



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LOS FACTORES DE
INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO”. UN ENFOQUE SOBRE
LA TEORÍA Y PRÁCTICA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

TESINA

**Para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

JOSÉ LEONCIO ROSALES BAUTISTA

ASESOR:

L.A.E. JOSÉ LUÍS CERVANTES ISLAS

PACHUCA DE SOTO, HGO, 2007.

I.- INTRODUCCION.

Todos reconocen la importancia que para una institución tiene el contar con las personas idóneas y en los lugares precisos. Es por ello que el reclutamiento y la selección de personal aseguran en términos teóricos la consecución de resultados positivos para la población a la que servimos.

Según la teoría, llevamos a cabo procesos de selección válidos y fiables donde, partiendo de un análisis de las exigencias del puesto y la producción del correspondiente perfil de exigencias, realizamos un extenso reclutamiento, recogiendo un elevado número de datos y elaborando un completo informe sobre las personas consideradas más adecuadas (datos personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) en un tiempo razonablemente breve, dando a la institución la posibilidad de un amplio periodo de prueba y garantía; además, en todo proceso de selección se aplican métodos que maximizan la probabilidad de adoptar las decisiones más correctas con respecto a los candidatos evaluados.

Igualmente, introducimos en nuestro análisis variables como la cultura de la organización y la estrategia, de manera que las personas candidatas sean evaluadas bajo la óptica de estos aspectos. El ambiente y las condiciones de trabajo, además de sus satisfactores, son considerados piezas fundamentales para el crecimiento y desarrollo del profesional de la salud.¹ El trabajador ocupa la mayor parte de su vida adulta en algún empleo y la índole de la profesión determina su nivel económico y su seguridad emocional y felicidad.^{2,3} El trabajo proporciona un sentido de identidad, indica lo que somos, mejora el sentido de autoestima y pertenencia. La insatisfacción en el trabajo ocasionada por un inadecuado ambiente, provoca daños a la salud física y psíquica, además, define en cada uno de los integrantes de la organización, su comportamiento laboral, el cual genera diferente impacto en cada sujeto ocasionando frustración en base a las expectativas laborales que se habían propuesto lograr, y al no ser así, el desempeño se traduce en deficiente, calidad, rendimiento y productividad⁴. La satisfacción en el desempeño laboral asume compromisos y responsabilidades, para lo cual se requiere óptima capacidad para establecer relaciones interpersonales⁵, ya que en todos los puestos se trabaja siempre en grupo y por lo mismo es útil conocer los mecanismos de las relaciones humanas⁶.

Con esta idea de “insatisfacción” (descrita en líneas anteriores), y debido al desajuste que se observa cotidianamente en las personas que laboran en la Jefatura de Servicios de Personal de la Delegación Estatal del IMSS con sede en Pachuca, Hgo y considerando que en efecto, las personas es el activo más importante de cualquier organización, se llevo a cabo una

¹ Navarrete, E. Arturo; “ausentismo laboral”

² Viniegra-Velásquez .Las gestiones de las instituciones privadas y públicas de salud.

³ Instituto Mexicano del Seguro Social. Diagnóstico 1995

⁴ Treviño G- Calderón R. Salud en el trabajo.

⁵ Cheadle A, Factors influencing the duration of work related disability: a population-based study of Washington State workers compensation

⁶ Steven L. Sauter, Factores psicosociales y de organización.

investigación (previo plan o protocolo) titulada “Percepción del Personal Sobre los Factores de Insatisfacción en el Trabajo”. El enfoque que se le da (y así lo muestra la estructura de la tesina) es tomando en consideración los argumentos que proporcionaron los propios actores sobre el tema y con los resultados se obtuvo un análisis entre lo que dice la teoría tanto de la selección de personal como de la motivación. Para tal efecto, se estableció una metodología de trabajo basada en el método científico, todo ello, se explicita en la tesis, y además se incluyen los objetivos a cumplir. El propósito general es el de contribuir en algo a aportar información que de pautas a la institución para mejorar y abatir algunos de los factores de insatisfacción en el trabajo.

INDICE

HOJA

I.- INTRODUCCION	
II.- JUSTIFICACIÓN	
III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA	
IV.- OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
V.- HIPÒTESIS	
VI.- METODOLOGÍA	
VII.- PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO	
VIII.-DIFUSIÓN.	
IX.-CONSIDERACIONES ETICAS Y LEGALES	

CAPITULO I

MARCO TEÒRICO

1.1 CONCEPTO DE SATISFACCIÒN	1
1.2 CONCEPTO DE INSATISFACCIÒN	1
1.3 FACTORES DE INSATISFACCIÒN EN EL TRABAJO	2-3

CAPITULO II

AMBIENTE LABORAL

2.1 EL AMBIENTE LABORAL VISTO DESDE LA TEORÌA Y DESDE LA PRÀCTICA. (La Motivación que al no darse se convierte en insatisfacción)	4-10
2.1.1 EL AMBIENTE LABORAL VISTO DESDE LA TEORÌA	3-6
2.2 EL AMBIENTE LABORAL VISTO DESDE LA PRÀCTICA (Hacia la puesta en marcha de una filosofía institucional que revierta el fenómeno de la insatisfacción laboral).	6-10

<u>CAPÍTULO III</u>	FACTORES DE INSATISFACCION	
3.1 COMO MEDIR LOS FACTORES DE INSATISFACCION. TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG.		11
3.1.1 FACTORES HIGIÉNICOS		11
3.1.2 ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA INSATISFACCION		12
3.1.2.1 LA SATISFACCION LABORAL		12
3.1.2.2 VARIABLES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCION LABORAL		12-13
 <u>CAPITULO IV</u>	 SELECCION DE PERSONAL	
4.1 LA SELECCION DE PERSONAL		15
4.2 LA RELACION DE LAS PERSONAS CON SU TAREA. PERSPECTIVA HISTORICA		16
4.2.1 EI PUESTO DE TRABAJO		16
4.2.2 PERFIL		17-18
 <u>CAPÍTULO V</u>	 PERFILES	
5.1 EL PERFIL, HERRAMIENTA ESENCIAL PARA DISCRIMINAR INFORMACION RELEVANTE		19
5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION		19
5.2.1 LA ENTREVISTA		19-20
5.3 EL PROCESO DE EVALUACION PSICOLÓGICA. COMPRESION E INTEGRACION DE DATOS		20
5.3.1 EL INFORME		20-21
5.3.2 LA DEVOLUCION		21
5.3.3 EL SEGUIMIENTO. ¿QUE PASO DESPUES?		21-22

CAPÍTULO VI**RESULTADOS****6.1 RESULTADOS****23-27****CAPÍTULO VII****COCLUSIONES****7.1 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN****28-31****ANEXOS****32-49****BIBLIOGRAFÍA****50-51**

II.- JUSTIFICACION

A diario se observan conductas negativas del personal, en específico en la Jefatura de Servicios de personal de la delegación estatal con sede en Pachuca, Hgo en donde me parece que en los comentarios que se hacen entre los propios trabajadores son muy relevantes de la realidad que se vive en el ambiente laboral, así como las críticas sobre los efectos de los factores que según su percepción producen su insatisfacción y que se relacionan directamente con su situación.

Al revisar la literatura me llama la atención que en algunas encuestas realizadas, solamente el 8,2% de los encuestados con empleo se sienta explotado con frecuencia en el desempeño de sus funciones laborales, en tanto el 32,4% lo sienten sólo algunas veces. La mayoría, el 59,1% no lo siente nunca.

Otro dato significativo es que, sobre una escala que va de uno a diez, la media de satisfacción en su tarea laboral es de 7,35 puntos, es decir, merece la calificación de notable. Con respecto a este indicador, considero que en el contexto que se ha elegido para realizar la investigación el resultado se revierte.

El 59% de los encuestados dijo que no se aburría nunca en su trabajo. Otro de los datos con más eco mediático fue que la suma de los que estaban muy satisfechos con su empleo resultó del 49%⁷.

Tan idílica percepción la echan abajo otros datos proporcionados por la misma encuesta de calidad de vida en el trabajo, aunque menos conocidos. Por ejemplo, el que evalúa la llamada calidad de vida en el trabajo, formado por un conjunto de variables de tipo objetivo, como son la independencia laboral, no tener que trabajar los fines de semana, la realización de las comidas en casa y algunas más

A esas variables se les suman otras de tipo subjetivo, tales como la percepción sobre el grado de satisfacción en el trabajo, el ambiente laboral y el cansancio físico y psíquico.

Pues bien, medida por una escala que va de cero a diez, resulta que dicha calidad de vida en el trabajo arroja un índice del 4,93. No alcanza el aprobado.

Otro apartado valora la participación en el puesto de trabajo. Integra las decisiones que pueden tomar los asalariados sobre la realización de su trabajo, sobre su actividad laboral, sobre cómo valoran los jefes las sugerencias, sobre el ambiente en el trabajo y sobre la participación en cursos de formación profesional continua y beneficios sociales.

Aquí el índice, sobre esa escala de cero a diez, arroja un claro suspenso: 3,88 puntos ⁷.

Un tercer apartado se refiere a la integración en el puesto de trabajo. Lo compone el conocimiento sobre los objetivos y organigrama de la empresa, el conocimiento del convenio colectivo o estatuto de regulación de las ofertas empresariales en materia de formación continua, las relaciones personales con compañeros y superiores y la disposición a trabajar más

⁷. Franco,Chávez S. Reingeniería médico-administrativa aplicada a incapacidad prolongada por riesgo de trabajo

para favorecer los objetivos de la empresa. El índice resultante es desolador: 2,78 puntos.

El índice que mide la autonomía en el puesto de trabajo, que abarca variables relacionadas con la creatividad, participación, integración y flexibilidad horaria, se queda en 3,83 puntos.

Todos los datos anteriores son los que me motivaron para la realización de la investigación. Mi tesina la argumento con base a mis observaciones cotidianas y por otra parte, al no existir estudios como el que me ha interesado, se justificó llevarla a cabo según el protocolo propuesto, con lo que se contribuirá a dar a conocer a las autoridades la problemática detectada durante el proceso, y así facilitarles la toma de decisiones.

La presente investigación se realizó para poder aplicar los conocimientos obtenidos durante la práctica, para contribuir a incidir en uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: "La Satisfacción en el Trabajo", o en nuestro caso "La Insatisfacción en el Trabajo" y las repercusiones que tienen para la organización en general, lo cual es muy beneficioso, al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. El recurso mas importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia y por ello retomamos tan solo algunas ideas de Teoría bifactorial de Herzberg que nos ayudaron a explicar los resultados.

Mediante los resultados y conclusiones del estudio de la insatisfacción, los directivos de la institución podrán comprender los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal, y sobre todo ser más realistas al efectuar la selección de personal.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones: institución- trabajadores.

⁷¹. Franco,Chávez S. Reingeniería médico-administrativa aplicada a incapacidad prolongada por riesgo de trabaj

III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA.

Uno de los temas que ha despertado gran interés en la actualidad es el relacionado con el clima organizacional y su medición en las instituciones; sin embargo en la investigación bibliográfica que he realizado no encontré resultados que señalen la insatisfacción de los trabajadores en su ambiente laboral, y por otra parte considero que el cubrir las necesidades de la gente es algo que debiera darse en toda empresa. Ya sabemos que:

Como personas tenemos dos tipos de necesidades: materiales y de espíritu. Para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Sin embargo las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano: ser dueños de nuestro propio destino, encontrar aliciente a lo que hacemos en el trabajo y en nuestra vida personal (amigos, familia, amor), al menos esto lo sabemos en teoría; NO OBSTANTE ME SURGIO LA SIGUIENTE PREGUNTA:

¿CUAL ES LA PERCEPCIÓN QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE LOS FACTORES DE INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?, Y DERIVADO DE ESTA PREGUNTA SURGE OTRA:

¿QUE TIENE QUE VER LA SELECCIÓN DE PERSONAL VISTA COMO TEORÍA Y LAS REALIDADES VIVIDAS POR LOS TRABAJADORES?

