



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA de
TAMAULIPAS



FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN -
VICTORIA

TESIS

RELACIÓN DEL SALARIO Y LA MOTIVACIÓN ECONÓMICA EN LA
SATISFACCION LABORAL

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

VIVIRIANA ALEX LÓPEZ SOTO

DIRECTORES

DR. JOSÉ MELCHOR MEDINA QUINTERO

MTRO. DEMIAN ÁBREGO ALMAZÁN

CD. VICTORIA, TAM. MÉXICO

JULIO DE 2015

DEDICATORIA

A Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y llevarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida.

Esta tesis se la dedico a mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral y psicológicamente.

También se la dedico a mi esposo que por su paciencia, comprensión, bondad y sacrificio me inspira día con día a ser mejor, ahora puedo decir que gracias a su apoyo lo he logrado.

Gracias por estar a mi lado apoyándome siempre a cada paso que doy.

También se la dedico a mi hijo hermoso que perdió mi compañía en esos primeros meses de su vida sacrificando ese valioso tiempo. Él ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para él.

AGRADECIMIENTOS

Primero y como más importante, agradezco sinceramente a mi asesor de tesis, Dr. José

Melchor Medina Quintero por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación. Él ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa. Ha sido capaz de ganarse mi respeto y admiración así como sentirme en deuda con él por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado esta Tesis.

A mis maestros

Lic. Reyes Hernández Martínez y al Lic. Cesar Rodríguez Inurrigarro que influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis, gracias por sus consejos y motivación que me brindaron para la culminación de mis estudios profesionales.

ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
<i>1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	5
1.1.- DEFINICION DEL PROBLEMA.....	5
1.2.- OBJETIVO	6
1.3.- PREGUNTA DE INVESTIGACION	6
1.4.- HIPOTESIS	6
1.5.- JUSTIFICACION.....	6
1.6.- METODOLOGÍA.....	7
<i>2.- MARCO TEORICO</i>	8
2.1.- SALARIO MINIMO.....	8
2.2.- SATISFACCIÓN LABORAL	18
2.3.- MOTIVACIÓN.....	25
<i>3.- ESTUDIO EMPÍRICO</i>	33
3.1.- DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	33
3.2.- ANALISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS	34
<i>4.- CONCLUSIONES</i>	37
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</i>	39
<i>ANEXO</i>	43

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Hay que recordar que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de bajar documentos, esperar a los clientes; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc. (Robbins, 2000).

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

La satisfacción de los empleados hará que la compañía tenga éxito o fracase. Por eso es importante encontrar varios métodos para motivar a los empleados. La forma más obvia de motivación de un empleado es el dinero, pero hay otros factores motivadores que se debe considerar como: pagar un buen salario, el crear trabajos interesantes, mostrar apreciación y brindar una seguridad laboral, son maneras que los empresarios pueden motivar a sus empleados aumentando así la satisfacción. Cuando estos factores motivan de manera positiva a los empleados, se puede esperar un aumento en la productividad y un ambiente laboral favorable. Sin embargo, no a todos se los puede motivar de la misma manera, y depende del gerente se dará cuenta qué motiva a cada miembro de su equipo y realizará las acciones correspondientes.

El presente trabajo de investigación es realizado con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción laboral y salario de los trabajadores de las empresas de Cd. Victoria Tamaulipas; así mismo dar a conocer a la sociedad la importancia que tiene este tema en las empresas.

Para alcanzar la meta, esta tesis se divide en el siguiente capitulario:

En el capítulo 1 (Planteamiento del Problema) se plantea la problemática, siguiendo con la definición de los objetivos, hipótesis y justificación que a continuación se presentan.

Dentro del capítulo II (Marco Teórico) se aborda la motivación y el salario como herramienta que ayuda a evaluar la satisfacción laboral. Así mismo se mencionan algunos de los principales motivadores de los empleados. Existen múltiples teorías sobre la motivación entre las que destacan la teoría de Maslow, Herzberg, McClellan y la de mayor interés para esta investigación, la teoría de las expectativas, la cual dice que las personas buscan de incentivos para el desarrollo de sus actividades.

Para esta investigación se tomaron en cuenta algunas de las investigaciones basadas en estas y los resultados obtenidos anteriormente. Se mencionan los métodos utilizados para evaluar las tres variables; salario, motivación y satisfacción laboral.

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- DEFINICION DEL PROBLEMA

La insatisfacción laboral se encuentra relacionada con una baja en la eficiencia organizacional, la cual puede expresarse a través de conductas negativas, falta de lealtad, negligencia, agresión o retiro, esto trae como consecuencia una pérdida financiera a la empresa. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse en sabotaje o agresión directa.

La problemática que para las organizaciones, representa el incrementar la satisfacción laboral de sus empleados, ha fomentado mayores intervenciones en el área, para favorecer que los empleados permanezcan en la organización, es por eso que se han tocado diferentes puntos que hacen referencia a la realización de un diagnóstico organizacional, con la finalidad de elaborar acciones de cambio, para intervenir e incrementar la satisfacción laboral.

La satisfacción el trabajo comprende las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, y hacia su medio ambiente laboral, por ello es en realidad un conjunto de satisfacciones específicas que son las reacciones ante aspectos separados del trabajo y del ambiente laboral, como satisfacción con: Políticas y prácticas de la compañía, compensaciones, relaciones con sus compañeros de trabajo, condiciones físicas del medio ambiente, oportunidades de promoción, relaciones y habilidades de la supervisión, volumen y demandas de trabajo, características propias del trabajo, logro de metas, posición social.

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

1.2.- OBJETIVO

- Determinar cómo influye el salario en la satisfacción laboral en los empleados de las empresas.
- Determinar cómo influye los incentivos económicos en la satisfacción laboral en los empleados de las empresas.

1.3.- PREGUNTA DE INVESTIGACION:

¿Cómo influye el salario en la satisfacción laboral en los empleados de las empresas?

¿Cómo influyen los incentivos en la satisfacción laboral en los empleados de las empresas?

1.4.- HIPOTESIS

H1: El salario influye en la satisfacción laboral de los empleados.

H2: Los incentivos influyen en la satisfacción laboral de los empleados.

1.5.- JUSTIFICACION

Es importante investigar la satisfacción laboral, porque mostrará cuál es el grado en el que cada trabajador se siente identificado con la empresa, cuál es su rendimiento y cuál puede ser si estuviera totalmente satisfecho con su trabajo, es importante para la empresa, porque de esta manera van a saber en qué pueden estar fallando y mejorar el problema, así habrá un mejor desenvolvimiento de los trabajadores, y podrán aumentar su producción.

