explicaré que la investigación que a continuación presentaré fue realizada en la planta ubicada en Monterrey de una compañía del ramo de las telecomunicaciones mundialmente conocida.

El estudio fue realizado con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la compañía mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción. Esta encuesta fue de carácter interno, sólo para los empleados de la planta ubicada en Monterrey.

Durante la exposición de este estudio analizaré con más detalle la aplicación de la encuesta interna y expondré la manera en la que refleja las necesidades en cuanto a satisfacción en el trabajo que encontramos actualmente en el empleado promedio de una compañía típica en nuestra ciudad.

Posteriormente, expondré los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta global realizada por una compañía consultora especializada y que me permitirá analizar las diferencias más notorias en cuanto al diseño y aplicación de la encuesta con respecto a la encuesta interna, tomando en cuenta que ésta fue diseñada para ser aplicada a empleados de diferentes países del mundo, cada uno con diferentes medios culturales, sociales y económicos pero, en especial, me permitirá mostrar el nivel en el que se encuentra actualmente el empleado mexicano (en cuanto a lo que por satisfacción en el

empleo se entiende) que labora para la compañía en comparación con los empleados de otros países con características de puesto equivalentes.

### 3.1.1 Generación de las condiciones ideales para la aplicación de la encuesta

En la búsqueda del ambiente propicio para la aplicación de la encuesta, tenemos que fueron cumplidos la mayoría de los requisitos indispensables para que la encuesta fuera exitosa:

- **Se identifico y se hizo público el propósito de la encuesta:** conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la compañía que actualmente laboran en la planta ubicada en Monterrey, N.L. con el objetivo de identificar áreas específicas que requieran de más apoyo por parte de la gerencia o bien modificaciones referentes a compensaciones laborales y establecer el plan de acción a seguir para elevar el nivel de satisfacción de los empleados en esta planta.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- **Para la aplicación de la encuesta se contó con el apoyo de la gerencia.** Se llevó a cabo una campaña de concientización en la que cada gerente recalca a sus subordinados la importancia de que éstos dieran a conocer sus puntos de vista acerca de este tema por medio de la encuesta argumentando que serviría para tomar las acciones necesarias para resolver las situaciones que así lo requirieran. Se hizo hincapié acerca de la confidencialidad de la información recaudada a través de la encuesta así como del profesionalismo de la compañía consultora externa que se encargaría de la realización de ésta. Otro compromiso hecho por la gerencia fue el de ofrecer retroalimentación a los



participantes en cuanto a los resultados de la encuesta , así pues, cada gerente ofreció retroalimentación a los miembros de su departamento y los que tenían a su vez personal a su cargo hicieron lo mismo. Por último, los gerentes se comprometieron también a establecer un plan de acción junto con su equipo de trabajo y a darle seguimiento en coordinación con el departamento de recursos humanos.

Por otro lado, uno de los requisitos que no fue cumplido es el referente a que los empleados estén totalmente involucrados en la planeación de la encuesta. En este caso, fue responsabilidad de una compañía consultora externa apoyada por la gerencia, el realizar tanto la planeación y aplicación de la encuesta, así como la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en ésta, teniendo el empleado nula participación en este proceso.

En general, el clima generado para la aplicación de la encuesta fue de confianza y sobre todo de pleno convencimiento acerca de los beneficios que una investigación de este tipo traería.

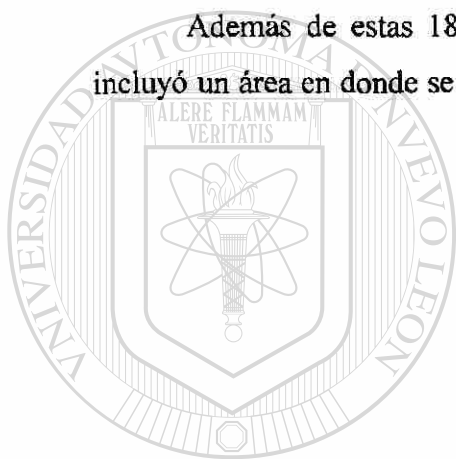
### 3.1.2 Determinación del tipo de encuesta a aplicarse

Continuando con la planeación de la encuesta, se decidió que dadas las características, sería conveniente que la encuesta fuera de tipo objetiva, esto es, que estuviera formada con preguntas y respuestas estructuradas ya que, como vimos en el capítulo anterior, tienen la ventaja de ser más fáciles de aplicar y de analizar estadísticamente.

Como ya lo había mencionado, la selección de las preguntas y respuestas permitidas fue realizada por la compañía consultora externa apoyada por la gerencia.

Una vez determinado que la encuesta sería de tipo objetiva, y que fueran seleccionadas las preguntas que serían contenidas en la encuesta, se convino en que eran 18 las preguntas que atacaban los puntos más importantes perseguidos por la encuesta. En la Figura 14 se muestra la encuesta totalmente diseñada.

Además de estas 18 preguntas estructuradas que conformaban la encuesta, se incluyó un área en donde se invitaba a los empleados a escribir comentarios adicionales.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



1 = En desacuerdo		4 = Parcialmente de acuerdo			
2 = Parcialmente en desacuerdo		5 = De acuerdo			
	1	2	3	4	5
1. Me gusta el trabajo que hago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Estoy satisfecho con el entrenamiento que recibo para mi trabajo actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo al hacer un buen trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estoy satisfecho con la participación que tengo en las decisiones que afectan mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mi supervisor/gerente inmediato me ayuda a ser un empleado eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Las condiciones en la compañía me permiten ser lo más productivo posible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Actualmente, no estoy considerando seriamente irme de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Según la información disponible, nuestro sueldo es tan bueno o mejor que el de otras compañías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considero que la empresa ha tomado algunas medidas para resolver algunas de las cuestiones que se sugirieron en la última encuesta de opinión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. considerando todos los aspectos, actualmente estoy satisfecho con la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Estoy satisfecho con la información que recibo sobre lo que está sucediendo en la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La compañía me brinda estabilidad y seguridad en mi empleo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Estoy satisfecho con las oportunidades de ascenso que brinda la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Estoy satisfecho con la imparcialidad y respeto que recibo en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mi trabajo me da el sentimiento de un logro personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Recomendaría a la compañía como un proveedor de productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Nuestros procesos mejoran para asegurar que nuestros clientes queden satisfechos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 14. Diseño de la encuesta.

### 3.1.3 Determinación del tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta

El departamento de Recursos Humanos, la gerencia y la compañía consultora externa decidieron que una encuesta de este tipo requeriría de la participación de todos los empleados de la empresa tanto directos (involucrados de una manera directa con la producción, tales como operarios, técnicos, etc.) como indirectos (profesionistas, empleados de confianza), así que el tamaño de la muestra fue de 1,154, cantidad que corresponde al número de personas que actualmente laboran en la compañía.

Cabe mencionar que la compañía esta formada por dos divisiones independientes una de la otra, las cuales llamare División A y División B, las cuales se dedican a la producción de diferentes líneas de productos que no tienen relación alguna entre ellas, así que la encuesta fue aplicada en forma separada para las dos divisiones, así como también existió una categoría especial para los departamentos dan soporte a cualquiera de estas dos divisiones (Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas de Información, etc). Dentro de las dos divisiones A y B se hizo a su vez otra separación entre la población directa y la indirecta. Esto con el objetivo de conocer necesidades más específicas de cada grupo.

Y con este mismo objetivo de conocer necesidades específicas, decidí enfocarme a uno de los cinco grupos en los cuales se dividió la aplicación de la encuesta. Este grupo es precisamente el grupo de empleados indirectos de la División A, compuesto en su mayoría por profesionistas que se desempeñan dentro de los departamentos de Planeación de Materiales, Compras, Manufactura y Calidad, Ver Figura 15 . Este grupo en cuestión está formado en su totalidad por 55 empleados distribuidos como se muestra en la Tabla 3 en los diferentes puestos.

Mi objetivo al enfocarme a este grupo en específico es el de demostrar a través de este estudio que la satisfacción es un elemento muy importante que afecta el

desempeño o productividad del empleado en todos los niveles, pero que es un elemento fundamental si los empleados corresponden a un nivel de profesionistas como en este caso.