A través del análisis de los resultados intente en todo momento darle respuesta, y pensé que sí lo he logrado.

IV.- OBJETIVOS:

OBJETIVOS GENERALES.

- 1.- Comprobar la repercusión negativa que tiene la insatisfacción laboral para la eficiencia organizacional.
- 2.- Comprobar que la selección de personal cubre aspectos ideales que contrastan con la realidad percibida por los trabajadores de la Jefatura de Servicios de Personal de la delegación estatal en la sede de Pachuca, Hgo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Aplicar una encuesta directa al personal a través de una cédula con preguntas estructuradas que deben ser calificadas de acuerdo a la percepción de los trabajadores.

Analizar los datos para extraer conclusiones sobre la insatisfacción en el trabajo y su relación con la selección de personal.

V.- HIPÒTESIS.

Existe repercusión negativa en el trabajo dada la insatisfacción laboral, para la eficiencia organizacional.

La selección de personal cubre aspectos ideales que contrastan con la realidad de insatisfacción percibida por los trabajadores de la Jefatura de Servicios de Personal de la delegación estatal en la sede de Pachuca, Hgo.

VI.-METODOLOGÍA.

TIPO DE ESTUDIO.

Investigación aplicada o práctica.

El enfoque fue de tipo cualitativo, ya que se manejaron variables de tipo: social y psicológico.

DISEÑO METODOLÓGICO

PROLECTIVO. La investigación se efectuó recopilando los datos progresivamente y directamente de cada trabajador del departamento de personal durante el mes de septiembre de 2007.

VERTICAL. Los datos correspondieron a un solo período sin seguimiento posterior.

PROSPECTIVO Y DESCRIPTIVO. Se establecieron solo las relaciones que existen entre los datos recabados de presente a futuro sin establecer comparaciones, ya que en realidad es un solo grupo el que se estudio.

LIMITES DE TIEMPO Y ESPACIO.

LUGAR. Jefatura de Servicios de personal de la Delegación estatal del IMSS con sede en Pachuca, Hgo.

TIEMPO. De septiembre a noviembre de 2007.

POBLACIÓN DE ESTUDIO.

40 personas de las diferentes áreas y categorías que laboran en el turno matutino.

CRITERIOS DE SELECCIÓN.

A). INCLUSIÓN.- Empleados de base, confianza y de sustitución que laboran en la jefatura antes mencionada.

B). EXCLUSIÓN.- Empleados de base, confianza y de sustitución que laboran en otros servicios diferentes a la jefatura de personal.

C). ELIMINACIÓN.- Empleados que no desearon participar en la investigación.

VARIABLES.

INDEPENDIENTES. (Cualitativas)

Condiciones físicas del trabajo, libertad para elegir su propio método de trabajo, los compañeros de trabajo, reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho, superior inmediato, responsabilidad que se le ha asignado, su salario, la posibilidad de utilizar sus capacidades, relaciones entre jefe y trabajadores de los departamentos de esta jefatura, sus posibilidades de promocionarse, el modo en que el departamento esta gestionado, la atención que se presta a las sugerencias que hace, el horario de trabajo, la variedad de tareas que realiza en su trabajo y la estabilidad en el empleo.

VARIABLE DEPENDIENTE. INSATISFACCIÓN, (cualitativa).

PROCEDIMIENTO:

1. Se convoco a los empleados para informarles sobre el día en que se aplicaría la encuesta.
2. Se proporciono información general para obtener el consentimiento para realizar el estudio.
3. Se explico ampliamente a cada trabajador el objetivo general del estudio, y el tiempo requerido de su participación.
4. Los trabajadores que desearon participar firmaron el consentimiento informado.
5. Una vez firmado el consentimiento se procedió a la medición con la aplicación por parte del investigador de una entrevista directa con el instrumento diseñado para tal efecto. (ver cédula incluida en el presente)

VII.- PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO.

- 1 TAMAÑO DE LA MUESTRA.** No se aplico el método del muestreo por tratarse de una muestra selectiva.
- 2 CLASIFICACIÓN DE INFORMACIÓN.** La información se clasifico de acuerdo a las variables seleccionadas para el estudio, tabulando los datos en tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas.
- 3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.** En base a las tablas de frecuencias, porcentajes e indicadores se realizo el análisis utilizando la literatura.

RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.

HUMANOS: Investigador administrativo y personal de apoyo, asesores.

TECNICOS: Equipo de cómputo con Internet, cédulas, libros, revistas, material de oficina.

FINANCIEROS: Los gastos que se generaron estuvieron a cargo del investigador administrativo (tesista).

VIII.- DIFUSIÓN.

La difusión de los resultados se llevará a cabo a través de pláticas con el propio personal del área, sesiones programadas para la difusión en otras áreas, difundir información relevante a través de boletines informativos y trípticos.

Dar conferencias en la Delegación, y Subdelegaciones.

X.- CONSIDERACIONES ETICAS Y LEGALES.

Se obtuvo el consentimiento informado por parte de los trabajadores, y además, durante todo el proceso de la investigación, la información que se recopiló se maneja de forma confidencial, manteniendo en todo momento el total secreto de los procedimientos de observación y aplicación de las técnicas que se manejan durante todo el estudio.

1.1 CONCEPTO DE SATISFACCIÒN.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, contando a empleados y directivos⁸.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la empresa a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

1.2 CONCEPTO DE INSATISFACCIÒN.

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante preocuparnos para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en la lentitud en el crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de un plan estratégico para salvar la integridad empresarial y la de los empleados. La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

⁸. Cabrera, Franco C, González, Vega L; Satisfacción laboral de profesionales de la salud en el IMSS.

1.3 FACTORES DE INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones empleado-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Por medio del estudio de la satisfacción, la gerencia de la empresa podrá saber los efectos que producen las políticas y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales⁹.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo¹⁰.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

⁹. Licencia Creative Commons: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/deed>.

¹⁰. Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. *The motivation to work*.

La habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones empleados-institución, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo¹¹.

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar. A esta lista también deberíamos agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad en el trabajo y la disposición genética del individuo:

- Trabajo mentalmente desafiante.
- Recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre la persona y el puesto.

¹¹. Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. *La satisfacción total del cliente*

2.1 EL AMBIENTE LABORAL VISTO DESDE LA TEORÍA Y DESDE LA PRÁCTICA. (La motivación que al no darse se convierte en insatisfacción)**2.1.1 EL AMBIENTE LABORAL VISTO DESDE LA TEORÍA**

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Si bien es cierto, como los siguientes conceptos, por su brevedad, resulta una incipiente fuente de estudio de la motivación, puede ser de óptima ayuda a la hora de una consulta rápida, o si lo que se desea es una mera introducción a la motivación.

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar? El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investigar la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan? ¿Que es lo que produce insatisfacción en el trabajo? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema limbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos¹².

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes Como

¹². Kreitner y Kinicki, A. *Comportamiento de las organizaciones*

su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad¹³.

Resultado de la reacción individual al ambiente: (a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Otros autores proponen que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de estas propuestas es la insistencia que hacen en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

Existen otras teorías que se fundamentan en lo siguiente: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según

¹³. Loitegui Aldaz, J.R. Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra.

proyecciones de sus propias opiniones y expectativas¹⁴.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores y que al final de cuentas se resume en la “INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO”.

2.2 EL AMBIENTE LABORAL VISTO DESDE LA PRÁCTICA (Hacia la puesta en marcha de una filosofía institucional que revierta el fenómeno de la insatisfacción laboral).

Hemos sido protagonistas de múltiples tendencias en el área gerencial como la Calidad Total, el Mejoramiento Continuo, etc. Todas han aportado grandes cambios luego de su aplicación. Así mismo la reingeniería, como herramienta de cambio, también ha tenido mucho que decir en el largo camino de las mejoras organizacionales. Todas dirigidas principalmente al proceso y a los resultados, pero ¿es sólo eso lo que hay que mejorar?

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo

Esta filosofía surge de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule al recurso humano con su entorno facilitando su identificación con él, resulta de relacionar el concepto del Nirvana, entendido por los budistas como la bienaventuranza por la absorción e incorporación del individuo en la esencia divina; con lo que entendemos por la organización y su medio, orientada a lograr que el individuo se encuentre en un estado de equilibrio total que le permite observar su impacto en la organización desde una óptica más amplia y profundamente

¹⁴. Muñoz, A. *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*.

relacionada con sus expectativas¹⁵.

A simple vista la filosofía puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral porque resalta la necesidad del equilibrio en todos sus sentidos. El empleado se muestra motivado por su entorno, el ambiente le es grato, se siente bien remunerado, gusta de sus funciones, mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, en fin, está en perfecto equilibrio.

El individuo no es productivo si el medio ambiente en donde se desempeña le es hostil, es por ello que un empleado con presiones de tipo económicas, morales y situacionales, sometido a trabajar bajo condiciones desagradables, en donde el medio es heterogéneo, desequilibrado, con altos niveles de contaminación (auditiva, visual, psicológica) difícilmente logre la satisfacción.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Una oficina, local o centro de trabajo que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador estará siempre por encima de aquellas que se limitan a dar un pequeño espacio para soportar las exigencias mínimas de colocación. Las empresas que descuidan la estética del ambiente laboral no pueden esperar más que desastrosos; evidentemente desconocen los estudios que han demostrado que la rotación de personal y la poca permanencia de éste en las organizaciones depende más de las condiciones psicológicas que de las económicas; sin embargo, el espacio, el uso de un mobiliario estándar, la dotación de elementos aromáticos y musicales, la decoración, color y demás accesorios no son el centro de esta filosofía. Dedicarse exclusivamente a adecuar las oficinas no es nada nuevo, existen un sin número de buenos y reconocidos decoradores que pueden hacer de un quiosco un palacio imperial en miniatura¹⁶.

La aplicación de una Filosofía en las empresas está encaminada a lograr la integración del recurso humano en todos los niveles organizacionales, basándose en el equilibrio de la comunidad laboral, para ello habrá de perseguirse un conjunto de elementos que permitan su implantación, estos son, entre otros:

- Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la empresa
- Herramientas y equipos ergonómicos diseñados para facilitar su uso y garantizar la calidad

¹⁵. Robbins, S. *Comportamiento organizacional*.

¹⁶. Robbins, S y Coulter, M. *Administración*.

- Un clima de comunicación franco y abierto
- Disposición para el logro de objetivos comunes
- Una compensación que iguale la productividad con el esfuerzo
- Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo
- La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida.

Es lógico suponer que existen variables que atentan contra cada uno de los puntos mencionados que están asociadas al tipo de actividad de la empresa y al ambiente de producción de la misma; no obstante existen elementos de coincidencia que sin duda hacen posible la presencia de la filosofía.

En un estado de filosofía empresarial los individuos alcanzarán un nivel de identificación y satisfacción tal con sus labores y con la empresa que difícilmente existen posibilidades de conflictos, esto reducirá la pérdida y aumentará la calidad del tiempo productivo, tanto para la organización como para el individuo.

La empresa llamada “Instituto Mexicano del Seguro Social” cuenta con varios problemas generales y específicos, complicados y sencillos que generan gran satisfacción o insatisfacción entre los empleados que laboran en ella, así como en cada una de las áreas que lo integran; en especial, la Delegación Estatal del IMSS con sede en Pachuca, Hgo; y en lo específico, en la Jefatura de Servicios de Personal .