En lo que se refiere a la retribución, es importante recalcar que esta no debe ser mirada exclusivamente como una remuneración, sino que es mucho más amplia y que debe responder a las propias expectativas del trabajador, por lo que la empresa debe ser capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos. Para motivar y tender a la satisfacción del personal, se debe, en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador en su actividad laboral, ya que esto permitirá conocer su desempeño y comportamiento y como consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado de esta evaluación.

1.6.- METODOLOGÍA

La presente investigación es correlacional dado que se describirá la relación del salario y la motivación económica en la satisfacción laboral aplicando una encuesta a los empleados que laboran en las diferentes empresas privadas de Cd. Victoria, Tamaulipas.

2.- MARCO TEORICO

2.1.- SALARIO MINIMO

El Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2014) acordó otorgar un aumento general a los salarios mínimos de las dos áreas geográficas para el año 2015 de 4.2 por ciento.

- Los nuevos salarios mínimos legales que regirán a partir del primero de enero de 2015 son los siguientes: área geográfica "A", 70.10 pesos diarios y área geográfica "B", 66.45 pesos diarios.
- El Consejo de Representantes acordó mantener para el 2015, la actual integración de las áreas geográficas para la aplicación de los salarios mínimos, así como el mismo número de actividades, profesiones, oficios y trabajos especiales para los que rige un salario mínimo profesional.

El mismo Conasami (2014) el consejo de representantes acordó mantener para el 2015, la actual integración de las áreas geográficas para la aplicación de los salarios mínimos, así como el mismo número de actividades, profesiones, oficios y trabajos especiales para los que rige un salario mínimo profesional. Los nuevos salarios mínimos generales de las dos áreas geográficas que aplicarán a partir del 1º de enero de 2015 son los siguientes:

Para el área geográfica "A" será de 70.10 pesos diarios. Esta área comprende el Distrito Federal y su área metropolitana, los estados de Baja California y Baja California Sur, las ciudades de Acapulco, Gro., Ciudad Juárez, Chih., Guadalajara, Jal. y su área conurbada, Monterrey, N.L. y su área metropolitana, Hermosillo, Son., Matamoros y Reynosa, Tam. y Coahuila, Ver., entre otras.

En el área geográfica "B" el salario mínimo general será de 66.45 pesos diarios. Este salario aplicará en entidades federativas como Aguascalientes, Campeche, Coahuila, Colima, Chiapas, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas; así como en municipios específicos de los estados de Chihuahua, Guerrero, Jalisco, Estado

de México, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas y Veracruz que no estén en el área geográfica “A”.

En lo relativo a los salarios mínimos profesionales, los miembros del Consejo de Representantes decidieron que se aumentaran en la misma proporción en que lo hicieron los mínimos generales para las dos áreas geográficas señaladas, conservando para cada profesión, oficio o trabajo especial el mismo porcentaje de percepción por arriba del mínimo general que fue determinado en función del grado de calificación requerido para desempeñarlo.

A continuación se presentan algunos casos que Conasami (2014) ejemplifica las modificaciones de que fueron objeto los salarios mínimos profesionales dentro del área geográfica "A"(Tabla 1 y 2).

Profesiones, oficios y trabajos especiales	Salario Mínimo Profesional Área Geográfica A (pesos diarios)	
	Anterior 2014	Nuevo 2015
Oficial de albañilería	98.05	102.20
Operador(a) de buldózer y/o traxcavo	103.30	107.65
Costurero(a) en confección de ropa en talleres o fábricas	86.84	90.50
Operador(a) de draga	104.37	108.75
Oficial plomero(a) en instalaciones sanitarias	93.94	97.90
Oficial Mecánico(a) en reparación de automóviles y camiones	101.67	105.95
Recamarero(a) en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje	85.05	88.60
Reportero(a) en prensa diaria impresa	201.58	210.05

Secretario(a) auxiliar	101.47	105.70
Vendedor(a) de piso de aparatos de uso doméstico	89.43	93.20

Tabla: 1. Salarios minimos

Fuente: Conasami (2014)

SALARIOS MÍNIMOS	ÁREA GEOGRÁFICA	
	A	B
	Pesos diarios	
	Generales:	70.10
Profesionales		
1 Albañilería, oficial de	102.20	96.85
2 Boticas, farmacias y droguerías, dependiente(a) de mostrador en	88.90	84.35
3 Buldózer y/o traxcavo, operador(a) de	107.65	101.85
4 Cajero(a) de máquina registradora	90.65	86.20

5 Cantinero(a) preparador(a) de bebidas	92.75	87.90
6 Carpintero(a) de obra negra	102.20	96.85
7 Carpintero(a) en fabricación y reparación de muebles, oficial	100.30	94.90
8 Cocinero(a), mayor(a) en restaurantes, fondas y demás establecimientos de preparación y venta de alimentos	103.65	98.15
9 Colchones, oficial en fabricación y reparación de	93.80	89.10
10 Colocador(a) de mosaicos y azulejos, oficial	99.90	94.70
11 Construcción de edificios y casas habitación, yesero(a) en	94.55	89.60
12 Cortador(a) en talleres y fábricas de manufactura de calzado, oficial	91.75	87.10
13 Costurero(a) en confección de ropa en talleres o fábricas	90.50	85.95
14 Costurero(a) en confección de ropa en trabajo a domicilio	93.20	88.25
15 Chofer acomodador(a) de automóviles en estacionamientos	95.25	90.15
16 Chofer de camión de carga en general	104.55	99.20
17 Chofer de camioneta de carga en general	101.25	95.80
18 Chofer operador(a) de vehículos con grúa	96.90	92.00

19	Draga, operador(a) de	108.75	103.00
20	Ebanista en fabricación y reparación de muebles, oficial	101.95	96.50
21	Electricista instalador(a) y reparador(a) de instalaciones eléctricas, oficial	99.90	94.70
22	Electricista en la reparación de automóviles y camiones, oficial	101.00	95.50
23	Electricista reparador(a) de motores y/o generadores en talleres de servicio, oficial	96.90	92.00
24	Empleado(a) de góndola, anaquel o sección en tiendas de autoservicio	88.60	83.60
25	Encargado(a) de bodega y/o almacén	92.20	87.40
26	Ferreterías y tlapalerías, dependiente(a) de mostrador en	94.30	89.25
27	Fogonero(a) de calderas de vapor	97.70	92.40
28	Gasolinero(a), oficial	90.50	85.95
29	Herrería, oficial de	98.45	93.20
30	Hojalatero(a) en la reparación de automóviles y camiones, oficial	100.30	94.90
31	Lubricador(a) de automóviles, camiones y otros vehículos de motor	91.30	86.35
32	Manejador(a) en granja avícola	87.50	83.05
33	Maquinaria agrícola, operador(a) de	102.75	97.55