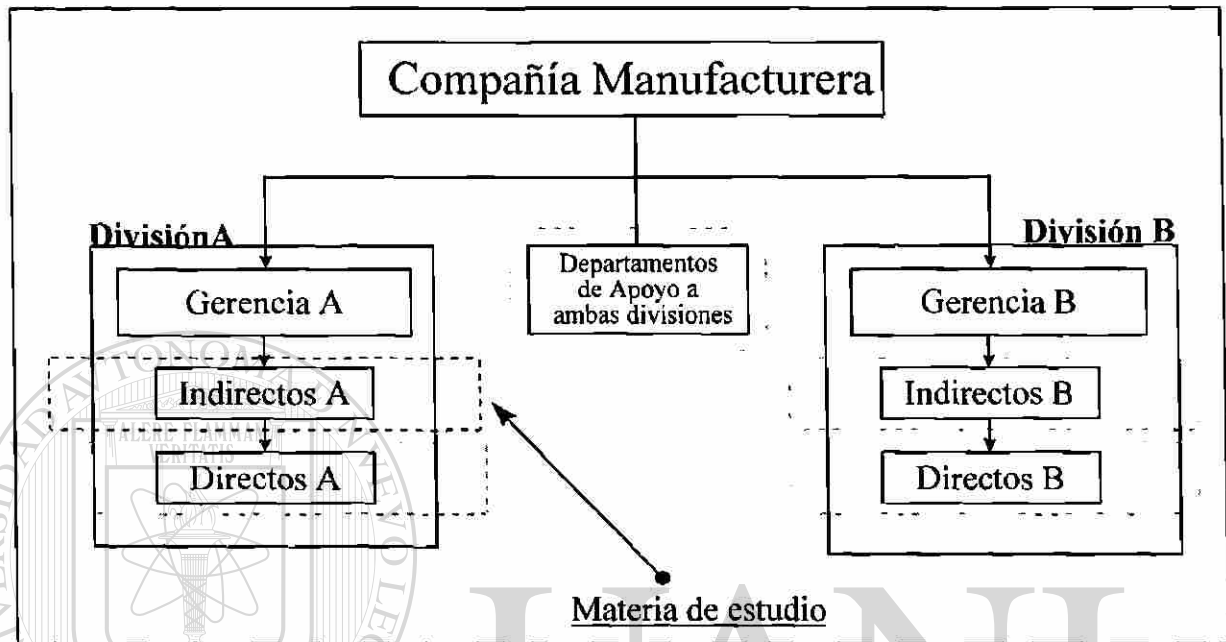


Figura 15. Estructura Organizacional

<i>Puesto</i>	<i>No. de empleados</i>
Jefe de control de producción	1
Planeadores de Producción	3
Ingenieros de Control de Producción	5
Coordinadores de Cambios de Ingeniería	2
Ingenieros de sistemas para desarrollo de aplicaciones específicas	2
Encargados de Servicio al cliente	3
Jefes de Producción	2
Jefe de Ingeniería	1
Ingenieros de Proyectos	6
Ingenieros de Procesos	4
Supervisores de Producción	8
Jefe de compras	1
Jefe de almacén	1
Compradores	8
Ingenieros de Calidad	5
Ingenieros de Materiales	2
Coordinador de capturistas de datos	1

Tabla 3. Distribución de los empleados profesionistas que conforman la población indirecta de la División A.

## 3.2 Aplicación de la encuesta

### 3.2.1 Medio ambiente en el cual la encuesta fue aplicada

La encuesta fue aplicada, como ya se menciono, en un clima de confianza y de mucha participación y cabe indicar que el periodo de aplicación de la encuesta fue de una semana.

Se programó un horario para la aplicación y recolección de la encuesta y se organizó a los empleados por grupos de trabajo que eran formados por 10 a 15 personas. Así, a cada grupo se le asignó un día, hora y sala de juntas específico en el que un representante del departamento de Recursos Humanos y el consultor externo aplicaron y recogieron las encuestas en una urna sellada. El tiempo de aplicación de la encuesta fue de aproximadamente media hora y fue aplicada de esta manera con el fin de que la mayoría participara. En este caso, todos los empleados indirectos de la División A participaron en el llenado de la encuesta.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.3 Uso de la información proporcionada por la encuesta

#### 3.3.1 Tabulación de los resultados de la encuesta

Recordando que expliqué anteriormente que durante mi estudio me enfocaría al segmento de empleados indirectos de la División A con el fin de encontrar necesidades específicas del personal a nivel profesionista, procederé a mostrar los resultados proporcionados por la encuesta. Ver Tabla 4.

La tabla contenía nueve columnas: la primera mostraba el número de la pregunta, las cinco siguientes mostraban la cantidad y el porcentaje de empleados que habían contestado dicha pregunta como “en desacuerdo”, “parcialmente en desacuerdo”, “sin opinión”, “parcialmente de acuerdo” y “de acuerdo” respectivamente. La séptima columna mostraba la cantidad de empleados que habían respondido con cualquiera de las cinco respuestas permitidas a la pregunta en cuestión. Aquí es preciso mencionar que todos los empleados contestaron todas las preguntas. La octava columna mostraba el porcentaje de empleados que habían contestado la pregunta ya sea con un “de acuerdo” o “parcialmente de acuerdo” y se consideró a este como el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a esa pregunta específica, y por último, la columna nueve mostraba en orden las preguntas de mayor a menor nivel de satisfacción.

Preg	1		2		3		4		5		TOT	%Sat	Orden
1	7	13%	3	5%	0	0%	10	18%	35	64%	55	82%	3°
2	5	9%	10	18%	2	4%	21	38%	17	31%	55	69%	8°
3	11	20%	6	11%	11	20%	13	24%	14	25%	55	49%	14°
4	9	16%	5	9%	5	8%	19	35%	17	31%	55	66%	9°
5	19	35%	15	27%	7	13%	6	11%	8	15%	55	26%	17°
6	6	11%	7	13%	1	2%	15	27%	26	47%	55	74%	5°
7	9	16%	8	15%	6	11%	8	15%	24	44%	55	59%	12°
8	13	24%	9	16%	11	20%	14	25%	8	15%	55	40%	15°
9	5	9%	12	22%	17	31%	15	27%	6	11%	55	38%	16°
10	6	11%	10	18%	4	7%	17	31%	18	33%	55	64%	10°
11	7	13%	5	9%	3	5%	15	27%	25	45%	55	72%	6°
12	5	9%	5	9%	6	11%	18	33%	21	38%	55	71%	7°
13	2	4%	5	9%	2	4%	17	31%	29	53%	55	84%	2°
14	12	22%	6	11%	6	11%	12	22%	19	35%	55	57%	13°
15	8	15%	9	16%	4	7%	12	22%	22	40%	55	62%	11°
16	7	13%	3	5%	3	5%	19	35%	23	42%	55	77%	4°
17	0	0%	3	5%	6	11%	7	13%	39	71%	55	84%	2°
18	0	0%	5	9%	3	5%	10	18%	37	67%	55	85%	1°
Glob	131	13%	126	13%	97	10%	248	25%	388	39%	990	64%	

Tabla 4. Tabulación de los resultados de la encuesta

Otro punto importante fue lo referente a los comentarios proporcionados por los empleados ya que por medio de éstos la Administración toma conocimiento de lo que en ese momento preocupa a los empleados.

Aunque el aportar comentarios fue opcional, algunos empleados participaron ofreciendo retroalimentación a través de este medio. La Tabla 5 muestra algunos de los comentarios aportados por los empleados.

<i>Comentario referente a:</i>	<i>Incidencia</i>
1. Existen pocas posibilidades de ascenso	4
2. Mejorar servicio ofrecido por el comedor	4
3. Mejorar sueldos y salarios	4
4. Empleados internos más capacitados que externos que llegan	3
5. Dar más entrenamiento para ser más productivos	2
6. Favoritismo	1
7. Falta de motivación por decisiones tomadas	1
8. Para ascensos generalmente se contratan a externos no a gente interna	1

Tabla 5. Comentarios aportados por los empleados

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 3.3.2 Interpretación y análisis de los resultados de la encuesta

Procederemos ahora a interpretar y analizar los resultados obtenidos a través de la encuesta. En primer lugar tenemos que, como ya mencioné anteriormente, en el segmento de empleados indirectos de la División A se tuvo una respuesta a la encuesta del 100%, es decir, todos los empleados participaron y todos contestaron todas las preguntas con alguna de las cinco opciones permitidas.



Considerando que la encuesta estaba conformada por 18 preguntas y que fueron 55 empleados los que atendieron a la encuesta, tenemos que hubo un total de 990 ocasiones en las que los empleados pudieron contestar una pregunta con una respuesta específica. De estas 990 ocasiones, tenemos que el 25%, es decir 248 veces, se seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, y el 39%, es decir 386 veces, se seleccionó la opción “De acuerdo” para contestar la pregunta. Ver Figura 16.

Lo anterior nos indica que un 64% de las ocasiones la pregunta fue contestada positivamente por el empleado, lo cual muestra que existe un nivel de satisfacción bueno con respecto a los puntos mencionados en la encuesta.