Mediante el estudio de la satisfacción laboral se ha pretendido entender el efecto que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la empresa para los empleados.

Como prueba de lo anterior, se efectuó una investigación por encuesta transversal en profesionales de la salud del Instituto Mexicano del Seguro Social, en los tres hospitales de tercer nivel del Centro Médico Nacional de Occidente, Jalisco, México: Pediatría, Ginecoobstetricia y Especialidades. El propósito fue identificar la satisfacción del profesional de la salud con su ambiente de trabajo; la principal variable de estudio fue la satisfacción del ambiente de trabajo medida a través de indicadores relacionados con las relaciones humanas, expectativas personales, comunicación interpersonal y aspectos del empleo: proyecto de vida y salario. Se recolectaron los datos por medio de un instrumento estructurado, codificado y validado. La aplicación de la encuesta fue anónima y aceptada voluntariamente. El total de encuestados fue de 1761: 21 % médicos, 38 % enfermería y 41 % otras categorías del área de la salud. Se encontró que 66.8 % aceptó estar satisfecho en sus necesidades, señalando que existen otras variables en donde la moda alcanza niveles más significativos, lo que permitió perfilar el nivel de satisfacción de sus necesidades.

Se ha investigado la frecuencia de síntomas y principales fuentes de estrés ocupacional percibidos por grupos de trabajadores de la salud. Los síntomas predominantes fueron de ansiedad y depresión. Las mayores causas de insatisfacción en más de la mitad de los sujetos son: sentir su

trabajo poco reconocido y valorado y la escasa posibilidad de controlarlo. Entre los factores de tensión destaca el sentimiento de tener que responder a muchas personas, el apremio de tiempo y las condiciones de trabajo físico-ambientales inadecuadas. Las diferencias encontradas indican una situación menos favorable para los grupos menos cualificados, en términos del mayor riesgo de estrés y morbilidad, en general, de las personas sometidas a altas demandas, pero con escasa autonomía o control sobre el modo como realizan su trabajo. Así, la baja realización profesional es una variable central para predecir el agotamiento relacionado con el trabajo. La insatisfacción laboral y el elevado estrés fueron los aspectos principales como determinantes de los problemas de salud mental en las trabajadoras de la salud. Asimismo, las altas demandas de trabajo predicen significativamente altos niveles de fatiga y ésta, a su vez, está asociada con altos niveles de enfermedad mental. Las trabajadoras de la salud tienen las más altas tasas de admisión hospitalaria por trastornos mentales y tasas de admisión elevadas en centros de salud mental. La prevención y tratamiento incluyen mayor control laboral, reuniones de grupo, mejora en la comunicación hacia arriba y hacia abajo, mayor reconocimiento del mérito individual, rediseño laboral y orientación de los requerimientos del trabajo¹⁷.

Las actuales condiciones de trabajo de la población en estudio determina la presencia de un variado e importante número de riesgos y exigencias que pueden ser considerados, en su conjunto, como causantes de estrés laboral y que influyen, de manera importante y directa, en la salud mental de las trabajadoras. Para este estudio, y dado que son causantes de estrés conocidos, se tomaron en cuenta los siguientes: calor, ruido, esfuerzo físico, posiciones forzadas, trabajo intenso, trabajo monótono y trabajo repetitivo.

La morbilidad mental de las trabajadoras expuestas a calor y a ruido intenso durante gran parte o toda la jornada se eleva notablemente en relación con las no expuestas. En ambos casos la diferencia es significativa. De la misma manera, el esfuerzo físico mostró diferencias muy claras en la morbilidad mental entre las trabajadoras sometidas a él, por un lado, de manera moderada o pesada y, por el otro, las poco o no expuestas. Muchas de las trabajadoras estudiadas tienen que adoptar posiciones forzadas durante gran parte de su jornada laboral. Las más frecuentes son: permanecer de pie mucho tiempo en un mismo sitio y estar encorvada o sentada durante largo tiempo. A esto se agrega la falta de pausas, lo que muchas veces hace imposible el cambio de posición. La diferencia es significativa, siendo el riesgo casi tres veces mayor en las expuestas). El trabajo intenso es otra de las características de este grupo de trabajadoras. Esto se debe en general al ritmo acelerado ocasionado por las múltiples actividades que necesitan efectuar en un tiempo corto. Esto origina que el grado de control que la trabajadora ejerce sobre su actividad disminuya y aumente el grado de atención que tiene que poner en las tareas, lo que incrementa el estrés agudo y crónico y, por lo tanto, la morbilidad mental. Se presenta un riesgo mayor del doble en las expuestas, comparadas con las trabajadoras no sometidas a trabajo intenso. También el trabajo

¹⁷. Escat Corès, Maria. 2007. Definiendo el Clima Laboral.

monótono es un causante de estrés, ya que éste provoca aburrimiento y hastío, pero también, cansancio mental y depresión, lo que a su vez se relaciona con fatiga patológica. El riesgo es dos veces mayor en las expuestas. De manera similar, el trabajo repetitivo tiene un efecto negativo. La repetición de una misma tarea, además de generar problemas músculo esquelético, provoca hastío, cansancio mental y aburrimiento¹⁸.

Para completar la visión acerca de las causas laborales generadoras de problemas de salud se llevó a cabo un análisis por conglomerados (*clusters*) con las principales variables que se analizaron, tanto del trabajo doméstico como del trabajo asalariado. A través de este análisis se pudieron diferenciar grupos de trabajadoras que, aunque comparten ciertas condiciones, son distintas en otras. Así, pretendimos ver los efectos en la salud mental de dos grupos de trabajadoras de la salud con diversos grados de exposición a causantes de estrés laboral. Se aprecia que el grupo sometido simultáneamente a un mayor grado de exposición a calor, ruido, esfuerzo físico, posiciones forzadas, trabajo intenso y trabajo repetitivo presentaba un riesgo 6,5 veces mayor a irritabilidad y 3,6 veces mayor a fatiga que el grupo de trabajadoras con menor grado de exposición. Es interesante observar que ambos grupos presentan condiciones casi idénticas en cuanto a la carga de trabajo doméstica. Así, el conjunto de la carga del trabajo asalariado es, en sí mismo, un generador de enfermedad en estas mujeres, independientemente del trabajo doméstico. Las causas principales de estos padecimientos se encuentran estrechamente relacionadas con un trabajo exigente y descalificado y de insatisfacción¹⁹.

¹⁸. Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones

¹⁹. García Álvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción.

CAPÍTULO III

FACTORES DE INSATISFACCION

3.1 COMO MEDIR LOS FACTORES DE INSATISFACCIÓN. TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG.

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores²⁰.

3.1.1 FACTORES HIGIÉNICOS: La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc. Factores motivacionales: Es necesaria la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc. En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que.

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

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

²⁰. Zubieta, J.C. y Susinos, T. *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

3.1.2 ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA INSATISFACCIÓN.

3.1.2.1 LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado, abarcando amplios grupos de población.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.



3.1.2.2 VARIABLES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la

propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
- salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés,...
- conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos...

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Teoría bifactorial de Herzberg.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
Satisfacción	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	Insatisfacción
	• Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc.	• Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.	
Insatisfacción	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN	Satisfacción
	• Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.	

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

CAPITULO IV

SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronostica de candidatos posibles, considerando

sus aspectos actuales y potenciales. El selector de personal debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas: contextuales y específicas²¹. Los conocimientos contextuales tienen que ver con un conocimiento acerca del sistema empresarial (la cultura organizacional) y acerca del sistema social (mercado de trabajo, fuentes de convocatoria). La habilidad contextual está formada por habilidades interaccionales.

Los conocimientos específicos se centran en capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades. Incluye los recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la "posición".

Desde el punto de vista psicosocial, el rol es una extensión de sí mismo, que opera como puente entre la persona y el medio social. Es el engarce entre individuo y sociedad, y por lo tanto es una herramienta operativa para enlazar uno con la otra²².

El esquema de roles representa el repertorio de roles de un individuo. En la base del rol encontramos un NUCLEO DEL YO, único y exclusivo de cada individuo, tiene un sello personal, y es la forma como se expresa en sus diferentes roles. Todo rol opera en un vínculo complementario: por ejemplo, si el rol es ser psicólogo clínico, hay un rol complementario que es el de paciente.

Todo rol comienza siendo un rol incipiente, donde la persona se ha informado sobre el rol pero aún no lo ha desarrollado plenamente. Por ejemplo, el rol de alumno en el primer día de clase. A medida que desarrolla su rol, el sí mismo se va dilatando e incorporándose cada vez más a la interacción social. Cuando una persona puede pensar, sentir y actuar frente a las demandas de su rol, aún en situación de peligro, ha logrado un buen nivel de madurez profesional.

El esquema de roles nos sirve como marco de referencia teórico para poder leer y comprender la conducta humana en situación laboral, y en situaciones de desarrollo profesional. Los roles no dependen solamente del sí mismo sino del contexto: el rol se construye trabajando con las expectativas propias y con las de los otros, conjugando ambas. Es importante entonces pensar en la construcción conjunta del vínculo y las

²¹. Juan Manuel de la Colina Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/>

²². Alcalide Castro, M., González Rendón, M.E. Florez Saborido, I. (1996). *Mercado de Trabajo*

expectativas como base para definir objetivos de tarea. Por ejemplo, en el rol de selector de personal, éste ha de reforzar su vínculo con la empresa. El rol profesional se desarrolla en tres etapas principales: primero se define un proyecto acerca de lo que uno quiere hacer, segundo, se selecciona un rol en función de ese proyecto, y tercero se lo desarrolla, pasando de un rol incipiente a un rol específico y desarrollado²³.

4.2 LA RELACION DE LAS PERSONAS CON SU TAREA. PERSPECTIVA HISTORICA.

Desde la psicología laboral, definimos TAREA como aquellas acciones realizadas con el fin de obtener determinados resultados sobre la base de procedimientos acordados, utilizando conocimientos, destrezas y un aporte personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales en relación con variables como tiempo, espacio, y pago o retribución. Si no hay retribución, no hay trabajo.

Este concepto fue evolucionando con el tiempo. A comienzos del siglo XX, en la sociedad industrial la tarea era central, y era entendida como acción o procedimiento requerido para obtener un resultado. En ese momento lo importante era producir. La forma industrial de producción ya había empezado a ser cuestionada desde comienzos del siglo XIX, cuando surge la preocupación por las consecuencias sociales de la industrialización. La corriente taylorista del siglo XX impone la idea de hombre máquina, pero luego, la corriente de las Relaciones Humanas de Mayo revaloriza el factor humano e interaccional del trabajo.

A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado, las empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, lo cual ha de reflejarse también en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea. El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quienes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección²⁴.

4.2.1 El PUESTO DE TRABAJO es el lugar asignado para cumplir una tarea o función. Este puesto está integrado por cinco elementos esenciales:

1) Problemas a resolver: apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.

2) Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas

3) Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y

²³. Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la Selección de Personal con éxito*.

²⁴. Applegarth, M. (1992). *Programas de capacitación*,

personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.

4) Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama

de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc.

5) Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc.

4.2.2 PERFIL.- Para la elaboración de un perfil necesitamos dos tipos de información: la del selector y la del postulante. Una primera tarea para elaborar un perfil consiste en determinar qué tarea deberá hacer el candidato. Es lo que se llama los requisitos, y que por ejemplo son los que aparecen en los avisos pidiendo personal con tales o cuales funciones. Luego, se estudia al candidato para ver si puede cumplir esa tarea. Cuando se presenta un candidato que responde al perfil acordado, la tarea consiste en seguir trabajando sobre algo ya iniciado con el candidato. Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir. Jaques distingue siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, que se corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana. Se trata de siete niveles diferentes de **COMPLEJIDAD DE UNA TAREA**:

Nivel 1: Juicio directo o sensorio-motor: de posiciones que requieran trabajar con materiales o personas, como cadete, recepcionista, operario, portero.