34 Máquinas para madera en general, oficial operador(a) de	97.70	92.40
35 Mecánico(a) en reparación de automóviles y camiones, oficial	105.95	100.65
36 Montador(a) en talleres y fábricas de calzado, oficial	91.75	87.10
37 Peluquero(a) y cultor(a) de belleza en general	95.25	90.15
38 Pintor(a) de automóviles y camiones, oficial	98.45	93.20
39 Pintor(a) de casas, edificios y construcciones en general, oficial	97.70	92.40
40 Planchador(a) a máquina en tintorerías, lavanderías y establecimientos similares	90.65	86.20
41 Plomero(a) en instalaciones sanitarias, oficial	97.90	92.80
42 Radiotécnico(a) reparador(a) de aparatos eléctricos y electrónicos, oficial	101.95	96.50
43 Recamarero(a) en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje	88.60	83.60
44 Refaccionarias de automóviles y camiones, dependiente(a) de mostrador en	92.20	87.40
45 Reparador(a) de aparatos eléctricos para el hogar, oficial	96.50	91.35
46 Reportero(a) en prensa diaria impresa	210.05	198.80
47 Reportero(a) gráfico(a) en prensa diaria impresa	210.05	198.80
48 Repostero(a) o pastelero(a)	102.20	96.85

49	Sastrería en trabajo a domicilio, oficial de	102.75	97.55
50	Secretario(a) auxiliar	105.70	100.20
51	Soldador(a) con soplete o con arco eléctrico	101.00	95.50
52	Tablajero(a) y/o carnicero(a) en mostrador	95.25	90.15
53	Tapicero(a) de vestiduras de automóviles, oficial	96.90	92.00
54	Tapicero(a) en reparación de muebles, oficial	96.90	92.00
55	Trabajo social, técnico(a) en	115.55	109.45
56	Vaquero(a) ordeñador(a) a máquina	88.60	83.60
57	Velador(a)	90.50	85.95
58	Vendedor(a) de piso de aparatos de uso doméstico	93.20	88.25
59	Zapatero(a) en talleres de reparación de calzado, oficial	91.75	87.10

(Tabla: 2). Salarios mínimos

Fuente: (Conasami, 2014)

A lo largo de las últimas décadas, se han realizado un gran número de investigaciones relacionadas con la satisfacción salarial, partiendo todas ellas de la premisa de que fundamentalmente viene determinada por la opinión que cada persona tiene sobre lo que recibe o lo que debe recibir en un intercambio social (Goodman, 1974).

Por otra parte, en la Teoría de la Comparación Social (Adams, 1965 ; Lawler, 1971) se parte de la idea de que la satisfacción salarial está determinada por un proceso de evaluación donde el salario real de cada individuo es comparado simultáneamente con varios estándares, siendo, por tanto, las variables de percepción las más significativas, puesto que determinan las creencias de cada individuo sobre lo que recibe o lo que debe recibir en comparación con otros. Este enfoque demuestra que la satisfacción está influida por las experiencias desarrolladas por otras personas que operan dentro de nuestro propio contexto social.

Deckop (1992) ha argumentado recientemente que el comportamiento y las actitudes de los empleados están afectados por el énfasis puesto por los individuos en la satisfacción salarial con la organización frente a la satisfacción salarial con la carrera. Siguiendo al autor Deckop la satisfacción salarial con la organización es "la actitud global que los individuos tienen de sus patrones como resultado del salario que reciben", mientras que la satisfacción salarial con la carrera es "la actitud global que los individuos tienen de sus carreras como resultado del salario que reciben". Por consiguiente, comprender el núcleo de la satisfacción salarial con la organización versus carrera puede permitir un mayor conocimiento del comportamiento de los empleados.

Dadas las consecuencias asociadas a la satisfacción salarial, se han desarrollado varios modelos teóricos, propuestos por Lawler (1971, 1981) , Dyer (1976), (Miceli, 1991) y Deckop (1992), con el fin de comprender sus determinantes en los empleados. Una variable común entre estos modelos es el referente salarial (el salario percibido en comparación con otros compañeros).

Motowidlo (1982, 1983) indica que la importancia del salario viene reflejada por la popularidad que tiene la satisfacción salarial como variable de investigación. Sin embargo, uno de los hallazgos más interesantes en el estudio de la satisfacción salarial es la modesta fuerza de la relación entre el salario que reciben y su satisfacción con éste. Aunque la relación es positiva y estadísticamente significativa, el salario actual explica menos del 25 por ciento de la varianza de la satisfacción salarial. Esto implica que las personas con los salarios más altos, no siempre son personas satisfechas con su salario.

Rice, Phillips y McFarlin (1990) en el que se establecen los siguientes estándares de comparación:

- a.- Salario que los empleados consideran que deben recibir o salario deseado.
- b.- Salario recibido por otros empleados de su misma organización o salario de otros.
- c.- Salario recibido por otros individuos que realizan un trabajo similar en otras organizaciones localizadas en la misma región geográfica o salario medio.
- d.- Salario mínimo por el cual los asalariados podrían querer desempeñar su trabajo.

Con respecto al salario deseado, tanto Lawler (1971) como Heneman (1985) explicitan que la satisfacción salarial viene determinada directamente por una comparación entre el salario corriente y el salario que los individuos consideran que deberían de recibir por su trabajo. Éste último mediará en los efectos que cualquier otro estándar pueda tener sobre la satisfacción salarial.

El salario, en parte, explica el rendimiento de los empleados. La mayor parte de éstos no trabajarían de acuerdo a unos niveles óptimos de productividad y eficiencia sino estuvieran pagados en consonancia con el trabajo desarrollado (Lawler, 1971). A su vez, la satisfacción salarial constituye un antecedente de la satisfacción laboral, la motivación laboral y el compromiso organizacional, tal y como lo han sugerido numerosos autores. De igual forma, estas últimas variables son aspectos mediadores en el rendimiento y productividad del trabajador Williams y Hazer (1986).