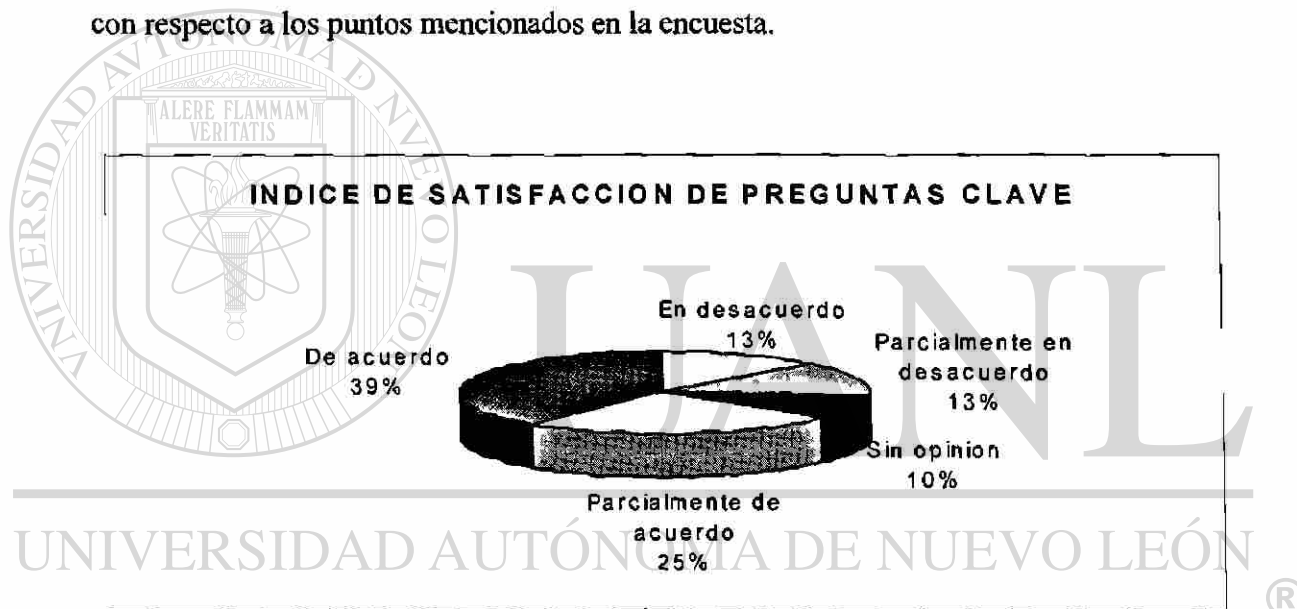


Figura 16. Índice de satisfacción de preguntas clave

Continuando con la interpretación de los resultados, podemos ver en la Figura 17 una gráfica que contiene los porcentajes de satisfacción respecto a cada una de las 18 preguntas y en la que se puede ver claramente en qué aspectos es en donde los empleados se encuentran más satisfechos y en qué otros encuentran muy poca satisfacción.

### PORCENTAJE DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS

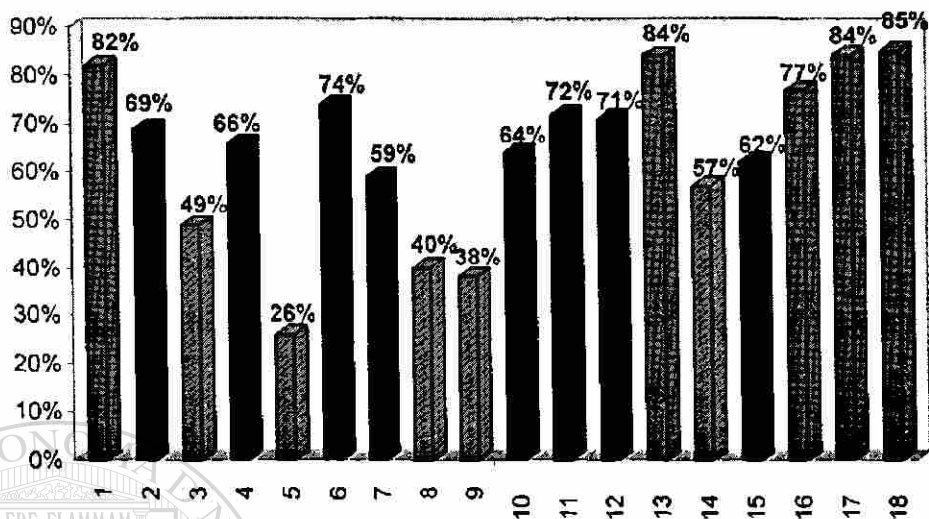


Figura 17. Porcentaje de satisfacción respecto a las preguntas de la encuesta

Los 5 puntos para los cuales se mostró un mayor nivel de satisfacción son: el 18, 17, 13, 1 y 16.

No. 18. "Nuestros procesos mejoran para asegurar que nuestros clientes queden satisfechos".

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este resultado muestra que la mayoría de los empleados de la división A, exactamente un 85%, coinciden en reconocer que el enfoque al cliente es un elemento muy importante para la compañía y que la alta administración ha llevado a la práctica acciones para lograr una mejora continua en lo que respecta a procesos que afecten directa o indirectamente a los clientes.

No. 17. “Recomendaría a la compañía como un proveedor de productos y servicios”.

En esta segunda respuesta, se confirma el hecho de que la mayoría de los empleados (en este caso un 84%) afirman que para la alta administración, los clientes ocupan un lugar muy importante, y por lo tanto reconocen que entre las prioridades de la compañía esta el ser reconocido como un excelente proveedor de productos y servicios.

No. 13. “La compañía me brinda estabilidad y seguridad en mi empleo”.

Otro de los puntos en los que se presentó un mayor índice de satisfacción por parte de los empleados, fue el referente a la estabilidad y seguridad que sienten al trabajar para la compañía. Y esto significa que el 84% de los empleados se siente seguro y estable en el puesto que actualmente están desempeñando.

No. 1. “Me gusta el trabajo que hago”.

En lo referente al gusto que sienten los empleados al desempeñar su trabajo, se encontró que el 82% está de acuerdo con esta aseveración, es decir, se sienten satisfechos con el tipo de trabajo que están realizando actualmente en su puesto y esto es muy importante si consideramos que el empleado es más productivo cuando realmente disfruta el trabajo que desempeña y no lo siente como una carga que le disguste.

No. 16. “Mi trabajo me da un sentimiento de logro personal”.

Con respecto al sentimiento de logro que experimentan los empleados al desempeñar su trabajo, se encontró que el 77% se encuentra satisfecho con esta

afirmación. Este aspecto es también muy importante ya que significa que además de las actividades extra-laborales o situaciones en la vida del individuo que pudieran provocar en éste un sentimiento de logro, el desempeño del trabajo también contribuye a este sentimiento y genera una actitud positiva hacia el trabajo que ayuda al incremento de la productividad.

Entre lo que podemos concluir con respecto a los puntos que obtuvieron mayores índices en cuanto a satisfacción del empleado, están: el hecho de que los empleados reconocen que existe una tendencia marcada de la compañía hacia el cliente final, al cual considera muy importante. Lo destacable en este punto es que de cierta manera la compañía ha podido difundir entre su población su política con respecto al cliente y el hecho de que la población la haya identificado plenamente es en cierta manera benéfico para la empresa ya que los empleados se sienten identificados con los objetivos de la compañía y actúan para lograrlos. En general el hecho de una respuesta tan positiva en estos puntos nos da la idea de cuán orgullosos están los empleados de pertenecer a ella.

Por otro lado, el hecho de que el empleado tenga un sentimiento de estabilidad y seguridad en su empleo actual y además que disfrute el desempeñarlo al mismo tiempo que genere en él un sentimiento de logro personal, habla muy bien del nivel de satisfacción del empleado, ya que estos puntos son muy importantes en este estudio.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Los 5 puntos en los cuales los empleados demostraron tener el más bajo índice de satisfacción son: el 5, 9, 8, 3 y 14.**

No. 5 “Mi supervisor inmediato me ayuda a ser un empleado eficaz”

Sólo el 26% de los empleados estuvo de acuerdo con esta afirmación, lo que significa que el otro 74% considera que no recibe apoyo de su supervisor inmediato para

desempeñar eficazmente su trabajo. Esto refleja deficiencias en el estilo de liderazgo utilizado ya que significa que el empleado no considera a su supervisor o jefe inmediato un líder que apoye y que permita a sus empleados el tomar decisiones libremente, que delegue el desempeño de actividades importantes que afecten directamente su trabajo y que le proporcione las herramientas y entrenamiento necesarios para poder trabajar de una manera más eficiente. Este punto en particular se enfoca más en el aspecto del “empowerment” o la acción de un jefe o supervisor que consiste en dar poder o autoridad a sus empleados sobre las actividades que afecten el trabajo, que al de satisfacción en el puesto, sin embargo es una variable muy importante que afecta la percepción global que tiene el empleado acerca de lo que él conoce como satisfacción en el puesto.