Nivel 2: Acumulación diagnóstica o imaginativo-simbólica: comprende tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras, como por ejemplo un evaluador, un analista de laboratorio, etc. El selector investigará aquí funciones intelectuales de análisis y síntesis. Es preciso imaginar la tarea (no se la puede 'ver' como en el nivel 1). (no se la puede ver como en el nivel 1).

Nivel 3: Caminos alternativos: cuando la tarea requiere afrontar problemas de cierta complejidad para los que puede haber caminos alternativos. Ej.: un negociador.

Nivel 4: Procesamiento en paralelo: Tareas donde hay que atender simultáneamente varias cosas. Por ejemplo, un gerente zonal que debe atender a varias sucursales de un banco.

Nivel 5: Sistemas unificados totales: Son tareas de alta complejidad, integradas por totalidades unificadas (marketing, producción, administración) que deben encararse como un todo. Por ejemplo, la tarea de un gerente general.

Nivel 6: Acumulación diagnóstica mundial: tareas altamente complejas y abstractas, donde se analizan las unidades de negocio en el contexto internacional, lo que supone un análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta la configuración propia de cada país.

Nivel 7: Requiere trabajar con alternativas paralelas y elegir la más adecuada para cada situación, lo que supone capacidad de análisis, de síntesis, abstracción, generalización, anticipación y decisión. Es el más alto nivel de complejidad y corresponde a ejecutivos de una gran corporación,

multinacional o transnacional.

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en que deben incluirse.

Para evaluar a una persona en el nivel I basta con un día a tres meses, mientras que para evaluar un desempeño en los últimos niveles, se requiere incluso a veces hasta 5 años²⁵.

Evaluación de potencial.- Es aquella que puede permitir explorar las posibilidades futuras de un postulante. Una evaluación de potencial toma en cuenta aspectos considerados en una evaluación psicológica y una evaluación del desempeño, y los proyecta en el futuro. No se trata de evaluar a las personas sino a sus condiciones.

En síntesis: una de las herramientas con que cuenta el selector de personal es la evaluación psicológica. Para que esta evaluación sea efectiva, necesitamos contar con un perfil que permita confrontar los datos con un marco referencial (el perfil mismo). Este perfil se elabora con quien solicita la evaluación. La evaluación psicológica es el tamiz final en un proceso de control de calidad.

²⁵. Arvey, R.D. y Faley, R.H. (1988). *Fairness in Selecting Employees*

CAPÍTULO V

PERFILES

5.1 EL PERFIL, HERRAMIENTA ESENCIAL PARA DISCRIMINAR INFORMACIÓN RELEVANTE.

La tarea del selector consiste en elaborar un perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible. Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil, son, entonces:

Puesto + Empresa + Mercado = Perfil

Como se ve, se debe también conocer a la empresa, pues por ejemplo incorporar personas con características muy rígidas a una organización muy estricta, acentuaría rasgos que no favorecerían el desarrollo de ambas partes. Sin embargo, la persona incorporada debe tener bastantes cosas en común con la empresa.

En suma, para la elaboración del perfil, la base de la información está en las características de la tarea a realizar y el contexto (empresa) donde ella se realizará.

5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

El proceso de selección puede realizarlo un selector o un equipo de profesionales. El proceso total de selección de personal abarca las siguientes etapas: análisis de la necesidad, definición del perfil, preselección, entrevista, evaluación psicológica, elaboración del ranking, y la presentación final de los candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

Preselección: de todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en

base a criterios que aquella le suministro.

Entrevista y evaluación psicológica: La entrevista puede incluir una preentrevista o entrevista preliminar, intercambio breve para chequear información sobre el currículo. También una entrevista técnica, donde se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y una entrevista profunda, situación bipersonal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto, etc.

Elaboración del ranking: Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra.

5.2.1 LA ENTREVISTA.

La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

Tipos de entrevista: La entrevista puede ser estructurada (se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas), semi estructurada (ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. Se consideran áreas a explorar: trabajo, familia, vínculos, etc.), y libre o no estructurada (donde el disparador puede ser una consigna muy general como “hábleme de usted”, etc.

La entrevista consta de tres etapas: Pre-entrevista (por ejemplo, telefónicamente), entrevista propiamente dicha, y post-entrevista (reflexión acerca de lo visto en la entrevista, confección de un informe). La entrevista propiamente dicha abarca a su vez tres momentos: caldeamiento, desarrollo, y cierre y comentarios. Caldeamiento: Consiste en preparar el clima adecuado para que la entrevista pueda desarrollarse adecuadamente: bajar ansiedades, sintonizar con el candidato, allanar obstáculos, definir reglas de juego, crear un clima distendido. El entrevistador tiene aquí un papel protagónico

Desarrollo: Afluencia significativa de información por parte del postulante, que aquí entonces desempeña un rol activo y protagónico. El entrevistador pasa a un segundo plano, pero interviene con preguntas aclaratorias, etc. El entrevistador debe por un lado ponerse en el lugar del otro, y en segundo lugar debe ir configurando y organizando los datos que recibe. Conclusión y cierre: El entrevistador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados. Es una etapa de síntesis y devolución.

5.3 EL PROCESO DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA. COMPRENSIÓN E INTEGRACIÓN DE DATOS.

La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil. Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una tarea asignada. 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas.

5.3.1 EL INFORME.

Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación:

- 1) El informe escrito: a la empresa o demandante.
- 2) La devolución verbal: al postulante informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante. Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones²⁶.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura. Los datos que debe incluir un informe son: 1) los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, 3) La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests), 4) Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado.

Un informe debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

5.3.2 LA DEVOLUCIÓN.

La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación.

La devolución se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. Lo que se devuelve es la información recogida y elaborada por el evaluador, y se focaliza en las expectativas recíprocas, los roles respectivos (de evaluador y candidato), las características del mensaje (entendible por el candidato, sin términos técnicos), y los temores y modalidades de interacción. La devolución es oral, se hace en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Legitima el rol del evaluador al permitirle hacer una tarea de orientación, más allá del diagnóstico. Ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndosele una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado.

²⁶. Bazinet, A. (1984). *La evaluación del rendimiento*

Al evaluador le permite realizar una síntesis, donde confrontará sus hipótesis sobre el candidato, con lo que evita caer en una construcción fantasiosa.

5.3.3 EL SEGUIMIENTO. ¿QUE PASÒ DESPUÈS?

Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un periodo de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador, y el mundo de la empresa), necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, o sea que tiene expectativas positivas.

El nuevo integrante comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc. El selector prepara al candidato finalista haciéndole conocer la organización, y al mismo tiempo prepara al cliente (gerente, etc.) informándolo sobre las características del nuevo integrante. Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa se llama PERIODO DE INDUCCION, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente. El aspecto esencial de este periodo inicial apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura empresarial. El seguimiento es llevado a cabo por dos caminos: a) el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de recursos humanos, y b) el seguimiento hecho por el selector que condujo la búsqueda. En este último caso, el selector debe, primero, monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante, y segundo, tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos. Por lo tanto, la tarea de seguimiento debe realizarse en tres niveles: en relación con la persona incorporada, en relación con su jefe inmediato, y en relación con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo (o sea una empresa de selección de personal contratada por la empresa).

La etapa de seguimiento debe aportar elementos al proceso mismo de selección, en un proceso de feed-back o retroalimentación sin el cual la selección quedaría incompleta.

CAPITULO VI

RESULTADOS

6.1 RESULTADOS

CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO.- En primer lugar la respuesta fue moderadamente insatisfecho correspondiendo al 32,50 %, en segundo lugar la respuesta fue de muy insatisfecho siendo la cifra del 20,00 %, en tercer lugar y con similar cifra las respuestas fueron: insatisfecho y satisfecho representando cada concepto el 17,50 %, cabe señalar que solo el 2,50 % respondió estar muy satisfecho (cuadro no. 1).

CON RESPECTO A LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO.- En primer lugar la respuesta fue moderadamente satisfecho correspondiendo al 35,00 %, en segundo lugar la respuesta fue de insatisfecho, correspondiendo al 27,50 %, en tercer lugar con el 17,50 % la respuesta fue moderadamente insatisfecho, y solo el 2,50 % respondió estar muy satisfecho (cuadro no. 2).

CON RESPECTO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.- En primer lugar la respuesta fue satisfecho correspondiendo al 35,00 %, en segundo lugar la respuesta fue de moderadamente satisfecho, correspondiendo al 25,00 %, en tercer lugar con el 20,00 % la respuesta fue moderadamente insatisfecho (cuadro no. 3).

CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO QUE OBTIENE POR EL TRABAJO BIEN HECHO.- En primer lugar la respuesta fue muy insatisfecho correspondiendo al 25,00 %, en segundo lugar la respuesta fue de moderadamente insatisfecho, correspondiendo al 20,00 %, en tercer lugar con el 15,00 % la respuesta fue moderadamente satisfecho, con similar cifra del 12,50 % las respuestas fueron: satisfecho y “ni satisfecho, ni insatisfecho, solo el 2,50 % dijo estar muy satisfecho (cuadro no. 4).

CON RESPECTO A SU SUPERIOR INMEDIATO.- En primer lugar la respuesta fue moderadamente satisfecho correspondiendo al 25,00 %, en segundo lugar la respuesta fue: “ni satisfecho, ni insatisfecho correspondiendo al 20,00 %, con similar porcentaje de 15,00, las respuestas

fueron: moderadamente insatisfecho y satisfecho, solo el 2,50 % dijo estar muy satisfecho (cuadro no. 5).

CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE HA ASIGNADO.- En primer lugar con similar cifra del 25,00 %, las respuestas fueron: moderadamente satisfecho y moderadamente insatisfecho, en segundo lugar la respuesta fue: satisfecho correspondiendo al 20,00 %, en tercer sitio la respuesta fue de estar insatisfecho (cuadro no. 6). con similar porcentaje de 15,00, las respuestas fueron: moderadamente insatisfecho y satisfecho, solo el 2,50 % dijo estar muy satisfecho (cuadro no. 6).

CON RESPECTO A SU SALARIO.- En primer lugar con respuesta de muy insatisfecho correspondió al 30,00 %, en segundo lugar la respuesta fue de estar moderadamente insatisfecho con el 22,50 %, en tercer sitio la respuesta fue la de estar moderadamente satisfecho (cuadro no. 7).

CON RESPECTO A LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES.- En primer lugar con respuesta de moderadamente satisfecho correspondió al 30,00 %, en segundo lugar la respuesta fue: “ni satisfecho, ni insatisfecho” correspondiendo al 20,00 %, en tercer sitio la respuesta fue moderadamente insatisfecho con el 17,50 %, el 5,00 % correspondió a la respuesta de estar moderadamente in, el 5,00 % respondió estar muy satisfecho (cuadro no. 8).

CON RESPECTO A LAS RELACIONES ENTRE JEFE Y TRABAJADORES.- En primer lugar con similar cifra del 22,50 % las respuestas fueron: insatisfecho y moderadamente satisfecho, en segundo lugar la respuesta fue la de estar moderadamente insatisfecho correspondiendo al 20,00 %, en tercer sitio la respuesta fue: “ni satisfecho, ni insatisfecho”, correspondiendo al 17,50 %, solo el 2,50 % respondió el estar muy satisfecho (cuadro no. 9).

