

D

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 87
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



SOBRE RECURSOS HUMANOS: SATISFACCION EN EL TRABAJO

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1994



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 010 - 2

Deposito Legal: M - 18777 - 1994

Imprime: CICAL REPRODUCCIONES, S.L.
Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. ¿Qué es el trabajo?

1.2. ¿Cuál es el carácter central del trabajo en la vida?

Tabla 1.1. Muestra las razones de trabajar por parte de hombres y mujeres empleados.

Tabla 1.2. Muestra las razones de trabajar por parte de hombres y mujeres autónomos.

Tabla 1.3. Encuesta realizada que muestra los sentimientos de los trabajadores hacia su trabajo.

Tabla 1.4. Encuestas realizadas que muestran los aspectos más importantes a la hora de escoger un trabajo.

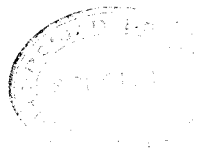
1.3. Teorías sobre el carácter central del trabajo en la vida.

2. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO COMO CONCEPTO.

Tabla 1.5. Muestra los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo.

2.1. Diferenciación en el concepto de satisfacción en el trabajo.

- a) Satisfactores extrínsecos.
- b) Satisfactores intrínsecos.
- c) Diversos.



3. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y ABSENTISMO.

3.1. Tabla 1.6. Factores que afectan el absentismo en el trabajo.

3.1.1. Situación del trabajo.

Tabla 1.7. Muestra la distribución de horas trabajadas por los empleados en la Comunidad Económica Europea.

Tabla 1.8. Muestra el número de horas por semana de los empleados en 1990 en diferentes países de la Comunidad.

Tabla 1.9. Muestra un claro reflejo de las horas trabajadas, tanto en España como en Inglaterra.

Tabla 1.10 Encuesta realizada en 1992, que muestra la importancia de la existencia de grupos de trabajo.

3.1.2. Valores de los empleados y expectativas en su trabajo.

3.1.3. Características personales.

Tabla 1.11. Muestra el porcentaje de trabajadores ausentes de su trabajo por razones diversas (huelgas, enfermedades, daños...), por edad y sexo.

Tabla 1.12. Muestra los porcentajes de empleados de jornada continua o no continua ausentes por enfermedad o daños, por edad y sexo.

3.1.4. Satisfacción en el trabajo.

3.1.5. Presión a atender.

3.1.6. Motivación a asistir.

Tabla 1.13. Muestra las variables que influyen el absentismo en los empleados.

3.1.7. Posibilidad de asistir.

3.1.8. Otros factores de asistencia.

4. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

Figura 1.14. Muestra la relación entre la moral y la productividad.

4.1. Estudios llevados a cabo.

5. DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

5.1. Sexo.

Figura 1.15. Muestra los distintos niveles de satisfacción de los hombres y mujeres empleados.

5.2. Edad.

Figura 1.16. Muestra los distintos niveles de satisfacción por grupos de edad.

5.3. Grupos. Tipos de trabajo.

Figura 1.17. Muestra los distintos niveles de satisfacción en las mismas cinco áreas presentadas en la tabla anterior.

6. INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO COMO CONCEPTO.

7. CONCLUSIÓN: ¿HAY MÁS O MENOS GENTE SATISFECHA?

Tabla 1.18. ¿Está usted satisfecho en su trabajo?

8. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. ¿Qué es el trabajo?

El tema de la actividad laboral, de la relación del hombre con su trabajo y el significado que éste tiene para quien lo realiza, constituye, probablemente, la preocupación central de quienes han estudiado y estudian la problemática de la sociedad industrial.

Los sociólogos ven en el trabajo uno de los más importantes aspectos de la vida moderna.

El concepto "trabajo" tiene muchas definiciones y, consecuentemente, mientras que todo el mundo conoce qué significa, el término es raramente usado con precisión. En años recientes, economistas y especialistas en relaciones industriales han tenido un papel importante, implicando el trabajo en los análisis políticos definiendo las sociedades modernas industriales de acuerdo con la manera en que ellos organizan el mismo y su definición de la actividad ha comenzado a ser predominante.

En esencia, trabajar es un fenómeno construido socialmente (lo que realmente cuenta como trabajo depende de las circunstancias sociales específicas bajo las que dichas actividades son llevadas a cabo y cómo estas circunstancias y actividades son interpretadas por aquellos implicados), sin significado fijo o universal a través del tiempo y el espacio, pero sus significaciones están limitadas por las formas culturales en las que éste es practicado. Algunas culturas no distinguen entre el trabajo y no-trabajo; otras distinguen entre el trabajo y ocio; otras se refieren al empleo como una categoría particular del trabajo. Generalmente, el trabajo sería cualquier forma de actividad transformativa, pero lo que cuenta como trabajo depende del contexto social en el que esta actividad transformativa ocurre.

El trabajo ocupa una proporción substancial en la vida de las personas y ha sido tomado a menudo como símbolo de valor personal: proporciona un status, una remuneración económica que permite a uno realizar actividades fuera de su trabajo, una demostración de fe religiosa y un significado de auto-realización de efectividad personal que incrementa el sentido del bienestar.

El trabajo es una parte integral de nuestra humanidad y nuestra inteligencia; es necesidad económica y, desde el principio, el hombre trabaja para poder sobrevivir.

La historia del hombre es en un grado considerable la historia de las formas de trabajo y significados de producción, y de las asociaciones y relaciones creadas por el proceso de trabajo. Pero se puede apreciar en los estudios llevados a cabo que el trabajo no sólo proporciona al hombre "con el pan de cada día", sino que sirve para definir quién es él en la sociedad, cómo se relaciona con sus semejantes y cómo sus semejantes se relacionan con él. Es decir, se define su status y su propia imagen.