No. 9 “Considero que la compañía ha tomado algunas medidas para resolver algunas de las cuestiones que se sugirieron en la última encuesta de opinión”.

En este punto, sólo el 38% de los empleados consideran que se han llevado a cabo acciones para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la pasada encuesta, el restante 62% considera que no fue así, y que la alta gerencia en conjunto con el departamento de recursos humanos no ha implementado ningún plan para darle seguimiento a las situaciones más críticas que afectaban a los empleados en la pasada encuesta de satisfacción. Este punto específico mide el grado en que el empleado se encuentra satisfecho con respecto a el valor que la alta administración otorga a los empleados que trabajan para la compañía.

No. 8 “Según la información disponible, nuestro sueldo es tan bueno o mejor que el de otras compañías”.

Un aspecto sumamente importante es el referente a compensaciones. En este renglón, solamente el 40% del total de la muestra considera que el sueldo que percibe es bueno o hasta mejor que el de otras compañías equivalentes. Sin embargo, hay un 60% de la población que opina que el sueldo percibido al trabajar en la compañía no es competitivo, es decir no es ni siquiera equivalente al ofrecido en otras empresas, por lo tanto, tampoco mejor.

Un aspecto a nombrar en este punto es el hecho de que en la pasada encuesta de satisfacción esta cuestión no fue crítica, es decir, no estuvo entre las cinco más bajas en cuanto a niveles de satisfacción del empleado y en la presente encuesta aparece como uno de los puntos más críticos. Este sentimiento de los empleados en cuanto a su paquete de compensaciones probablemente esté siendo provocado debido al reconocimiento por parte del empleado de que una gran afluencia de empresas de mismo ramo, en su necesidad de contratar personal experimentado en empresas similares, está ofreciendo paquetes de compensaciones y beneficios más competitivos.

No. 3 “Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo al hacer un buen trabajo”.

Con respecto al factor del reconocimiento por el desempeño de un buen trabajo, tenemos que el 49% de los empleados está satisfecho con éste. El otro 51% considera que este reconocimiento no existe, no es suficiente o no es el adecuado. Este es otro punto en el cual nos enfrentamos de nuevo al sentimiento por parte de empleados con respecto al valor que la compañía le otorga al recurso humano. Adentrándonos un poco en este punto es necesario considerar que existen diferencias marcadas entre los empleados que los hacen valorar en forma diferente los reconocimientos, es decir, cuando para un empleado el reconocimiento monetario es el mejor que pudiera recibir al desempeñar un buen trabajo, para otro sería el verbal o la confianza el más adecuado.

No. 14 “Estoy satisfecho con las oportunidades de ascenso que brinda la compañía”.

De acuerdo a los resultados encontrados en la encuesta el 62% de los empleados se considera satisfecho con las oportunidades de ascenso brindadas por la compañía mientras que el otro 38% no está de acuerdo con esta afirmación. En esta pregunta se ataca principalmente el aspecto de qué tan satisfechos están acerca del plan de desarrollo de empleados llevado a cabo por la compañía.

### 3.3.3 retroalimentación de los resultados de la encuesta

El siguiente paso en el proceso de la aplicación de la encuesta es la retroalimentación donde el primer punto a llevar a cabo es el de dar a conocer a los gerentes la información de manera en que puedan entenderla y prepararse para utilizarla.

Como ya sabemos, para la retroalimentación es posible utilizar variables o datos comparativos que permitan a los gerentes asimilar de una mejor manera los resultados al hacer comparaciones en cuanto a departamentos, divisiones, sucursales, sexo, escolaridad, tipo de trabajo, antigüedad, etc.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En esta ocasión las variables comparativas que se utilizaron fueron primero la clasificación por divisiones (División A y B) y en seguida la clasificación con respecto al tipo de trabajo o actividad (Personal directo u operario y personal indirecto o profesionista).

Otro punto que tomó mucha importancia durante la presentación de la información a la gerencia fue el referente a los comentarios de los empleados los cuales causaron mayor impresión sobre la gerencia que las calificaciones, estadísticas y gráficas ya que los consideraron más personales.

Una vez que los gerentes tuvieron en sus manos la información lista para presentarla, procedieron a mostrarla a los integrantes de sus departamentos. Cada gerente convocó a una junta especial en donde mostró los resultados, estadísticas y gráficas referentes a la encuesta de satisfacción, enfocándose, como lo presenté aquí, en las cinco cuestiones más críticas y las cinco menos críticas, así como los comentarios adicionales. Durante esta sesión, los empleados participaron con comentarios adicionales sobre algunos de los resultados de la encuesta, mientras los gerentes añadían a la lista de comentarios los recién mencionados. Esto sirvió a los gerentes a complementar la información obtenida en la encuesta con la que los empleados expresaron de viva voz.

Después de esto, los gerentes expresaron sus puntos de vista acerca de los aspectos mencionados y presentaron sus planes de acción a sus empleados pidiéndoles su opinión sobre la factibilidad de estas ideas expresadas. Al final gerentes y empleados lograron formular un plan de acción específico para su departamento y juntos se comprometieron a implementarlo y darle seguimiento.

Con respecto al seguimiento del plan de acción, se formaron comités de trabajo con dos o tres empleados de cada departamento y un representante de recursos humanos que se encargaría de vigilar el cumplimiento de estos planes de acción así como de ser los encargados de presentar el avance registrado en un plazo de 6 meses, período en el cual se volverían a revisar los aspectos más críticos encontrados en la encuesta y se determinaría si el plan de acción establecido ha logrado alcanzar los resultados esperados.



### 3.4 Planes de acción

#### 3.4.1 Determinación del plan llevado a cabo por la gerencia

Con respecto al punto con menor índice de satisfacción (26%): “Mi supervisor inmediato me ayuda a ser un empleado eficaz” , se llegó a la conclusión de que era necesario identificar las necesidades específicas de capacitación en cuanto a habilidades y actitudes requeridas por el puesto, para cada uno de los empleados que se encontraban desempeñándose en cargos de mandos intermedios (supervisores, líderes de proyecto, jefes de grupo, etc). Una vez identificadas las necesidades específicas, se desarrollarían planes de entrenamiento individuales, mismos que, una vez terminados, se traducirían en supervisores más capacitados, con una gama más amplia de herramientas y con actitudes más desarrolladas.

Para atacar el segundo punto crítico, “Considero que la compañía ha tomado algunas medidas para resolver algunas de las cuestiones que se sugirieron en la última encuesta de opinión”, la gerencia determinó que se llevaría a cabo un equipo de monitoreo del cumplimiento de los planes de acción. Como lo mencioné en el punto anterior, este equipo estaría formado de dos o tres empleados de cada departamento y un representante de recursos humanos. Este equipo se encargaría de vigilar el cumplimiento de los planes de acción implementados así como de ser los encargados de monitorear el avance registrado y en conjunto determinaría si el plan de acción establecido ha logrado alcanzar los resultados esperados.

Con respecto al factor del reconocimiento: “Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo al hacer un buen trabajo”, en donde sólo el 49% de los empleados está satisfecho. La gerencia en coordinación con el departamento de recursos

humanos se comprometió a hacer una re-evaluación del plan de recompensas que maneja la compañía y adecuarlo a las necesidades cambiantes del medio.

Respecto a los resultados obtenidos en lo relacionado a sueldos y salarios: “Según la información disponible, nuestro sueldo es tan bueno o mejor que el de otras compañías”, la gerencia, otra vez en conjunto con el departamento de recursos humanos, se comprometió a hacer una evaluación comparativa del paquete de compensaciones actualmente ofrecido por la empresa y a hacer los ajustes necesarios para poder situar a la compañía en una posición competitiva.

Por último, en el aspecto referente a las oportunidades de ascenso brindadas por la compañía, se convino en establecer medidas que aseguraran el cumplimiento del reglamento que especifica el procedimiento de aplicación a puestos vacantes por el personal interno, dándoles prioridad antes que nada, a los empleados de la compañía. Así también, se estableció un programa a nivel departamento en el cual cada gerente de departamento revisaría los planes de desarrollo con cada uno de sus subordinados.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 3.5 Aspectos importantes de la aplicación de la encuesta global comparativa.