CON RESPECTO A LAS POSIBILIDADES DE PROMOCIONARSE.- En primer lugar la respuesta fue el estar muy insatisfecho, representando el 32,50 %, en segundo lugar la respuesta fue la de estar satisfecho correspondiendo al 22,50 %, en tercer sitio la respuesta fue el estar moderadamente insatisfecho, correspondiendo al 17,50 %, solo el 2,50 % respondió el estar

muy satisfecho (cuadro no. 10).

CON RESPECTO AL MODO EN QUE EL DEPARTAMENTO ESTA GESTIONADO.- En primer lugar la respuesta fue el estar satisfecho, representando el 30,00 %, en segundo lugar la respuesta fue: “ni satisfecho, ni insatisfecho” correspondiendo al 20,00 %, en tercer sitio la respuesta fue el estar insatisfecho, correspondiendo al 17,50 %, el 5,00 % respondió el estar muy satisfecho (cuadro no. 11).

CON RESPECTO A LA ATENCIÒN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACE EL TRABAJADOR.- En primer lugar la respuesta fue el estar muy insatisfecho, representando el 30,00 %, en segundo lugar la respuesta fue el estar moderadamente satisfecho, correspondiendo al 27,50 %, en tercer sitio la respuesta fue el estar insatisfecho, correspondiendo al 20,00 (cuadro no. 12).

CON RESPECTO A SU HORARIO DE TRABAJO.- En primer lugar la respuesta fue el estar muy insatisfecho, representando el 50,00 %, en segundo lugar la respuesta fue el estar satisfecho, correspondiendo al 25,00 %, en tercer sitio la respuesta fue el estar moderadamente satisfecho, correspondiendo al 10,00 % y el 5,00 % respondió el estar muy satisfecho (cuadro no. 13).

CON RESPECTO A LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZA EN SU TRABAJO.- En primer lugar con similar cifra del 20,00 %, las respuestas fueron: el estar moderadamente insatisfecho, y el estar satisfecho, en segundo lugar también con similar cifra del 17,50 % las respuestas fueron: el estar moderadamente satisfecho y: “ni satisfecho, ni insatisfecho” y en tercer sitio la respuesta fue también con similar cifra del 12,50 %, el estar muy insatisfecho y el estar insatisfecho (cuadro no. 14).

EN CUANTO A LA ESTABILIDAD EN EL TRABAJO.- En primer lugar con el 32,50 %, la respuesta fue la de estar muy insatisfecho, en segundo lugar con respuesta de estar satisfecho la cifra fue del 25,00 %, en tercer sitio con similar cifra del 12,50 %, las respuestas fueron: el estar moderadamente insatisfecho y el de estar muy satisfecho (cuadro no. 15).

**CUADRO DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y DE INSATISFACCIÓN.
(%).**

CONCEPTO.	INSATISFACCIÓN.	NI SATISFACCIÓN NI INSATISFACCIÓN.	SATISFACCIÓN.
Condiciones físicas del trabajo.	70,00	0	30,00
Libertad para elegir su propio método de trabajo.	50,00	5,00	45,00
Con sus compañeros de trabajo.	27,50	12,50	60,00 *
Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.	57,50	12,50	30,00
Con su superior inmediato.	32,50	20,00	47,50 *
Responsabilidad que se le ha asignado.	50,00	5,00	45,00
Su salario.	60,00	5,00	35,00
La posibilidad de utilizar sus capacidades.	37,50	20,00	42,50 *
Relaciones entre el jefe y los trabajadores en la institución.	42,50	17,50	40,00
Sus posibilidades de promocionarse.	60,00	5,00	35,00
El modo en que el departamento está gestionado.	30,00	20,00	50,00 *
La atención que se presta a las sugerencias que hace.	62,50	0	37,50
El horario de trabajo.	60,00	0	40,00
La variedad de tareas que realiza en su trabajo.	45,00	17,50	37,50
La estabilidad en el empleo.	50,00	5,00	45,00

*** SOLO SON CUATRO INDICADORES QUE MUESTRAN UNA MAYOR SATISFACCIÓN.
(Con sus compañeros de trabajo, Con su superior inmediato, la posibilidad de utilizar sus capacidades y el modo en que la jefatura está gestionado).**

**CUADRO RESUMEN DE INDICADORES QUE MUESTRA LOS CONCEPTOS
DE MAYOR INSATISFACCIÓN.**

CONCEPTO.	INSATISFACCIÓN.	NI SATISFACCIÓN NI INSATISFACCIÓN.	SATISFACCIÓN.
Condiciones físicas del trabajo.	70,00	0	30,00
Libertad para elegir su propio método de trabajo.	50,00	5,00	45,00
Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.	57,50	12,50	30,00
Responsabilidad que se le ha asignado.	50,00	5,00	45,00
Su salario.	60,00	5,00	35,00
Relaciones entre el jefe y los trabajadores en la institución.	42,50	17,50	40,00
Sus posibilidades de promocionarse.	60,00	5,00	35,00
La atención que se presta a las sugerencias que hace.	62,50	0	37,50
El horario de trabajo.	60,00	0	40,00
La variedad de tareas que realiza en su trabajo.	45,00	17,50	37,50
La estabilidad en el empleo.	50,00	5,00	45,00

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

7.1 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.

La investigación realizada arroja resultados significativos que durante la operación se percibían que existían, más sin embargo no se había realizado una medición que pusiera en claro el problema, misma que consideramos debe servir para buscar correctivos que incidan sobre los indicadores de “insatisfacción”, ya que la insatisfacción como tal produce disminución en la productividad y en el rendimiento del personal. El corregir el problema es una obligación da la institución, ya que también consideramos que estos resultados podrían ser extrapolados a todas las áreas de la delegación estatal en Hidalgo e incluso a todo el IMSS; la insatisfacción es uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional, y que el resultado debe revertirse hacia la búsqueda de la satisfacción en el trabajo y por consecuencia se esperaran repercusiones positivas tanto para los trabajadores como para la institución, lo cual se traduce en la relación satisfacción-productividad en los trabajadores ya que estos últimos son el recurso mas importante de la empresa, de ahí la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia.

Mediante los resultados que se han obtenido sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la insatisfacción, los directivos de la institución y en especial la Jefatura de personal de la Delegación Estatal en Hidalgo podrán evaluar los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales que están en vigencia, para así buscar la mejora continua de la organización, y sobre todo ser más realistas al efectuar la selección de personal, ya que al analizar el modelo de selección de personal institucional, al igual que lo que refiere la literatura sobre el tema se observa que incluye más bien situaciones ideales que debe reunir el personal para ser contratado; más sin embargo deja fuera el contexto de la institución y/o

área en la que se integran los trabajadores seleccionados según criterios, que en la mayoría de las veces no tienen congruencia con la realidad, por lo que pensamos que los indicadores obtenidos, en efecto son concluyentes de una realidad percibida y que en alguna medida son fiel reflejo de lo que se vive cotidianamente en la jefatura de personal tan multicitada.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones: institución- trabajadores.

De los quince indicadores seleccionados para medir la insatisfacción en el trabajo, solo cuatro de ellos (ver cuadro de indicadores), señalan en forma relativa alguna satisfacción; sin embargo, la información específica (ver cuadros y gráficas), muestra grandes contrastes en la percepción que tienen los trabajadores.

Se concluye en que si existe repercusión negativa en las actitudes y aptitudes del personal atribuible a la insatisfacción laboral y que de alguna manera afecta a la eficiencia, eficacia, efectividad y en la calidad del trabajo que se viene realizando.

Al analizar los resultados de la investigación, y al compararlos con los procedimientos para la selección de personal se comprueba que estos últimos cubren más bien aspectos ideales que contrastan con la realidad percibida por los trabajadores de la Jefatura de Servicios de Personal de la delegación estatal con sede en Pachuca, Hgo.

Sin embargo, consideramos que deben seguirse realizando encuestas con el personal así como monitoreos a las variables o indicadores obtenidos para saber si las condiciones cambian o no cambian.

De la información obtenida se extrajeron conclusiones importantes sobre la insatisfacción en el trabajo y su relación con la selección de personal.

En el manual de selección de personal hay algunos puntos que se retomaron con la finalidad de analizarlos a la luz de los resultados obtenidos y en congruencia con mi tesina: “PERCEPCIÓN DEL PERSONAL

SOBRE LOS FACTORES DE INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO”. UN ENFOQUE SOBRE LA TEORÍA Y PRÁCTICA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Selección de personal aplicará las técnicas y criterio profesional más conveniente para garantizar, a favor del instituto mexicano del seguro social, la calidad de los recursos humanos seleccionados.

Al respecto, podemos decir que el párrafo anterior solo muestra los intereses de la empresa, sin considerar el contexto en el cual se incorpora al personal que ha cumplido con los requisitos; por lo que la mera aplicación de pruebas y calificación de perfiles no son de ninguna manera garantía para lograr en resumen la calidad del trabajo que se desarrolla, y así lo muestran los indicadores de la investigación.

Otro párrafo del manual citado dice lo siguiente: Como meta, detectar si el aspirante cuenta con la capacitación técnica y la concientización de la mística del servicio en el instituto.

Y continúa con el objetivo que dice: garantizar que el aspirante con resultado aprobatorio tendrá los conocimientos y la integración necesaria para ingresar como trabajador al instituto.

Con respecto a los dos párrafos anteriores, podemos decir que los resultados de la encuesta realizada muestran más realidad que teoría; nuevamente el manual considera aspectos ideales que no corresponden a la realidad percibida por los trabajadores, que incluso pasaron por los procedimientos de selección, más sin embargo los niveles de insatisfacción contradicen a los ideales de la selección de personal.

Entonces resulta claro que lo que se necesita toda vez que se ha seleccionado al personal idóneo es la realización de un diagnóstico situacional que tome en cuenta los indicadores que se han obtenido de la investigación realizada.

El propio manual para la selección de personal define tres fases de evaluación de los aspirantes y que son:

- ❖ Dictamen básico de la personalidad.
- ❖ Dictamen de habilidades específicas.
- ❖ Dictamen de capacidades psico-laborales.

Y nuevamente deja de tomarse en cuenta todos los factores de insatisfacción, ya que en teoría se supone que los trabajadores ingresan a un ambiente óptimo para desarrollar todos sus potenciales.

Finalmente, se propone tomar en cuenta los indicadores para incluirlos en el manual a manera de parte del diagnóstico del área de personal y por otra parte retomar la teoría de Herzberg que postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Por medio del estudio de la satisfacción, la dirección del instituto podrá saber los efectos que producen las políticas y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

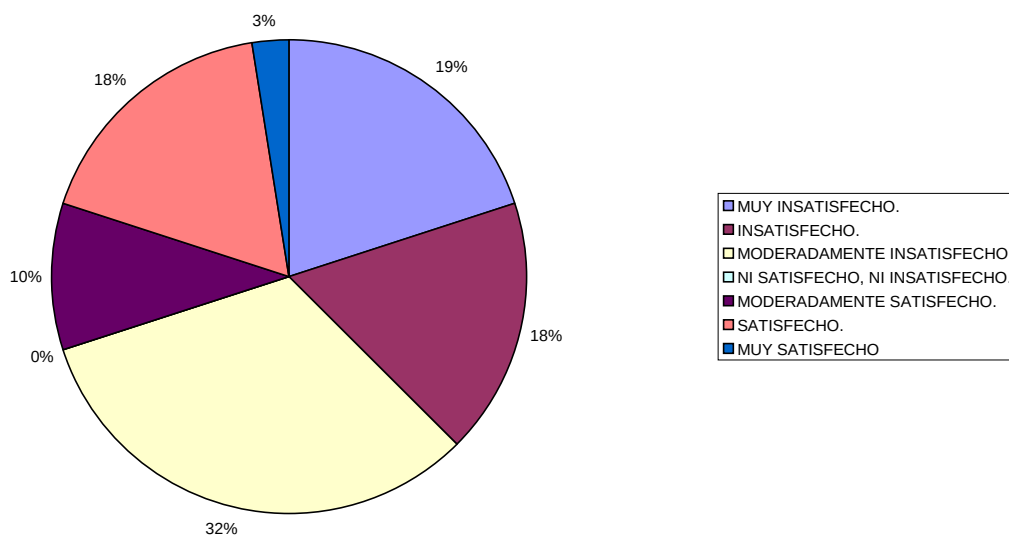
ANEXOS.