El salario mínimo es un estándar poco utilizado en las investigaciones realizadas hasta el momento. No obstante, un estudio realizado por Locke (1969) demostró una relación consistente y significativa entre el salario mínimo y la satisfacción salarial. La ventaja radica en el uso del dinero de manera instrumental (compra de bienes y servicios, estatus y prestigio, autovaloración del individuo etc.).

La Teoría de la Equidad, desarrollada por Adams (1963) y Leventhal (1976) se basa en las comparaciones que realizan los empleados de las organizaciones con varios estándares de evaluación o justicia. Así, aunque cada individuo predetermina qué salario considera justo

como contrapartida al desarrollo de su trabajo, no existe homogeneidad en cuanto al establecimiento de un único estándar de equidad. Corroborando esta idea, se podrá destacar a Homans (1974) quien argumenta que "exclusivamente para pequeños espacios de tiempo o en pequeños grupos, los hombres estarían totalmente de acuerdo, no sólo en lo que es la costumbre de justicia distributiva, sino también en las inversiones particulares o recompensas que serían colocadas en las escalas y pesos justos".

Por último, la Teoría de la Discrepancia (Locke, 1969) determina que la satisfacción salarial viene establecida por la comparación entre la percepción que existe sobre el nivel salarial que debe recibirse y el que realmente se recibe por los individuos que pertenecen a una organización determinada.

Finalmente Heneman (1985) amplía la visión sobre la satisfacción salarial definiéndola como un concepto multidimensional, en la que destacan cuatro grandes dimensiones como condicionantes de la misma:

1. Satisfacción con el nivel salarial, que es el grado de satisfacción percibida con el salario directo que el trabajador recibe.
2. Satisfacción percibida frente a cambios en los niveles salariales.
3. Satisfacción con la estructura/administración salarial: viene determinada por la adecuación de los sistemas de distribución y la jerarquía salarial interna.
4. Satisfacción con los beneficios o retribuciones indirectas recibidas por el asalariado.

Con respecto al salario deseado, tanto Lawler (1971) como Heneman (1985) explicitan que la satisfacción salarial viene determinada directamente por una comparación entre el salario corriente y el salario que los individuos consideran que deberían de recibir por su trabajo. Éste último mediará en los efectos que cualquier otro estándar pueda tener sobre la satisfacción salarial.

A su vez, tanto los teóricos de la Equidad como los de las Comparaciones Sociales han propuesto que la satisfacción está influida por "las comparaciones realizadas con otros", bien como individuos particulares o bien como media con otra persona (Adams, Crosby y Festinger, 1963, 1976, 1954). Así mismo, Lawler (1971, 1981) tras una intensa investigación en la que demostró que la satisfacción estaba influida por las experiencias de otras personas

establecidas en su contexto social, incluye en su modelo inicial la variable "comparación con el salario de otros". En relación a este análisis, se incluye las comparaciones con otros trabajadores de la misma organización y con trabajos similares de otras organizaciones, ya que se ha demostrado en investigaciones recientes (Berkowitz, 1987) que las comparaciones sociales externas e internas de los empleados de la organización pueden ser relevantes para la determinación de la satisfacción salarial.

En interés personal de la autora de esta tesis realizó una encuesta informal donde los trabajadores dicen que esperan de la remuneración: 1) cubriese los costos básicos de la vida, 2) se mantuviese a la par con la inflación, 3) dejase algo de dinero para ahorro o recreación, y 4) que se incremente con el tiempo.

Otro factor que preocupa a los empleados, es tener un medio de continuar recibiendo ingresos después de jubilados.

2.2.- SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad, no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). Un grupo de autores definen la satisfacción laboral (Tabla 3).

año	Autor	Definición de satisfacción
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo
1976	Blue	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general-
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1986	Griffin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo y los compañeros

Tabla: 3. Definiciones de Satisfacción Laboral.

Fuente: adaptado de Chiang y Nuñez (2010)

Parra (1993) dice que las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos. Los resultados de su estudio apoyan dicha relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. En la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento se han planteado diferentes posturas:

- Una relación directa y positiva entre satisfacción y nivel de rendimiento.
- La participación de un número indeterminado de variables que intervienen, o al menos moderan, la relación existente entre satisfacción y rendimiento.
- No existe relación entre satisfacción laboral y rendimiento.
- Es la satisfacción laboral la variable que estaría condicionada por el rendimiento, si se consideran las variables intervinientes.

Con posterioridad, Lawler (1971) completa este enfoque sugiriendo que las percepciones de los individuos vienen determinadas tanto por las características del puesto de trabajo, tales como el grado de dificultad y de responsabilidad, como por las características personales del empleado (desempeño laboral, formación, tiempo de permanencia en un puesto determinado, etc.).

La satisfacción laboral es sin duda una variable que se aproxima al concepto de calidad de los empleos (Somarriba, Merino, y Ramos, 2010) siendo éste un indicador del bienestar subjetivo que los trabajadores experimentan en su desempeño laboral (Gamero, 2005, 2007).

Algunos autores se enfocaron a tratar de explicar la satisfacción laboral con base en uno o dos determinantes. Tal fue el caso de Ayres y Malouff (2007) que postularon que el entrenamiento en la resolución de problemas podía impactar de manera positiva en la satisfacción laboral. Señalaron que “algunos empleados son restringidos en aspectos de su trabajo, tales como cuándo y dónde trabajar, qué tareas les son asignadas o cómo hacer el trabajo. Para muchos, la incapacidad de controlar los aspectos de su trabajo pueden resultar una fuente de estrés y generar insatisfacción” (Ayres y Malouff, 2007).

Rode (2004) decidió estudiar la relación existente entre satisfacción laboral y satisfacción de vida. Señaló que la satisfacción laboral constituye una parte de la satisfacción de vida. Sin embargo, en su estudio no se encontraron resultados estadísticamente significativos que comprobaran que la satisfacción laboral determina en mayor medida la satisfacción de vida del individuo.

Wright y Davis (2003) analizaron cómo el rol del ambiente de trabajo, como parte de la satisfacción laboral, puede tener influencia en el sector público. Señalaron que “los empleados del sector público pueden sentirse menos satisfechos que sus contrapartes del sector privado con respecto a aspectos específicos del trabajo, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y sus necesidades de auto actualización”(Wright y Davis, 2003). También señalaron que: “el ambiente de trabajo está compuesto de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe como los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores. La combinación de ambos representan factores externos al empleado que, llevarán a que éste forje su satisfacción laboral”.