#### 3.5.1 Características del diseño de la encuesta

Como lo mencioné en el primer tema de este capítulo, durante mi estudio, además de enfocarme en el desarrollo de la encuesta realizada, también mostraré aspectos comparativos importantes de los resultados obtenidos en una encuesta global llevada a cabo por una compañía consultora externa especializada, aplicada a la compañía donde

fue desarrollada la encuesta anterior, pero a un nivel global, es decir, incluyendo a todas las compañías filiales alrededor del mundo. Esto permitirá analizar las características relevantes en cuanto al diseño y aplicación de la encuesta, así como los resultados generales o globales, al mismo tiempo que nos servirá como herramienta para determinar en qué nivel se encuentra el empleado mexicano (en cuanto a lo que por satisfacción en el empleo se entiende) que labora para la compañía en comparación con los empleados de otros países con características de puesto equivalentes.

Entre las características importantes referentes al diseño de la encuesta global se encuentran el hecho de que ésta fue de tipo objetiva y además estuvo compuesta por 50 preguntas. Otro punto importante a destacar es el hecho de que en esta ocasión la encuesta fue estructurada con el objetivo de encontrar las opiniones que los empleados de la organización tenían acerca no solamente de la satisfacción que sentían al desempeñar sus labores sino de otras actitudes muy relacionadas con ésta.

A continuación se muestran las 9 categorías en las que se clasificaron las 50 preguntas contenidas en la encuesta.

- Colaboración
- Enfoque al cliente
- Delegación de poder o autoridad (Empowerment)
- Desarrollo del personal
- Administración de recompensas
- Condiciones de productividad
- Liderazgo estratégico
- Valoración de la gente
- Satisfacción en el puesto

Como dato particular tenemos que la repuesta a esta encuesta global fue de un 82% (38,480 empleados).

### 3.5.2 Análisis de los resultados obtenidos para cada una de las variables de la encuesta

Continuando con este análisis, procederé a mostrar los índices de satisfacción para cada una de las 9 categorías evaluadas. En la Tabla 6 observamos estos resultados y en la Figura 18 mostrados estos mismos resultados en porcentajes de satisfacción.

<b>Categoría</b>	<b>Índice de satisfacción</b>
Colaboración	67
Enfoque al cliente	80
Delegación de poder o autoridad	66
Desarrollo del personal	61
Administración de recompensas	60
Condiciones de productividad	58
Liderazgo estratégico	64
Valoración de la gente	61
Satisfacción en el puesto	69

Tabla 6. Índice de satisfacción para las 9 categorías

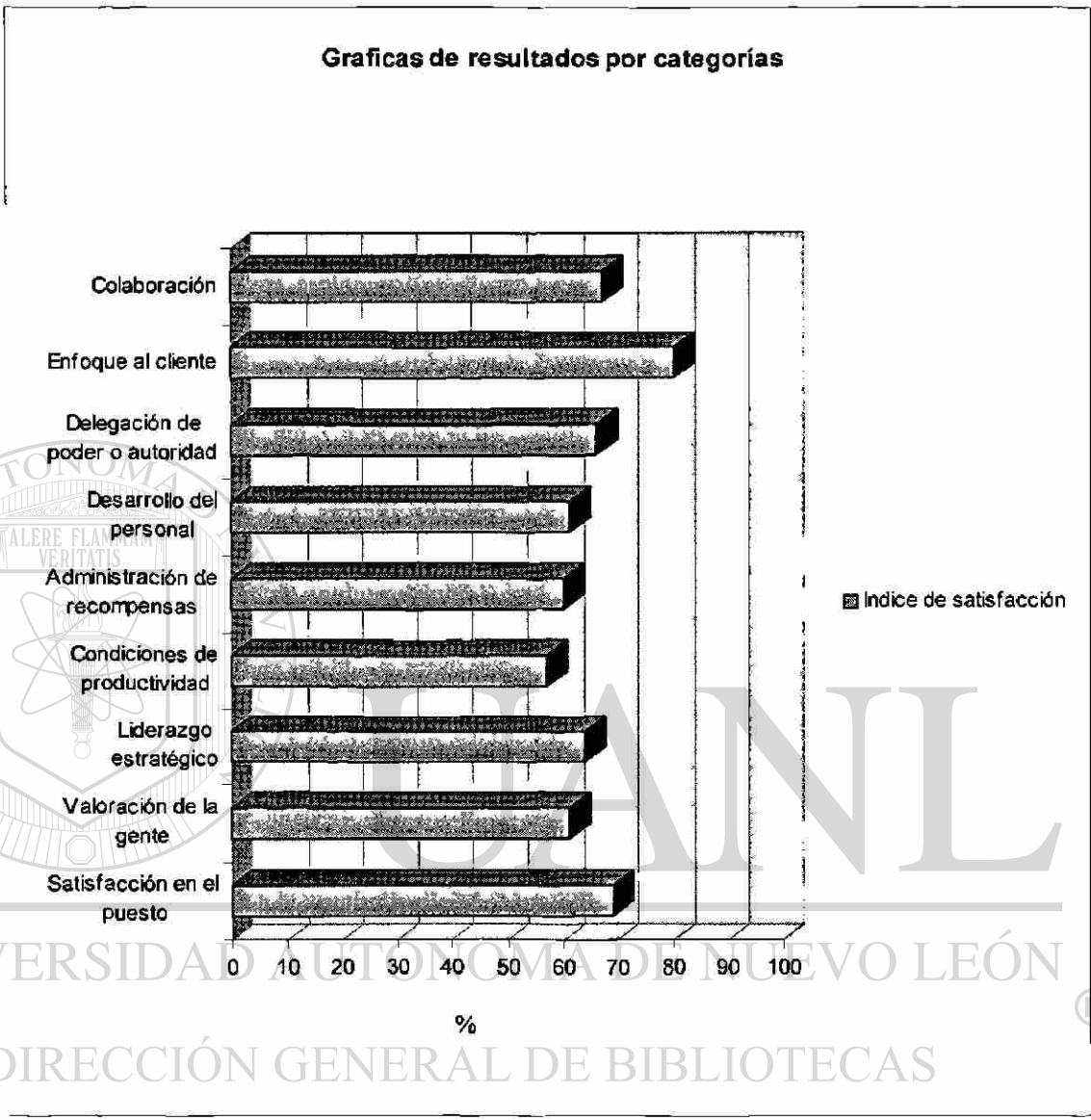


Figura 18. Gráfica de resultados por categorías

Estas son las tendencias encontradas en los resultados obtenidos por la encuesta:

Básicamente, se encontró una notable consistencia de los resultados a lo largo de todas las filiales de la compañía. Esto lo podemos notar si analizamos que la categoría con más alto porcentaje favorable en la encuesta global fue la de “Enfoque al cliente” y,

como podemos recordar, fueron también las cuestiones relacionadas con la satisfacción y enfoque al cliente las que obtuvieron una respuesta más favorable durante el análisis de los resultados de la encuesta interna. Así mismo en lo referente a la categoría con índice de respuestas menos favorable; como podemos observar en la encuesta global, esta posición la ocupa la categoría de “Condiciones de productividad”, y si recordamos durante el desarrollo encuesta interna, encontraremos que fueron también las cuestiones de productividad o eficiencia del trabajador mediante el apoyo de supervisor, las que ocuparon la posición con menor índice de satisfacción.

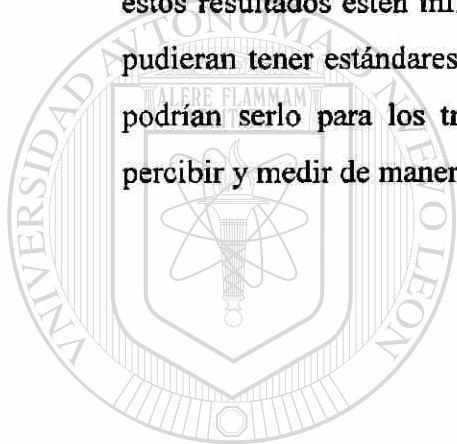
### 3.5.3 Situación actual de nuestro país dentro del marco mundial en lo referente a satisfacción en el puesto

Con el objetivo de conocer el nivel del trabajador mexicano con respecto a el de los demás países tenemos la gráfica de la Figura 19 en la cual es posible observar, para cada una de las nueve categorías, el nivel de satisfacción alcanzado por nuestro país en comparación con los demás incluidos en el estudio.