CUADRO No. 1
CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	8	20,00
INSATISFECHO.	7	17,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	13	32,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	0	0,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	4	10,00
SATISFECHO.	7	17,50
MUY SATISFECHO	1	2,50

Fuente: Encuesta directa.

CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

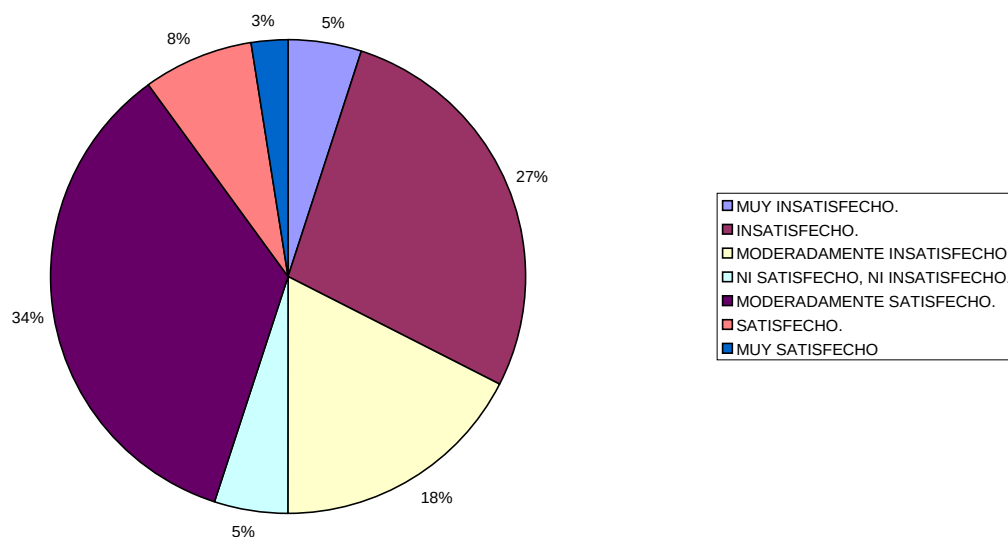


CUADRO No. 2
CON LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU PROPIO MÈTODO DE
TRABAJO.

CONCEPTO.	NÙMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	2	5,00
INSATISFECHO.	11	27,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	7	17,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	14	35,00
SATISFECHO.	3	7,50
MUY SATISFECHO	1	2,50

Fuente: Encuesta directa.

CON LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU PROPIO MÈTODO DE TRABAJO.

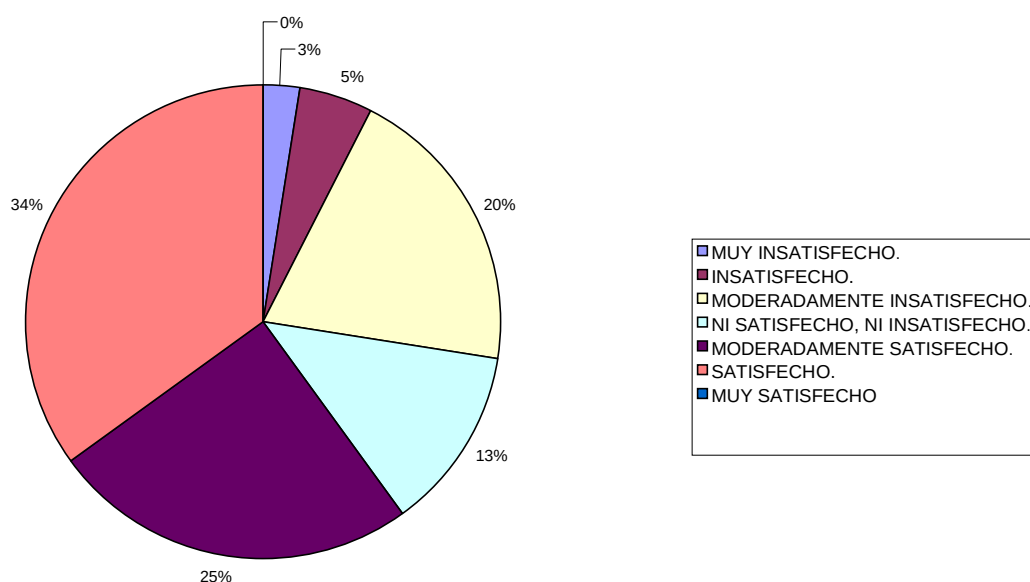


**CUADRO No. 3
CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	1	2,50
INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	8	20,00
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	5	12,50
MODERADAMENTE SATISFECHO.	10	25,00
SATISFECHO.	14	35,00
MUY SATISFECHO	0	0,00

Fuente: Encuesta directa.

CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

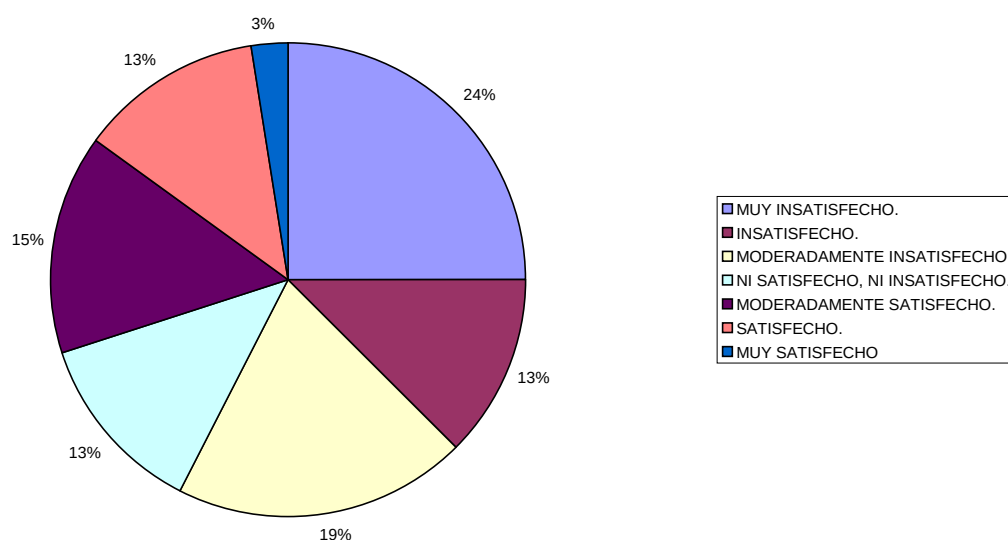


CUADRO No. 4
CON EL RECONOCIMIENTO QUE OBTIENE POR EL TRABAJO BIEN HECHO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	10	25,00
INSATISFECHO.	5	12,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	8	20,00
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	5	12,50
MODERADAMENTE SATISFECHO.	6	15,00
SATISFECHO.	5	12,50
MUY SATISFECHO	1	2,50

Fuente: Encuesta directa.

CON EL RECONOCIMIENTO QUE OBTIENE POR EL TRABAJO BIEN HECHO.

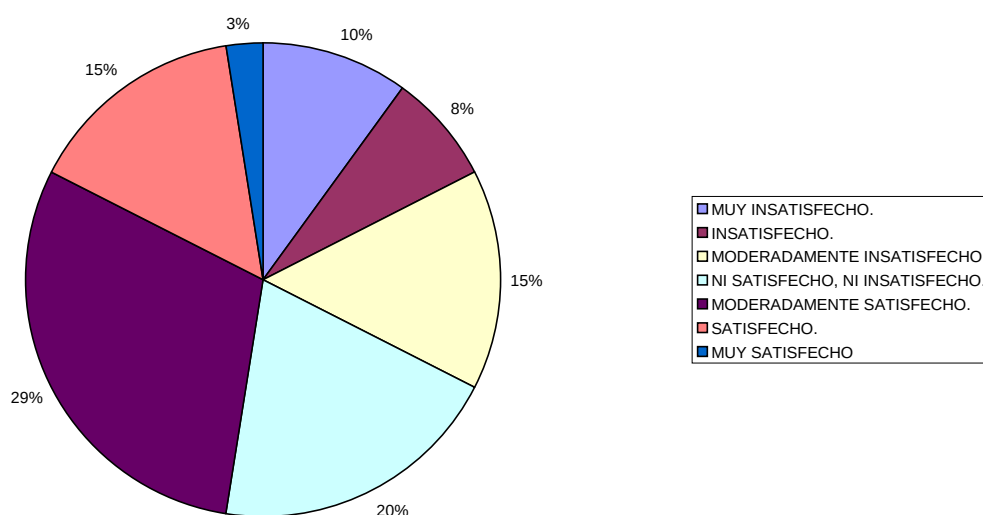


CUADRO No. 5
CON SU SUPERIOR INMEDIATO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	4	10,00
INSATISFECHO.	3	7,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	6	15,00
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	8	20,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	12	30,00
SATISFECHO.	6	15,00
MUY SATISFECHO	1	2,50

Fuente: Encuesta directa.

CON SU SUPERIOR INMEDIATO.

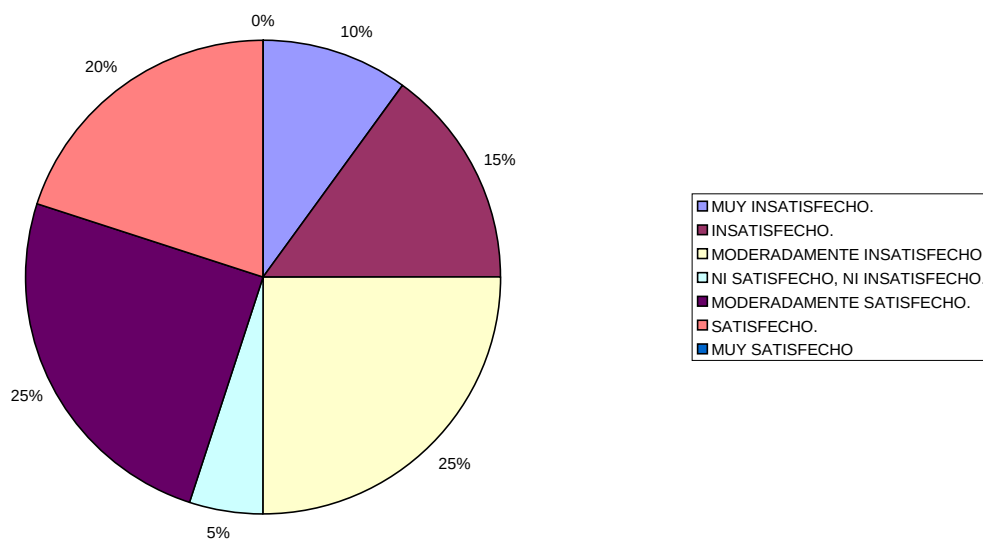


CUADRO No. 6
CON LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE HA ASIGNADO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	4	10,00
INSATISFECHO.	6	15,00
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	10	25,00
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	10	25,00
SATISFECHO.	8	20,00
MUY SATISFECHO	0	0,00

Fuente: Encuesta directa.