Para Anaya (2007) la “satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo”. Lo cual se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo (Lawler, 1971).

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: como indica la Figura 1 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.



Fig. 1: Variables que inciden en la satisfacción laboral.

Fuente: Locke (1969)

La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto. Esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Duane y Schultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto.

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1991). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales,

las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Adicionalmente, Accenture (2013) analizó diversos aspectos clave de la vida laboral y la importancia que tienen para los profesionistas alrededor del mundo. En ese sentido, destacan los siguientes hallazgos.

- Satisfacción en el trabajo: la mitad de los participantes dijo estar satisfecho con su trabajo y no busca nuevas oportunidades.
- Antigüedad: 73% de los encuestados en México ha estado con sus empleadores actuales por más de cuatro años.
- Aumentos de salarios: 72% de los encuestados dijo que ha negociado un aumento de salario. Estos hallazgos continúan con una tendencia creciente, comparada con el estudio de 2012, cuando 49% de las mujeres y 57% de los hombres solicitaron un aumento, mientras que un 44% de las mujeres y 48% de los hombres lo hicieron en 2011.

Debido a que la satisfacción laboral comprende sentimientos humanos, no es posible medirla en forma directa, y se hace uso de la inferencia de niveles de satisfacción de lo que la gente hace o dice, por esto es común que las organizaciones se preocupen por la actitud de los empleados solo después de que estos han producido un impacto negativo sobre la efectividad de la empresa (Accenture, 2013).

Dentro de las ciencias de la organización, “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Bonett, 2010). Wright y Davis (2007) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”. Para Lee y Chang (2008), la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

Sikula (2006) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Sikula, 2006, pág. 47).

Para Fisher, Harris, Kirk, Leopold y Leverment (2004), algo primordial para que la satisfacción laboral sea adecuada en el individuo, es que “se respeten las expectativas pactadas por los empleados y sus organizaciones...”. Lo importante, señalaron los autores, es que se comuniquen las metas y los valores en la organización, evitando el conflicto entre éstos. Encontraron en su estudio que cuando las metas y valores son afectados, la satisfacción del individuo tiende a mermar. Recomendaron para contrarrestar la baja en la satisfacción laboral una serie de ocho áreas. En seguida se menciona dichas áreas que pueden ser seguidas como pasos de acción y ser implementadas para generar resultados:

- Pago
- Entrenamiento y desarrollo
- Estilo de gerencia
- Herramientas de trabajo
- Equidad y diversidad
- Bienestar físico
- Involucramiento y comunicación del empleado
- Carga de trabajo

D'Elia (1979) ha definido que existen diferentes aproximaciones teóricas sobre la satisfacción laboral y los aspectos que lo conforman:

- Del trabajo en sí mismo, considera que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.
- De las relaciones humanas, enfatiza el contexto de la interacción y las relaciones interpersonales existentes entre compañeros y entre autoridades y subordinados, como variables clave en la satisfacción laboral.
- Aproximación físico-económica o estructuralista, señala como los factores más importantes aquellos que se refieren a las políticas de la organización sobre salario, prestaciones y ascensos.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Robbins y Coulter (2005), señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del deber ser:

- Las necesidades.
- Los valores.

- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto:

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
- Retribución.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

2.3.- MOTIVACIÓN

La satisfacción laboral es una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. De acuerdo con Schneider (1985), se puede distinguir motivación y satisfacción, así como las actitudes frente al trabajo, respecto a las evaluaciones afectos sobre objetos, condiciones y resultados.

La motivación suele plantearse en forma de expectativas y de experiencias o bien de contribuciones y retribuciones relativizando las posibilidades de cambio o de transformación que puedan sufrir. La noción de expectativa introducida por Morse expresa el conjunto de

valores que el individuo ha ido asimilando y que quiere ver realizados en su ámbito de trabajo; así, la satisfacción será el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente (Perez, 1997).

La motivación es una variable que influye en mayor medida que la satisfacción en el desempeño y resultados productivos. La satisfacción y la motivación no son dependientes entre ellas, por ejemplo, un empleado puede estar satisfecho con su trabajo, pero no motivado, se trata de aquel individuo que evalúa favorablemente su situación profesional, pero cuyo esfuerzo no proporciona niveles de desempeño elevados (Garcia, 2004) .

Al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables de análisis y que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí, por un lado la falta de insatisfacción laboral, y por otro la satisfacción laboral. Es importante recalcar que cuando se cuenta con personal motivado existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables. En este punto se encuentra que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow (1991), con su teoría de jerarquía de las necesidades, como lo muestra la figura 2, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos.



Figura 2 : Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.
Fuente: Maslow (1991)

Otros autores destacados son McGregor (1960) , con su teoría X-Y sobre el comportamiento humano en el trabajo, e McClelland (1989) , con su planteamiento de la teoría de la motivación en base a las necesidades (necesidades de logro, poder y afiliación).

A los autores anteriores, en épocas más recientes se agregan los planteamientos de Vroom (1979), quien plantea que la motivación es producto de multiplicar tres factores (valencia, expectativa e instrumentalidad), y de Shein (1991) sobre teoría del hombre complejo.

También es interesante lo planteado por Adams (1997), quien considera que a los trabajadores además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación, es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Cook (1981) 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 (Figura 3). 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.

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

Figura: 3. Clases de aspectos laborales
Fuente: Cook, Wall y Warr (1981)

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") Cook, Wall y Wall (1981).

Siguiendo a los autores Cook, Walle y Warr (1981) 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.

La combinación de los conceptos de satisfacción intrínseca y extrínseca con los de factores motivadores y factores higiénicos sugiere unos determinados mecanismos de actuación dirigidos a la mejora de la satisfacción laboral:

- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto de trabajo (salario, seguridad del trabajo, la supervisión) con el fin de evitar la insatisfacción.
- Enriquecer y reestructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.
- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo.
- Asignar tareas nuevas, más especializadas que supongan una unidad natural y completa de trabajo.

- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.

Es importante indicar que toda evaluación implica considerar tres aspectos fundamentales en este proceso (Robbins, 1999), como son los resultados de las actividades individuales, las conductas y los rasgos personales, en donde cada uno de ellos tendrá una ponderación diferente de acuerdo a la situación a evaluar. Toda evaluación debiera tener como consecuencia una retribución acorde a los resultados obtenidos, por lo que esta retribución al personal tiene por objetivo alcanzar la eficiencia y equidad, partiendo de una condición básica que es el cumplimiento de la legalidad. Esta eficiencia implica que la retribución debe estar en concordancia con el incremento en la productividad o en el control de los costos laborales, en la búsqueda por alcanzar los objetivos organizacionales.