En esta gráfica se puede observar perfectamente que la categoría que presentó mayores índices de satisfacción para todos los países fue la de “Enfoque al cliente”, pues fue la única que arrojó índices de satisfacción de hasta de un noventa por ciento. Así como también nos muestra, como anteriormente lo mencioné, que la categoría con índices menores es la correspondiente a “Condiciones de productividad” con resultados de hasta un cuarenta y cuatro por ciento.

Posteriormente, en la gráfica de la Figura 20, se puede observar el índice de satisfacción global para todas las categorías por país. Es importante notar que México fue el país que obtuvo un mayor índice de satisfacción global.

A este respecto podemos decir que el hecho de que los trabajadores mexicanos hayan respondido más favorablemente a la encuesta podría significar que se encuentran más satisfechos con respecto a cada una de las categorías que los trabajadores de cualquier otro país. Sin embargo, si observamos en la gráfica cuáles fueron los países que respondieron de manera más favorable a la encuesta, encontraremos que éstos son: México, Chile, Colombia y Brasil, todos ellos pertenecientes a Latinoamérica. Por lo tanto, al afirmar que los trabajadores de estos países encuentran más satisfacción en sus empleos que cualquier otro trabajador, debemos también considerar que probablemente estos resultados estén influenciados por el hecho de que los trabajadores de esta región pudieran tener estándares (en cuanto a satisfacción en el puesto) no tan elevados como podrían serlo para los trabajadores de países europeos o asiáticos y que los lleva a percibir y medir de manera diferente esta variable.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

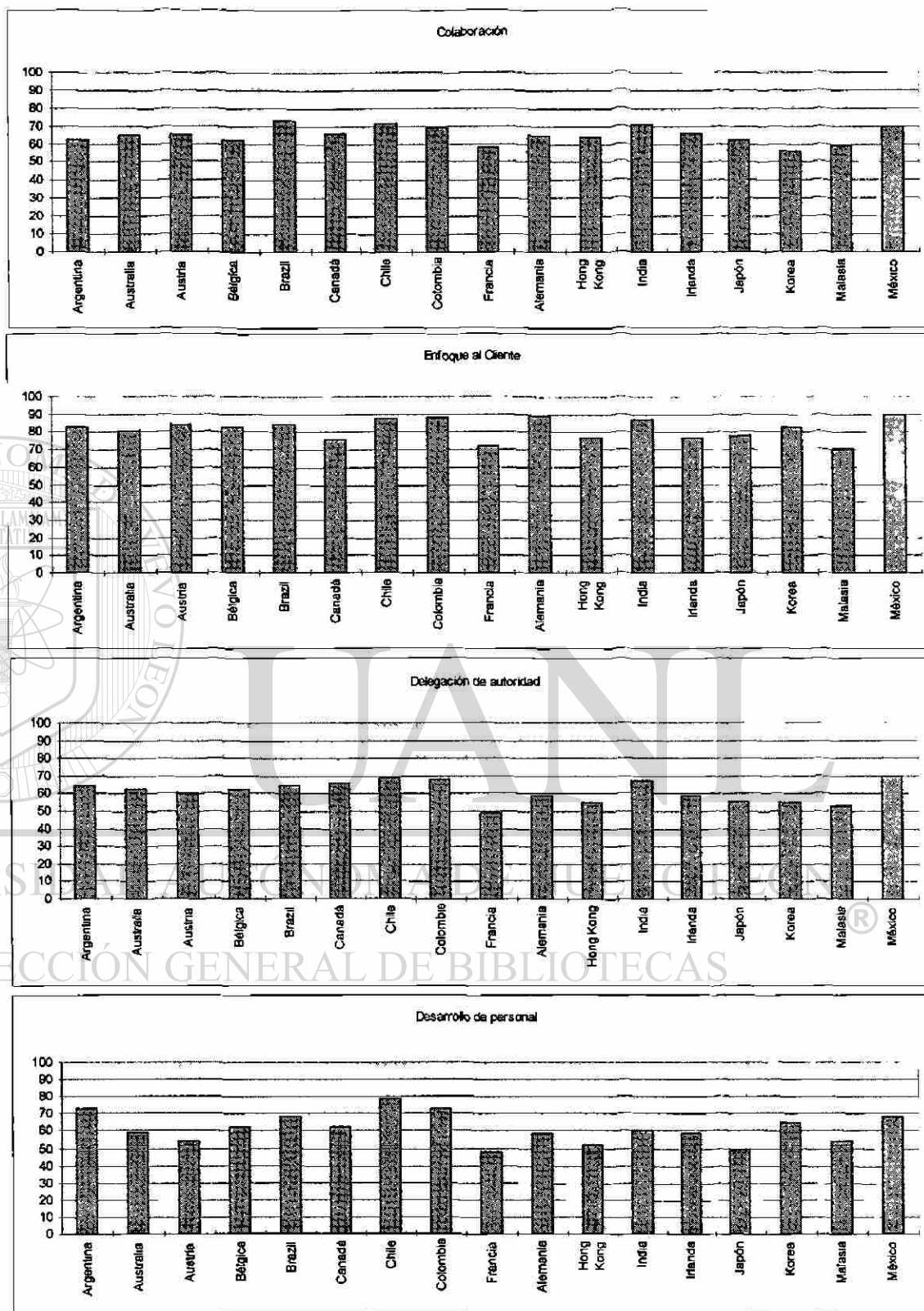


Figura 19. Resultados por país para las nueve categorías



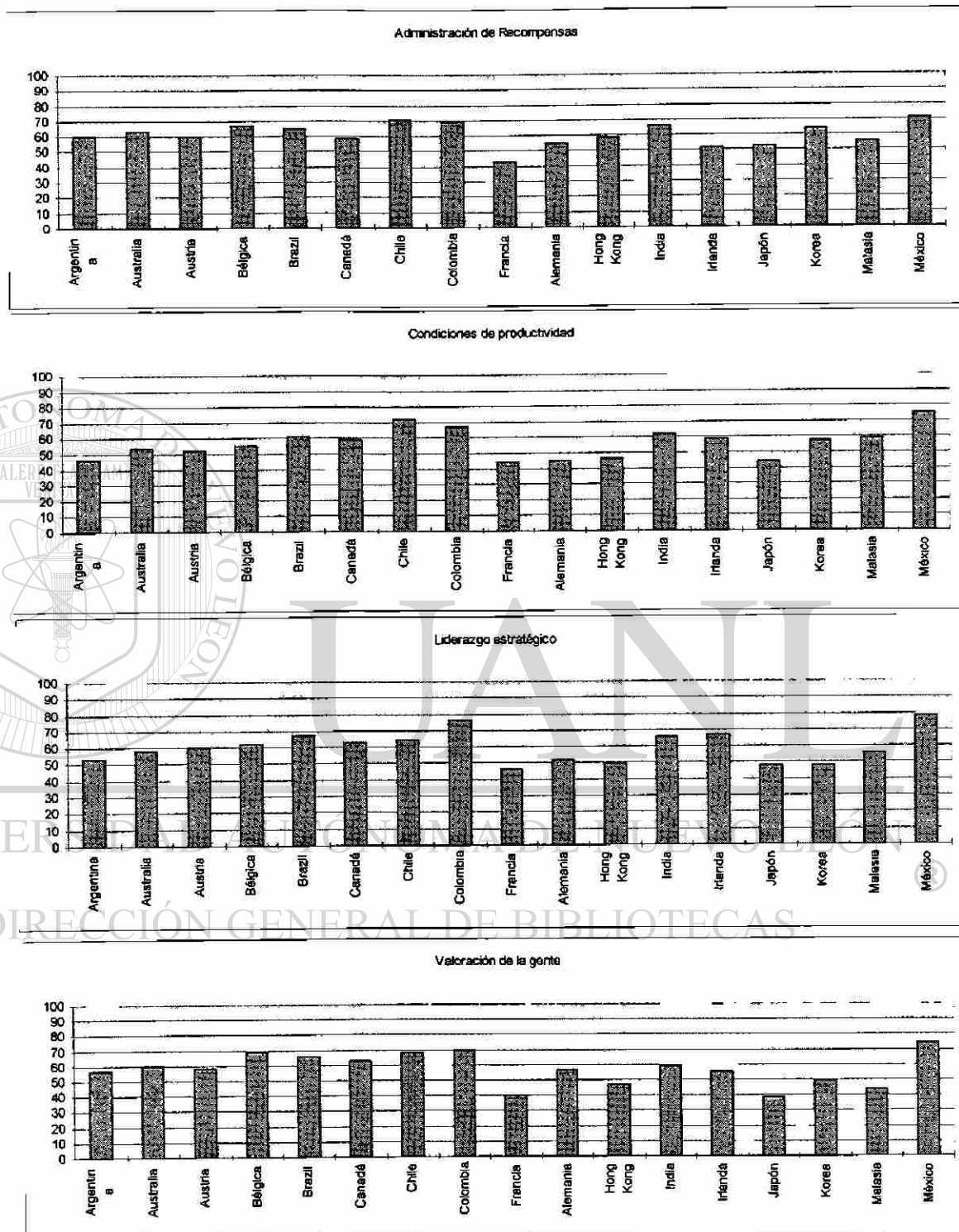


Figura 19. Resultados por país para las nueve categorías (continuación)