CON LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE HA ASIGNADO.

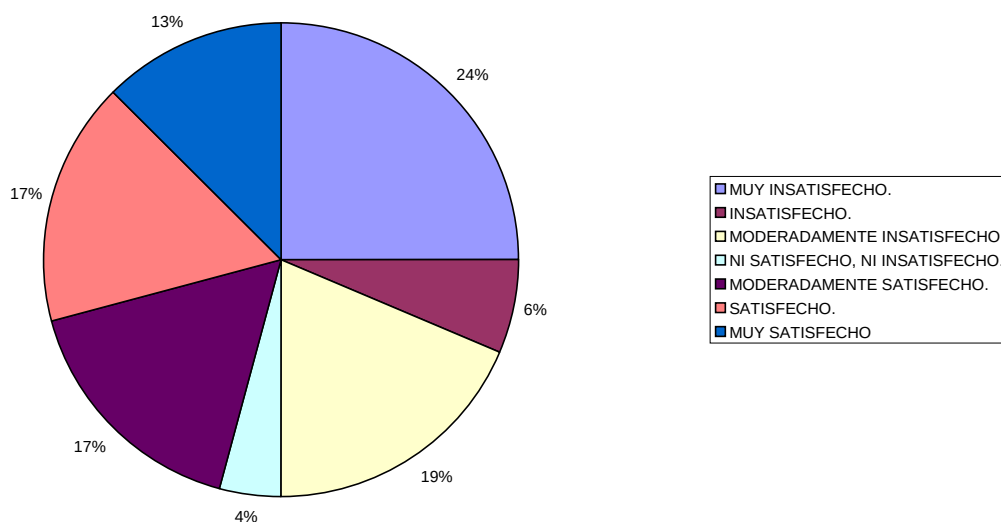


**CUADRO No. 7
CON SU SALARIO.**

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	12	30,00
INSATISFECHO.	3	7,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	9	22,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	8	20,00
SATISFECHO.	8	20,00
MUY SATISFECHO	6	15,00

Fuente: Encuesta directa.

CON SU SALARIO.

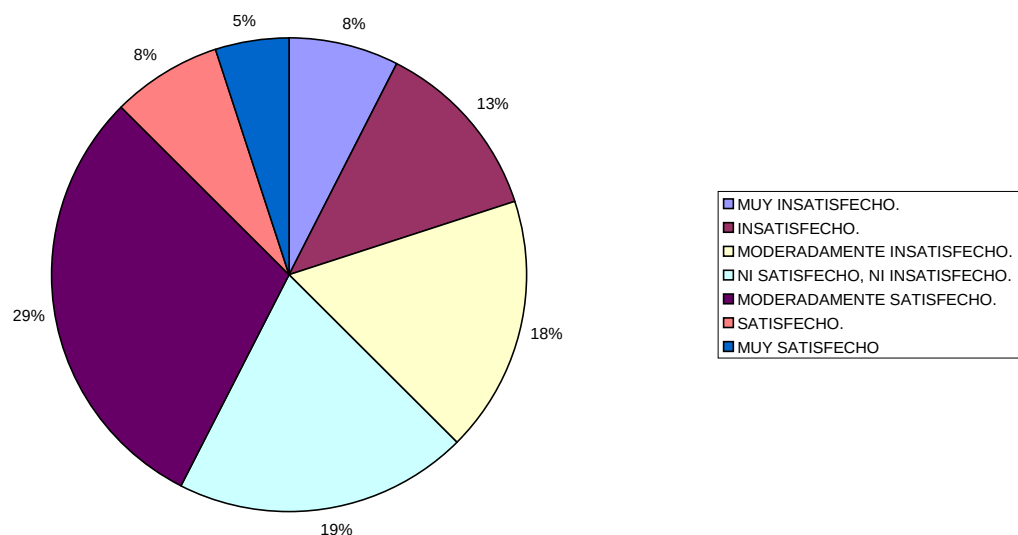


CUADRO No. 8
CON LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	3	7,50
INSATISFECHO.	5	12,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	7	17,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	8	20,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	12	30,00
SATISFECHO.	3	7,50
MUY SATISFECHO	2	5,00

Fuente: Encuesta directa.

CON LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES.

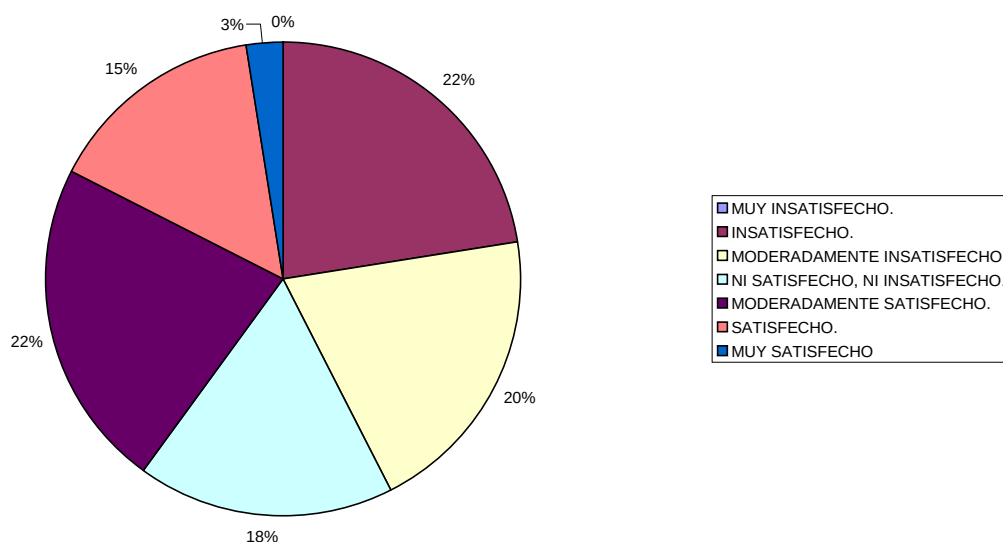


CUADRO No. 9
CON LAS RELACIONES ENTRE JEFE Y EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	0	0,00
INSATISFECHO.	9	22,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	8	20,00
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	7	17,50
MODERADAMENTE SATISFECHO.	9	22,50
SATISFECHO.	6	15,00
MUY SATISFECHO	1	2,50

Fuente: Encuesta directa.

CON LAS RELACIONES ENTRE JEFE Y EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO.

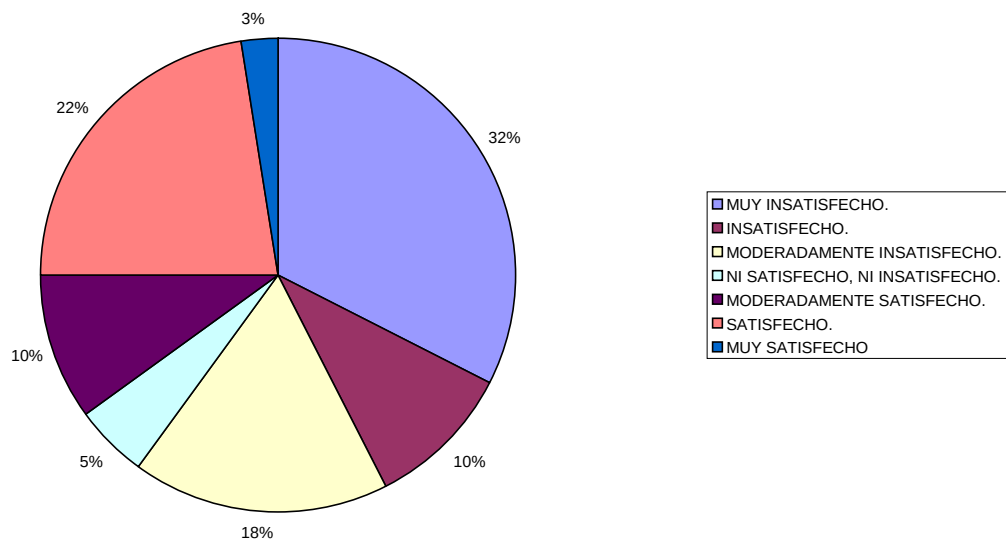


CUADRO No. 10
CON LAS POSIBILIDADES DE PROMOCIONARSE.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	13	32,50
INSATISFECHO.	4	10,00
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	7	17,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	4	10,00
SATISFECHO.	9	22,50
MUY SATISFECHO	1	2,50

Fuente: Encuesta directa.

CON LAS POSIBILIDADES DE PROMOCIONARSE.

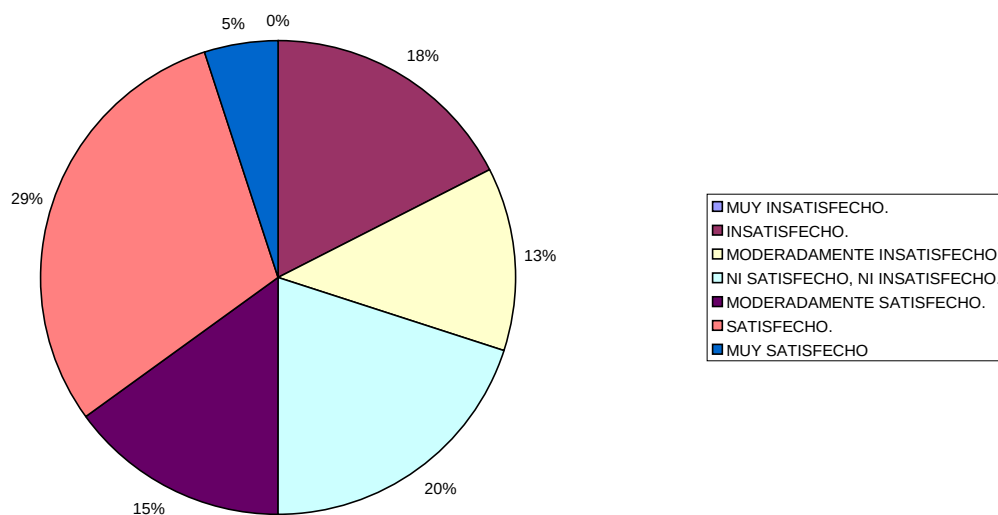


CUADRO No. 11
CON EL MODO EN QUE EL DEPARTAMENTO ESTA GESTIONADO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	0	0,00
INSATISFECHO.	7	17,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	5	12,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	8	20,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	6	15,00
SATISFECHO.	12	30,00
MUY SATISFECHO	2	5,00

Fuente: Encuesta directa.

CON EL MODO EN QUE EL DEPARTAMENTO ESTA GESTIONADO.