El sistema de retribución, desde el punto de vista de la equidad (García y Casanueva, 1999), debe reconocer tanto las contribuciones del personal como sus necesidades. En el caso de las contribuciones, se entenderá que se debe ofrecer una mayor retribución por un rendimiento mayor o bien, por la mayor experiencia o formación.

Este reconocimiento de la identificación de la contribución individual, partiendo del cumplimiento de las necesidades básicas, es un hecho fundamental a la hora de retribuir al personal (Chiavenato, 1999), ya que toma en consideración las particularidades de cada uno, en su propia realidad y expectativas. Las formas de retribución al personal, pueden revestir una variedad de formas y, que en términos generales, podemos clasificar en dos grandes áreas, por un lado la retribución no económica y, por otro, la retribución económica.

Siguiendo a Chiavenato lo que respecta a la retribución no económica, la cual está asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud y que puede revestir una variedad de formas, el que puede ser de carácter formal o informal, siendo el primero el que mejor refleja la importancia del reconocimiento y es una excelente forma de valorar al trabajador por su participación en la empresa. En cuanto a la retribución económica, este es uno de los incentivos fundamentales para motivar al personal en el desempeño de su actividad laboral y permite establecer de forma cuantitativa y clara el aporte que cada cual recibiría por su eficiente y eficaz participación en las actividades de la empresa,

por lo que esta reviste diversas modalidades de participación económica que la entidad puede implementar: fija, variable o mixta.

- *Retribución económica fija.* En este caso, el trabajador recibe un sueldo fijo por cada período de tiempo, el cual puede incorporar la contribución de cada cual, pero no permite reconocer en esta modalidad la eficiencia aportada por la persona.
- *Retribución económica variable.* En esta opción, el trabajador solamente recibe un estipendio variable sujeto al cumplimiento de terminadas condiciones, por cada período de tiempo (Robbins, 1999), lo cual es muy útil como parámetro de medida de la eficiencia aportada por el trabajador, pero que puede provocar un direccionamiento del esfuerzo personal exclusivamente hacia el logro de esta retribución, perdiendo de vista otros aspectos fundamentales de la vida del ser humano.
- *Retribución económica mixta.* Sueldo fijo más un sueldo variable sujeto al cumplimiento de terminadas condiciones, por cada período de tiempo.

Esta forma de retribución permite diferenciar entre las personas, pagando cantidades diferentes en momentos distintos, según el mérito de cada cual, lo que se constituye en una forma de distribuir valor al personal. Este tipo de retribución, en la realidad recibe distintas denominaciones, como puede ser: bonificación, bono, asignación de mérito, etc.

La “**Teoría de la Motivación Humana**”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin, 2008).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado **Modelo Tradicional** suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivan

a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio del pago de comisiones.

Mc Gregor identificó dos series de supuestos sobre los empleados. La posición tradicional llamada la **Teoría X**, sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Según esta posición la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, el trabajo tiene importancia secundaria y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen. La **Teoría Y** es más optimista. Presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Según la teoría Y, las personas si quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición, las personas tienen capacidad para aceptar responsabilidad -incluso la buscan- y para aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

La Teoría de la equidad Gilbert (1996) se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) también mencionan la **Teoría de las Expectativas** donde indica que las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como *recompensas intrínsecas*; es decir recompensas que la persona siente

directamente. Por otra parte un gerente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las *recompensas extrínsecas*, como bonos, alabanzas o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia.

David McClelland propuso en su libro *Human Motivation* publicado en 1987 la **Teoría de las tres necesidades**, basada en tres “simples” necesidades que todo el mundo desea cubrir en mayor o menor medida, sostiene que hay tres necesidades adquiridas que son motivadores importantes en el trabajo.

- **Necesidades de logros (nAch)**, la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares.
- **Necesidad de poder (nPow)**, que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias.
- **Necesidad de afiliación (nAff)**, la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

Las personas que tienen una gran necesidad de logros se esfuerzan por alcanzar el logro personal en vez de las trampas y recompensas del éxito. También el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que antes. Prefieren trabajos que ofrezcan una responsabilidad personal de encontrar las soluciones a los problemas en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño para saber si están mejorando y en los cuales puedan establecer metas moderadamente desafiantes.

3.- ESTUDIO EMPÍRICO

3.1.- DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Se utilizará un cuestionario adaptadas de Rice et al. (1990) , serán empleadas para valorar cada uno de los estándares de comparación respecto a los cuales el encuestado podía evaluar su salario actual:

1. "¿Cuál debería ser el salario anual (bruto) de la gente que realiza un trabajo similar al suyo?" (Salario deseado).
2. "Por favor, piense en una persona de su trabajo con la que usted se suele comparar más. ¿Cuál es el salario anual (bruto) de esa persona?" (Salario de otros).
3. "Por favor, estime el salario medio anual de su provincia (bruto) para gente que realiza trabajos comparables al suyo" (salario medio).
4. "Según su opinión, ¿cuál es el salario anual (bruto) que considera como mínimo aceptable para el trabajo que realiza?" (salario mínimo merecido).

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver anexo 1) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en (1981).

El cuestionario que se utilizará será aplicado a aquellos trabajadores que laboren en empresas privadas para valorar cada uno de los estándares de comparación respecto a los cuales el encuestado puede medir el nivel de satisfacción laboral y la influencia de la motivación y el salario que perciben.

El objetivo de la encuesta es obtener información acerca de la satisfacción laboral de los empleados.

Las características de esta encuesta son las siguientes:

- Es una encuesta que operacionaliza la variable de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Quienes cumplimentan la encuesta han de indicar, para cada uno de las quince preguntas, su grado de desacuerdo o de acuerdo, posesionándose en una escala de cinco puntos: Muy en

desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo. Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada una de las quince preguntas. La puntuación total de la escala oscila en las 15 preguntas, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

En cuanto a la validación del instrumento, se consideró la opinión de académicos y expertos, e inmediatamente se piloteó con ayuda de 5 participantes que accedieron a responder, por los que los resultados ayudaron a detectar algunos sujetos a modificación, que se eliminaron y que se agregaron. La versión final del instrumento se estructuró por cada dimensión propuesta de la siguiente manera: Satisfacción laboral (5 preguntas), Motivación (5 preguntas), Salario (5 preguntas). Se agregó también cuestiones acerca de los datos generales.