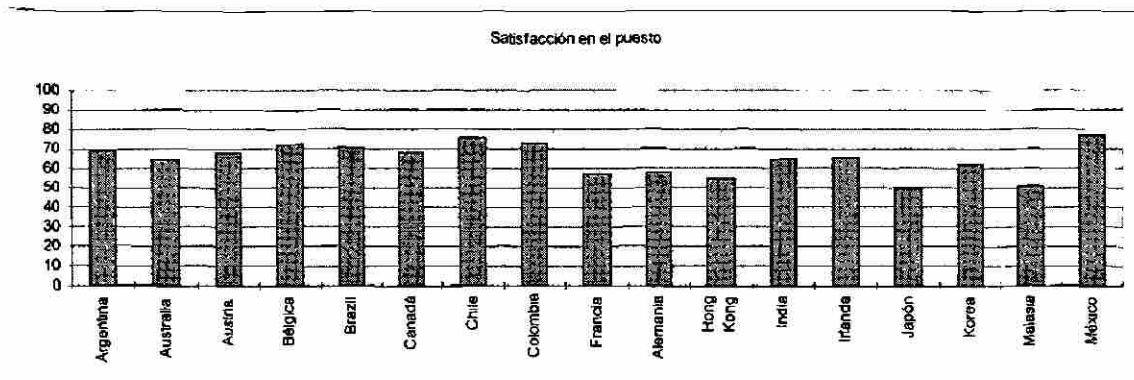


Figura 19. Resultados por país para las nueve categorías (continuación).

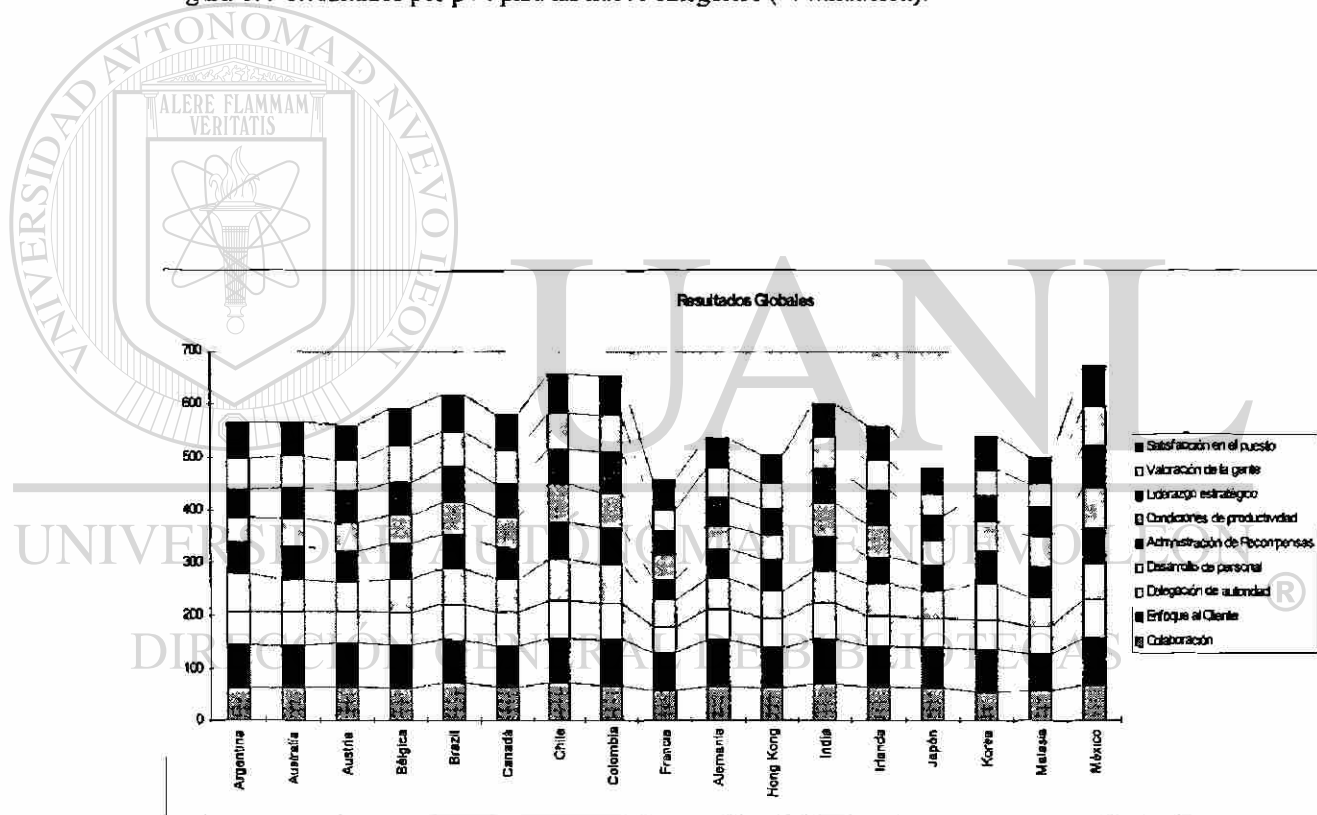


Figura 20. Resultados globales por país.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de lo más destacable que podemos concluir de la elaboración de la presente tesis podemos resumir que en términos generales el nivel de satisfacción de los empleados fue de un 64%.

En lo referente a áreas específicas podemos concluir que los puntos que obtuvieron mayores índices en cuanto a satisfacción del empleado son: el hecho de que los empleados reconocen que existe una tendencia marcada de la compañía hacia el cliente final, al cual considera muy importante, que de alguna manera significa que la compañía ha podido difundir entre su población su política con respecto al cliente y el hecho de que la población la haya identificado plenamente es en cierta manera benéfico para la empresa, además de que los empleados se sienten identificados con los objetivos de la compañía y actúan para lograrlos.

Por otro lado, se encuentra la tendencia del empleado a experimentar un sentimiento de estabilidad y seguridad en su empleo actual, además de disfrutar el desempeñarlo al mismo tiempo que genera en él un sentimiento de logro personal, habla muy bien del nivel de satisfacción del empleado, ya que estos puntos son muy importantes en este estudio.

Dentro de las conclusiones obtenidas en lo referente a los puntos que obtuvieron un menor índice de satisfacción tenemos que la gran mayoría de los empleados considera que no recibe apoyo de su supervisor inmediato para desempeñar eficazmente su trabajo. Esto refleja deficiencias en el estilo de liderazgo utilizado ya que significa que el empleado no considera a su supervisor o jefe inmediato un líder que apoye y que permita a sus empleados el tomar decisiones libremente, que delegue el desempeño de

actividades importantes que afecten directamente su trabajo y que le proporcione las herramientas y entrenamiento necesarios para poder trabajar de una manera más eficiente.

Otro aspecto a resaltar es que la mayoría concidió en que no se habían llevado a cabo las acciones necesarias para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la pasada encuesta de satisfacción interna.

El sueldo fue otro punto a crítico en esta encuesta pues se encontró una fuerte tendencia de los empleados a opinar que el paquete de compensaciones ofrecido por la compañía no está al mismo nivel y, mucho menos, es mejor que el ofrecido por la competencia. Además de esto, el aspecto referente al sistema de recompensas y a las oportunidades de ascenso brindadas por la compañía fue también crítico.

Continuando con el plan de acción implementado por la gerencia, presento aquí las tácticas elegidas para atacar los puntos críticos que resultaron de la aplicación de la encuesta interna. Entre lo más destacable está que se llegó a la conclusión de que era necesario identificar las necesidades específicas de capacitación en cuanto a habilidades y actitudes requeridas por el puesto, para cada uno de los empleados que se encontraban desempeñándose en cargos de mandos intermedios (supervisores, líderes de proyecto, jefes de grupo, etc). Una vez identificadas las necesidades específicas, se desarrollarían planes de entrenamiento individuales, mismos que, una vez terminados, se traducirían en supervisores más capacitados, con una gama más amplia de herramientas y con actitudes más desarrolladas.