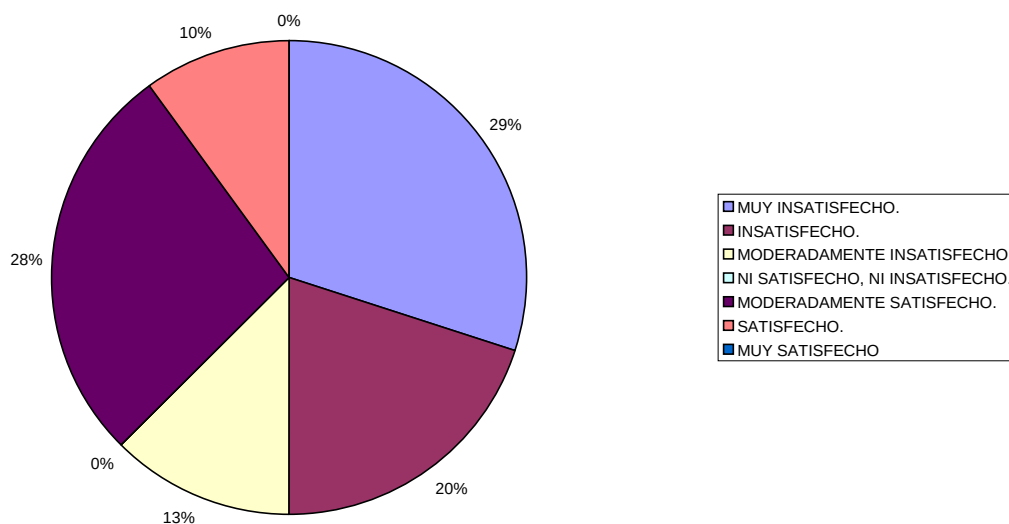


CUADRO No. 12
CON LA ATENCION QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACE.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	12	30,00
INSATISFECHO.	8	20,00
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	5	12,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	0	0,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	11	27,50
SATISFECHO.	4	10,00
MUY SATISFECHO	0	0,00

Fuente: Encuesta directa.

CON LA ATENCIÒN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACE.

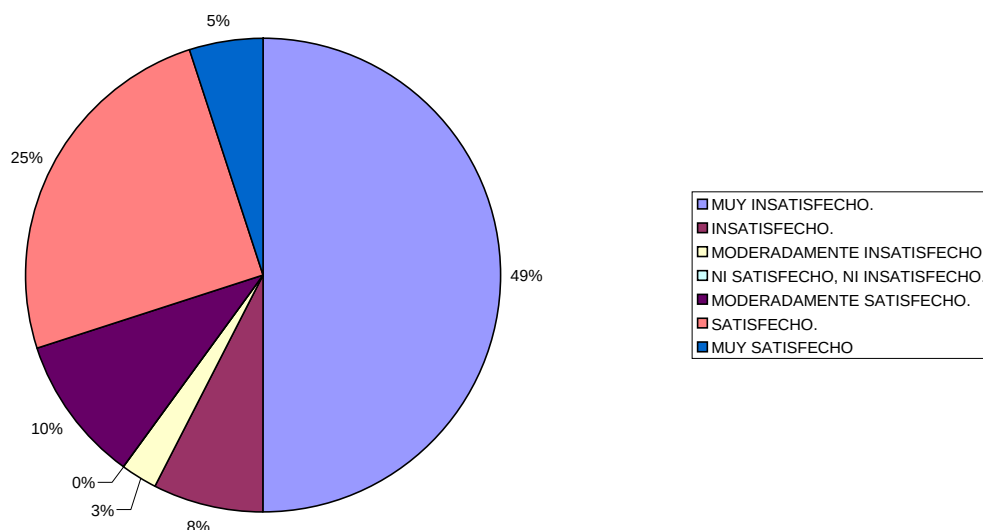


**CUADRO No. 13
CON SU HORARIO DE TRABAJO.**

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	20	50,00
INSATISFECHO.	3	7,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	1	2,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	0	0,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	4	10,00
SATISFECHO.	10	25,00
MUY SATISFECHO	2	5,00

Fuente: Encuesta directa.

CON SU HORARIO DE TRABAJO.

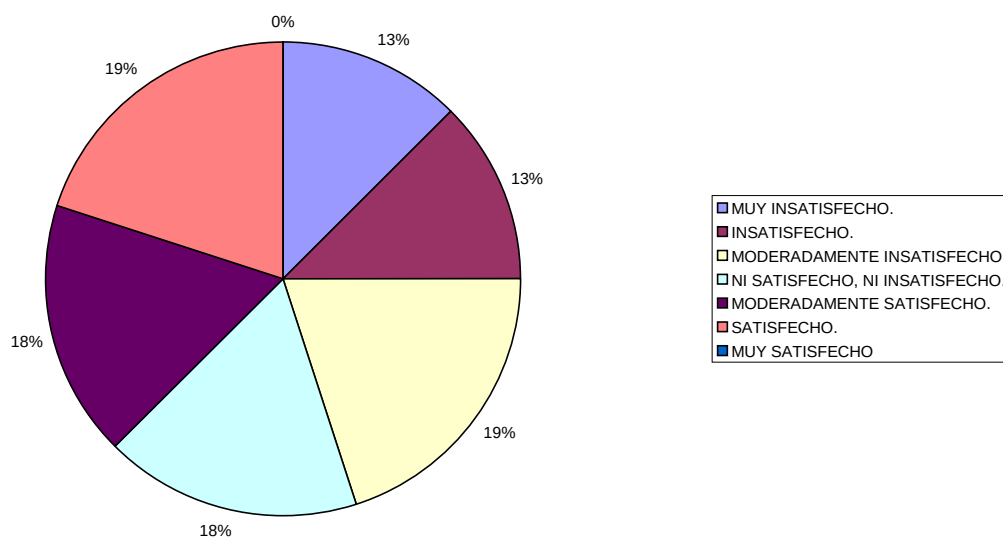


CUADRO No. 14
CON LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZA EN SU TRABAJO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	5	12,50
INSATISFECHO.	5	12,50
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	8	20,00
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	7	17,50
MODERADAMENTE SATISFECHO.	7	17,50
SATISFECHO.	8	20,00
MUY SATISFECHO	0	0,00

Fuente: Encuesta directa.

CON LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZA EN SU TRABAJO.

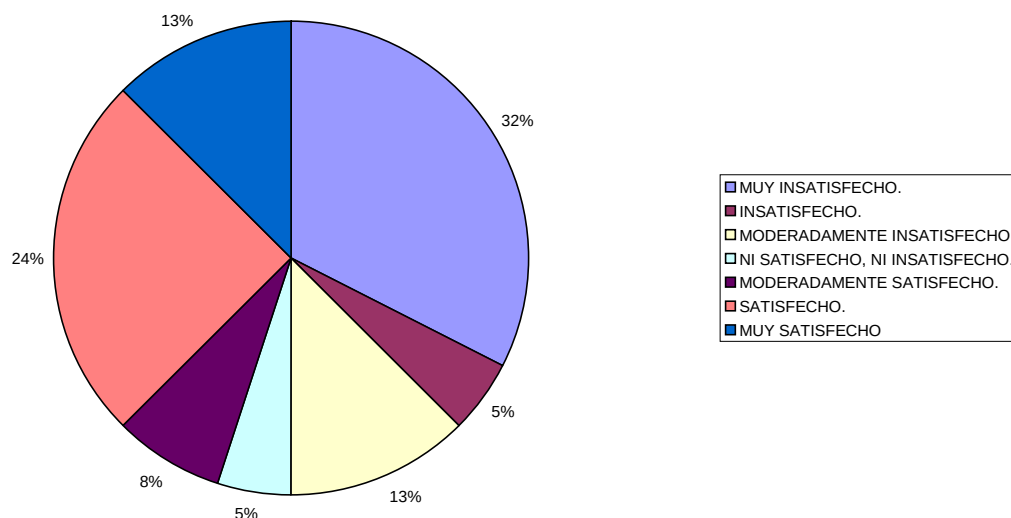


CUADRO No. 15
CON SU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO.

CONCEPTO.	NÚMERO.	%
MUY INSATISFECHO.	13	32,50
INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE INSATISFECHO.	5	12,50
NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO.	2	5,00
MODERADAMENTE SATISFECHO.	3	7,50
SATISFECHO.	10	25,00
MUY SATISFECHO	5	12,50

Fuente: Encuesta directa.

CON SU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD	FECHAS.
Elección del tema.	1-31 de agosto.
Diseño del protocolo	1-18 de septiembre.
Primera revisión.	21 de septiembre.
Correcciones.	22 de septiembre.
Segunda revisión.	24 de septiembre.
Correcciones.	25 de septiembre.
Aprobación del protocolo	26 de septiembre.
Recopilación de la información	Septiembre al 15 de octubre.
Entrega de la tesina.	Del 16 al 30 de octubre, o por excepción, durante el mes de noviembre de 2007.

CEDULA PARA LA RECOPIACIÓN DE LOS DATOS.

CONCEPTO.	MUY INSATISFECH	INSATISFECH	MODERADAM ENTE INSATISFECH	NI SATISF, NI INSATISFEC.	MODERADAM ENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Condiciones físicas del trabajo.							
Libertad para elegir su propio método de trabajo.							
Con sus compañeros de trabajo.							
Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.							
Con su superior inmediato.							
Responsabilidad que se le ha asignado.							
Su salario.							
La posibilidad de utilizar sus capacidades .							
Relaciones entre el jefe y los trabajadores en la institución.							
Sus posibilidades de promocionarse.							
El modo en que el departamento está gestionado.							
La atención que se presta a las sugerencias que hace.							
El horario de trabajo.							
La variedad de tareas que realiza en su trabajo.							
La estabilidad en el empleo.							

BIBLIOGRAFÍA.

1. Navarrete, E. Arturo; "ausentismo laboral", Revista Medica, Instituto mexicano del seguro social, 2005;43 (5):373-376.
2. Viniegra-Velásquez. Las gestiones de las instituciones privadas y públicas de salud,¿por qué deben ser distintas? Revista Medica IMSS 2004.
3. Instituto Mexicano del Seguro Social. Diagnóstico 1995. Presentación. México: Coordinación de Comunicación Social, IMSS; 1995.p.25.
4. Treviño, G, Calderón, R. Salud en el trabajo. Análisis dentro del IMSS. México: Coordinación de Comunicación Social, IMSS; 1994.p.73.
5. Cheadle A, Franklin G, Savarino J, Lui PY, Dalley C, Weaver M. Factors influencing the duration of work related disability: a population-based study of Washington State workers compensation. Am J Public Health 1994;84: 190.
6. Steven L. Sauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell Jr, Lennart L. Factores psicosociales y de organización. En: Mager-Stellman J Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, director. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; p.34.2.
7. Franco,Chávez S, Cabrera-Pivaral C, Díaz-Vega G, González-Machuca JJ, Franco-Chávez JA. Reingeniería médico-administrativa aplicada a incapacidad prolongada por riesgo de trabajo. Rev Med IMSS 2003;41(3):221-228.
8. Cabrera, Franco C, González, Vega L; Satisfacción laboral de profesionales de la salud en el IMSS, Jalisco 1999-2002 Rev Med IMSS 2004; 42 (3): 193-198
9. Licencia Creative Commons: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/deed.es>
10. Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. *The motivation to work*. (2ª ED.). New York: Wiley, 1967.
11. Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. *La satisfacción total del cliente*. Barcelona: ED. Folio, 1994.
12. Kreitner y Kinicki, A. *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
13. Loitegui Aldaz, J.R. *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.

14. Muñoz, A. *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
15. Robbins, S.P. *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.
16. Robbins, S.P. y Coulter, M. *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
17. Escat Corès, Maria. 2007. Definiendo el Clima Laboral. Artículo de opyright. 2007.
18. Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
19. García Álvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
20. Zubietta, J.C. y Susinos, T. *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: CIDE, 1992.
21. Juan Manuel de la Colina Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/>
22. Alcalide Castro, M., González Rendón, M.E. Florez Saborido, I. (1996). *Mercado de Trabajo, Reclutamiento y Formación en España*. Madrid: Pirámide.
23. Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la Selección de Personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
24. Applegarth, M. (1992). *Programas de capacitación*, Santa fe de Bogotá: Legis.
25. Arvey, R.D. y Faley, R.H. (1988). *Fairness in Selecting Employees*. Mass.: Addison-Wesley.
26. Bazinet, A. (1984). *La evaluación del rendimiento: métodos para la evaluación de los mandos intermedios de la empresa*. Barcelona: Herder.