3.2.- ANALISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS.

Después de capturar los datos, se procedió a analizarlos con el software estadístico SPSS versión 15. En primer lugar se realizó el análisis descriptivo: los datos generales de los encuestados muestran que en su mayoría son hombres (54%) y las mujeres representaron el 46%. Son personas de distintas edades que oscilan desde los 18 hasta los 46 o más, sin embargo el 34% de la muestra encuestada se concentra en el rango de los 18 a los 25 años.

En cuanto al nivel o grado de estudios se ubicó en licenciatura con un 68% mientras que el promedio de ingresos es de 50% oscila entre menos de 5,000 pesos, de este porcentaje el 36% se centra en la opción de los 5,001 a 10,000 pesos.

Al iniciar con la inferencia estadística y para el análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos (Alfa de Cronbach), se obtuvo que las variables en general sobrepasan

los mínimos recomendados de 0.7 ya que el cuestionario en general alcanza un valor de 0.902, confirmando con ello la obtención de datos de la realidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.902	15

Tabla 4. Análisis de fiabilidad

De la misma manera en la tabla 5, se indican los resultados obtenidos para la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas. Se puede apreciar que las dos hipótesis fueron aceptadas.

HIPÓTESIS	R	R ²	SIG.	COMENTARIO
H1. El salario influye en la satisfacción de los empleados.	.559	.313	.023	Aceptada
H2. Los incentivos influyen en la satisfacción de los empleados.	.535	.2862	.024	Aceptada

Tabla 5. Resultados del análisis de regresión lineal.

De acuerdo a la tabla anterior, a continuación se muestra el detalle de las hipótesis rechazadas:

H1: Es Aceptada (R=.559, R² =.313 y p>95% de confianza). Indica que el salario tiene un efecto o influencia positiva en la satisfacción laboral de los empleados.

H2: Es Aceptada (R=.535, R² =.286 y p>95%, de confianza). Muestra que los incentivos económicos tiene un efecto o influencia positiva en la satisfacción laboral de los empleados.

De la misma manera en la figura 4, se puede apreciar gráficamente las interpretaciones anteriores. También se puede notar que tanto el salario y los incentivos económicos influyen en la Satisfacción laboral de los empleados.

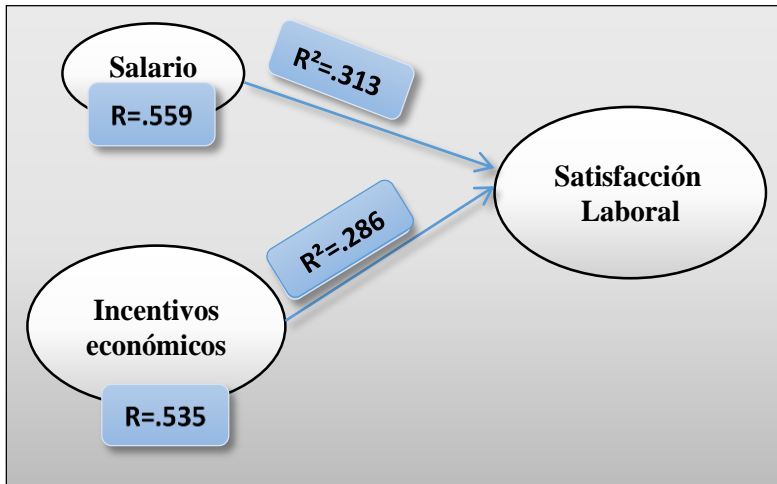


Figura 4: Modelo de evaluación evaluado

4.- CONCLUSIONES

Esta investigación ha tenido como propósito la determinación del salario y la motivación en la forma de incentivos económicos y su influencia en la satisfacción laboral. El salario y los incentivos económicos influyen en la satisfacción laboral y que es aceptada ya que se pudo constatar que existe una gran satisfacción en el trabajo además que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. También cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presionen para mantener estándares altos de ejecución y desempeño.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

En el sistema de salarios y políticas de ascensos debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

En la distribución de valor al personal implica considerar a este en su realidad, por ende, debe ser justa y equitativa, de lo contrario, afectará el potencial de creación de valor que la empresa podría generar. Los aspectos que permiten alcanzar una falta de insatisfacción del personal

están las condiciones de trabajo, el clima laboral y los servicios y beneficios al personal, siendo todas muy relevantes como parte de la distribución del valor económico al personal, por lo que en la medida que estas sean adecuadas y tiendan a mejorar se estará en la senda correcta en la consideración del personal de la empresa. En la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con una falta de insatisfacción estará contribuyendo con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y, en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía. Ahora bien, este incremento en el valor económico en la empresa conlleva automáticamente al aumento del valor económico distribuido a sus agentes fundamentales, es decir, clientes, trabajadores y financistas, por lo que se cumple la igualdad de valor económico creado igual a valor económico distribuido.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams. (1963). *Toward an understanding of inequity*" (Vol. 67).
- Adams. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press.: In L. BERKOWITZ.
- Adams, J., Crosby, F., & Festinger, L. (1963 ; 1976 ; 1954). "*Toward an understanding of inequity*", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (Vol. 67).
- Anaya. (2007, septiembre). Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil. *Un estudio de ámbito nacional Revista de Educación*, 344. Retrieved noviembre 03, 2014
- Andresen, Domsch, & Cascorbi. (n.d.). *Trabajar Horas inusuales y su relación con la satisfacción laboral*. Retrieved octubre 08, 2014
- arpaz. (1983). satisfaccion laboral. In *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers. .
- Atalaya. (1995). *Satisfaccion Academico-administrativa en estudiantes de Postgrado*. Lima: UMNSM.
- Ayres, & Malouff. (2007). Resolución de problemas de entrenamiento para ayudar a los trabajadores aumentar el afecto positivo, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y Organizacional*, 16, 279-294. Retrieved octubre 08, 2014
- Berkowitz, L. C. (1987). *Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction*", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 72).
- Bonett, W. y. (2010, septiembre 4). *Revista psicología científica*. Retrieved octubre 07, 2014, from <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Chiang, & Nuñez. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Comillas: economia N°2.
- Conasami. (2012, Julio 12). Retrieved from Nuevos salarios minimos 2012, por area geografica generales y profesionales: http://www.conasami.gob.mx/nvos_sal_2012.html
- conasami. (2014, diciembre 19). Retrieved febrero 03, 2015, from http://www.conasami.gob.mx/boletin_nvos_sal_2015.html