La gerencia determinó que se llevaría a cabo un equipo de monitoreo del cumplimiento de los planes de acción formado por dos o tres empleados de cada departamento y un representante de recursos humanos. Este equipo se encargaría de vigilar el cumplimiento de los planes de acción implementados así como de ser los

encargados de monitorear el avance registrado y en conjunto determinaría si el plan de acción establecido ha logrado alcanzar los resultados esperados.

En lo referente a reconocimientos, la gerencia en coordinación con el departamento de recursos humanos se comprometió a hacer una re-evaluación del plan de recompensas que maneja la compañía y adecuarlo a las necesidades cambiantes del medio.

Para atacar el aspecto de los sueldos y salarios no competitivos, la gerencia se comprometió a hacer una evaluación comparativa del paquete de compensaciones actualmente ofrecido por la empresa y a hacer los ajustes necesarios para poder situar a la compañía en una posición competitiva.

Por último, en el aspecto referente a las oportunidades de ascenso brindadas por la compañía, se convino en establecer medidas que aseguraran el cumplimiento del reglamento que especifica el procedimiento de aplicación a puestos vacantes por el personal interno, dándoles prioridad antes que nada, a los empleados de la compañía. Así también, se estableció un programa a nivel departamento en el cual cada gerente de departamento revisaría los planes de desarrollo con cada uno de sus subordinados.

Entre los resultados obtenidos del estudio comparativo a través de la encuesta global llevada a cabo por una compañía consultora externa especializada, podemos concluir que nos permitió analizar las características relevantes en cuanto al diseño y aplicación de la encuesta, los resultados generales o globales, pero principalmente funcionó como herramienta para determinar el nivel del empleado mexicano que labora para la compañía en comparación con los empleados de otros países con características de puesto equivalentes.

Como fue mencionado anteriormente, se encontró una notable consistencia de los resultados a lo largo de todas las filiales de la compañía en lo referente a las áreas

específicas de mayor y menor índice de satisfacción. Esto lo podemos notar si analizamos que la categoría con más alto porcentaje favorable en la encuesta global fue la de “Enfoque al cliente” y, como podemos recordar, fueron también las cuestiones relacionadas con la satisfacción y enfoque al cliente las que obtuvieron una respuesta más favorable durante el análisis de los resultados de la encuesta interna. Así mismo en lo referente a la categoría con índice de respuestas menos favorable; como podemos observar en la encuesta global, esta posición la ocupa la categoría de “Condiciones de productividad”, y si recordamos durante el desarrollo encuesta interna, encontraremos que fueron también las cuestiones de productividad o eficiencia del trabajador mediante el apoyo de supervisor, las que ocuparon la posición con menor índice de satisfacción.

También, es importante resaltar que México fue el país que obtuvo un mayor índice de satisfacción global. A este respecto es necesario argumentar que el hecho de que los trabajadores mexicanos hayan respondido más favorablemente a la encuesta podría significar que se encuentran más satisfechos con respecto a cada una de las categorías que los trabajadores de cualquier otro país, sin embargo, si notamos cuáles fueron los países que respondieron de manera más favorable a la encuesta, encontraremos que éstos son: México, Chile, Colombia y Brazil, todos ellos pertenecientes a Latinoamérica. Por lo tanto, al afirmar que los trabajadores de estos países encuentran más satisfacción en sus empleos que cualquier otro trabajador, debemos también considerar que probablemente estos resultados estén influenciados por el hecho de que los trabajadores de esta región pudieran tener estándares (en cuanto a satisfacción en el puesto) no tan elevados como podrían serlo para los trabajadores de países europeos o asiáticos y que los lleva a percibir y medir de manera diferente esta variable.

# BIBLIOGRAFIA

Keith Davis, John W. Newstrom  
 “Comportamiento Humano en el Trabajo”  
 Editorial Mc Graw Hill  
 Octava Edición

Stephen P. Robbins  
 “Comportamiento Organizacional”  
 Editorial Prentice Hall  
 Séptima Edición

“Guía de Dirección de Personal”  
 Editorial Ventura, S.A.  
 Primera Edición

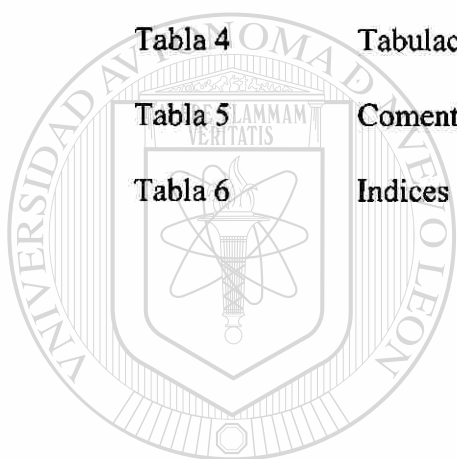
“Clásicos Harvard de la Administración”  
 Tomo I, III, V, VIII  
 Editorial Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.

## Direcciones de Internet:

- 
- “Employee Satisfaction & Commitment Questions”  
<http://www.customersat.com/hrquestions2.html>
  - “Employee Satisfaction Survey”  
[http://www.c3stats.com/prod/sample\\_survey.html](http://www.c3stats.com/prod/sample_survey.html)
  - “NCS Employee Satisfaction Product&Services”  
<http://www.ncs.com/ncscorp/level3/emp-sat.html>

## LISTADO DE TABLAS

		<u>Página</u>
Tabla 1	Supuestos sustentados por la teoría X y teoría Y respectivamente	28
Tabla 2	Teoría de la Equidad	36
Tabla 3	Distribución de los empleados profesionistas que conforman la población indirecta de la División A	55
Tabla 4	Tabulación de los resultados de la encuesta	57
Tabla 5	Comentarios aportados por los empleados	58
Tabla 6	Indices de satisfacción para las 9 categorías	70



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



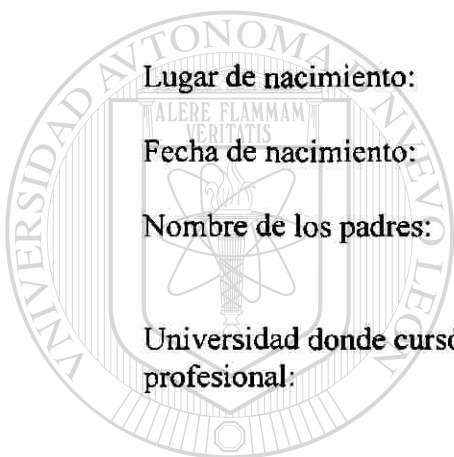


# LISTADO DE FIGURAS

		<u>Página</u>
Figura 1	Algunos elementos relacionados con la satisfacción en la vida	14
Figura 2	Respuestas a la insatisfacción en el puesto	18
Figura 3	Relación de la satisfacción en el empleo con la rotación de personal y las faltas	22
Figura 4	Cuatro productos de las actitudes empleado – organización	22
Figura 5	El proceso de la motivación	25
Figura 6	Jerarquía de las necesidades de Maslow	27
Figura 7	Comparación de satisfactores e insatisfactores de Herzberg	30
Figura 8	Teoría de las Expectativas	37
Figura 9	Información relacionada con la satisfacción del empleado disponible en las organizaciones	42
Figura 10	Pasos principales en la conducción de encuestas	43
Figura 11	Pregunta típica de una encuesta objetiva	44
<hr/>		
Figura 12	Tipos de preguntas en encuestas descriptivas sobre la satisfacción en el empleo	45
Figura 13	Algunas interrogantes en el diseño y aplicación de las encuestas	46
Figura 14	Diseño de la encuesta	53
Figura 15	Estructura Organizacional	55
Figura 16	Índice de satisfacción de preguntas clave	59
Figura 17	Porcentaje de satisfacción respecto a las preguntas de la encuesta	60
Figura 18	Gráfica de resultados por categoría	71
Figura 19	Resultados por país para las 9 categorías	74, 75 y 76
Figura 20	Resultados globales por país	76

# RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Nombre del autor:	Ing. Erika Hernández Jaramillo
Grado a obtener:	Maestría en Ciencias de la Administración Especialidad en Producción y Calidad
Título de la tesis:	“La satisfacción del empleado: Elemento fundamental en el nivel de productividad de una empresa”
Lugar de nacimiento:	Monterrey, Nuevo León, México
Fecha de nacimiento:	Octubre 13 de 1974
Nombre de los padres:	José Félix Hernández Osorno Catalina Jaramillo Espinosa
Universidad donde cursó carrera profesional:	Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
Título obtenido:	Ingeniero Administrador de Sistemas
Experiencia profesional:	Desde Enero de 1996 hasta la fecha NORTEL, S.A. de C.V. Area: Planeación y control de materiales



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