- Conasami. (2014). *Nuevos salarios minimos 2014, por area geografica generales y profesionales*. Retrieved from http://www.conasami.gob.mx/nvos_sal_2014.html
- Cook, Wall, & Warr. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
- D'Elia. (1979). *The determinants of job satisfactions among beginning librarians*. quarterly.
- Deckop, J. (1992). "Organizational and career pay satisfaction", *Human Resource Management Review*, (Vol. 2).
- Dessler. (1991). *administracion del personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Dyer, L. Y. (1976). *The determinant of pay satisfaction*", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 61).
- Fisher. (2004). *Revisión de Administración de Personal Público*. Retrieved octubre 08, 2014
- Fisher, Harris, Kirk, Leopold, & leverment. (2004). *Revisión de Administración de Personal Público*. Retrieved octubre 08, 2014
- Goodman. (1974). *An examination of referents used in the evaluation of pay* (Vol. 12). Retrieved noviembre 03, 2014
- Gutierrez. (2013, NOVIEMBRE). Salarios mínimos y reclasificación. In *Analisis Economico* (Vol. 28 , pp. 49-77). Mexico, Mexico: Issue. Retrieved octubre 08, 2014
- Harpaz. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York: Libra. Retrieved octubre 09, 2014
- He eman, H. (1985). *Research in personnel and human* (Vol. 3). K. ROWLAND y G. FERRIS.
- Heneman. (1985). *Research in personnel and human resource management* (Vol. 3). Greenwich: In K. ROWLAND y G. FERRIS.
- Homans. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Lawler. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A Psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A Psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler. (1971, 1981). *Pay and organizational effectiveness: A Psychological view*. New York: McGraw-Hill.

- Lee, & Chang. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 732-739.
- Leventhal. (1976). *Fairness in social relationships*". Thibaut, Spence y R. Carson. Retrieved noviembre 03, 2014
- Locke. (1969). *What is job satisfaction?*", *Organizational Behavior and Human Performance*, (Vol. 4).
- Mexicanos, C. P. (n.d.). *artículo 123*. Retrieved from <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/250/124.htm>
- Miceli, M. y. (1991). *"Antecedents of pay satisfaction: A review and extension"*. (Vol. 9). FERRIS.
- Motowidlo, S. (1982, 1983). *Relationships between self-rated performance and pay satisfaction among sales* (Vol. 67).
- parra. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. madrid: taurus.
- Rice, P. y. (1990). *"Multiple discrepancies and pay satisfaction"*, (Vol. 75).
- Rice, Phillips, & McFarli. (1990). *Multiple discrepancies and pay satisfaction"*, (Vol. 75). Retrieved noviembre 03, 2014
- Robbins. (2000). *Comportamiento Organizacional*. mexico. Retrieved noviembre 03, 2014
- Rode. (2004). *Relaciones Humanas*. Retrieved Octubre 08, 2014
- Schultz, & Duane. (1991). *Psicología Industrial*. Mexico: Me Graw Hill.
- Sikula. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento.... Morillo.
- Somarriba, Merino, & Ramos. (2010). *Estudios de Economía Aplicada* (Vols. 28-3). Retrieved Octubre 09, 2014
- trabajo, L. f. (2006). artículo 123. MEXICO.
- trabajo, L. f. (n.d.). *artículo 557, fraccion VII*. Retrieved Octubre 08, 2014, from <http://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/>

trabajo, L. f. (n.d.). *artículo 570*,. Retrieved from <http://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-once/capitulo-viii/>

Universal. (2013, marzo 05). *trabajadores buscan equilibrio entre exito laboral y personal*. Retrieved from <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/76634.html>

Williams, & Hazer. (1986). "*Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in* (Vol. 71). *Journal of Applied Psychology*,. Retrieved Noviembre 03, 2014

Wright, & Davis. (2007). Satisfacción en el Trabajo en el Sector Público: El Papel del Medio Ambiente de Trabajo. *Revista de Administración Pública*, 70-90.

Wright, & Davis. (2003). Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 70-90.

ANEXO

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

(Anexo 1) Desarrollado por Cook, Wall y Warr (1981)



El **objetivo** de esta encuesta es conocer la opinión que tienen los empleados acerca de su satisfacción laboral con las percepciones salariales que reciben.

Instrucciones: Primeramente, conteste por favor los datos de índole general. Enseguida se presentan una serie de preguntas relacionadas con la satisfacción laboral, responda en los recuadros de la derecha de acuerdo a su experiencia y percepción, marcando con una **✓** o una **X** lo que más se acerque a su respuesta, considerando la escala del 1 al 5. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero (a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Otro, _____ Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino Edad: <input type="checkbox"/> de 18 a 25 años <input type="checkbox"/> de 26 a 35 <input type="checkbox"/> de 36 a 45 <input type="checkbox"/> de 46 o más Nivel máx. estudios: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado Nivel de ingresos mensuales: <input type="checkbox"/> Hasta \$4,000 <input type="checkbox"/> de 4,001 a 10,000 <input type="checkbox"/> de 10,001 a 20,000 <input type="checkbox"/> 20,001 a 30,000 <input type="checkbox"/> 30,001 o más	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Satisfacción Laboral					
1.- Existen buenas relaciones entre directivos y trabajadores					
2.- Me siento satisfecho con las funciones y responsabilidades que me asignaron					
3.- Realizo con agrado mi trabajo					
4.- Mi horario laboral se ajusta a mis necesidades					
5.- Tengo una buena relación laboral en el área de trabajo					
Motivación					
6.- Recibo retroalimentación del desempeño de mi trabajo					
7.- Soy reconocido cuando realizo correctamente mi trabajo					
8.- Las capacitaciones que recibí son útiles para la actualización de mis conocimientos					
9.- Obtengo estímulos económicos por mi trabajo					
10.- Se me brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de mis funciones					
Salario					
11.- Acepto que el salario que percibo, va acorde a mi puesto y esfuerzo					
12.- Considero mi salario como mínimo aceptable					
13.- Recibo un pago extra cuando trabajo más horas de lo establecido					
14.- El incremento salarial va de acuerdo a mi puesto					
15.- El salario que percibo de la empresa es de acuerdo a mis conocimientos					