1.2. ¿Cuál es el carácter central del trabajo en la vida?

Investigar en las actitudes de las personas en el trabajo y hacia éste, ha sido una labor que ha continuado durante más de medio siglo, y tales estudios han jugado un papel esencial en el desarrollo del campo de la psicología industrial. El interés en las investigaciones sobre las actitudes de los empleados ha sido estimulado, en una larga extensión, por la busca de una conexión entre las actitudes y el comportamiento industrial, para descubrir cómo la productividad, huelgas, el absentismo, quejas... son afectados por factores como la satisfacción en el trabajo, la motivación y la moral. De cualquier manera, las relaciones entre las actitudes y los comportamientos en el trabajo han provocado dificultad para demostrar la complejidad de los factores que afectan el *comportamiento en el mismo*. Sin embargo, una apreciación de las ideas y pensamientos de los trabajadores puede sin duda alguna llevar a un

mejor entendimiento de las causas que determinan y afectan tal comportamiento.

La valoración general que se puede llegar a tener del trabajo, es evidente que no puede estar influida únicamente por elementos meramente cuantitativos (las muchas horas que ocupa en nuestra vida activa la tarea laboral). El trabajo, asimismo, tampoco puede ser solamente considerado como una actividad económica, determinada por la necesidad, sino que también debe ser visto como una actividad social y como la expresión de una faceta básica de la personalidad humana. Como dirá Brown, **"el trabajo es, fundamentalmente, una actividad social que cumple dos funciones principales: producir los bienes que la sociedad necesita e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad"**.

En el informe anula en el "British Social Attitudes Survey", se realizó un estudio y se preguntó acerca del por qué la gente trabajaba. **¿Existe alguna diferencia entre hombres y mujeres en sus motivos de trabajar y varía de acuerdo si ellos son empleados de jornada completa o media? ¿Es el trabajo "sólo un medio de ganar dinero para vivir o significa algo más... que esto?**

La mayoría de las personas en el trabajo (un 68% de los hombres y el 70% de las mujeres), dicen que el trabajo contribuye más en sus vidas que en el dinero.

Después del estudio llevado a cabo, existen, como se puede ver más abajo, unas diferencias significativas en las razones dadas por los hombres y las mujeres empleadas. Los encuestados fueron libres en dar las razones que quisieran y las respuestas sumaron más de un 100%.

Tabla 1.1. Muestra las razones de trabajar por parte de hombres y mujeres empleados.

	Empleados	
	Hombres %	Mujeres %
Razones para trabajar:		
Necesidad de dinero para esencias básicas	80	59
Ganar dinero para compras "extras"	36	43
Ganar dinero "por cuenta propia"	24	34
Me divierto trabajando	52	60
Trabajar es una cosa normal que hacer	32	18
Para continuar mi carrera	42	28
Para la compañía de otra persona	19	41
Por un cambio de niños y ama de casa	2	17

Fuente: British Attitudes Survey.

Naturalmente, la mayoría de los hombres dicen que ellos trabajan para ganar dinero por razones tan básicas como para comer y poder vivir (comida y hogar). Una mayoría (pero menor) de mujeres también dicen que ellas trabajan para ganar dinero por necesidades básicas. Entre mujeres, como se puede apreciar, trabajar por entretenimiento es una razón frecuente.

Otras razones sociales, como para la compañía o como ayuda económica en las tareas domésticas, son también más frecuentemente expresadas por mujeres que por hombres. Mientras que las mujeres están más dispuestas que los hombres a trabajar en el sentido de ganar

dinero "por cuenta propia", los hombres están más dispuestos que las mujeres considerando el trabajo como algo "normal" que hacer.

Dado el crecimiento de trabajadores autónomos en años recientes, como podemos apreciar, las respuestas dadas por los empleados y trabajadores autónomos, con muy pocas excepciones, son prácticamente similares.

Tabla 1.2. Muestra las razones de trabajo por parte de hombres y mujeres autónomos.

	Empleados	
	Hombres %	Mujeres %
Razones para trabajar:		
Necesidad de dinero para esencias básicas	79	55
Ganar dinero para compras "extras"	37	48
Ganar dinero "por cuenta propia"	23	19
Me divierto trabajando	69	77
Trabajar es una cosa normal que hacer	36	21
Para continuar mi carrera	23	30
Para la compañía de otra persona	15	25
Por un cambio de niños y ama de casa	2	20

Fuente: British Attitudes Survey.

Diferencias notables son: un mayor número de empleados autónomos (hombres y mujeres) consideran el trabajo más entretenido que los empleados no autónomos; mientras que las mujeres autónomas están menos dispuestas a trabajar por razones sociales.

Dentro del carácter central del trabajo en la vida, un aspecto muy importante a considerar son los sentimientos por parte del empleado hacia su trabajo.

Lockwood, en conjunto con **Goldthorpe** afirmó que "la cuestión de la satisfacción en el trabajo no puede ser considerada provechosamente excepto en relación con la cuestión más básica sobre lo que denominamos orientación hacia el trabajo. Hasta que uno no conozca la manera en la que los trabajadores ordenan sus expectativas relativas hacia su trabajo -hasta que no sepa que es lo que significa trabajo para ellos- no está en la posición de entender que valoración general sobre su satisfacción en el trabajo pudiera ser hecha más apropiadamente en su caso" (1968).

En el *British Social Attitudes survey* se llevó a cabo un estudio y quedó reflejado que el 60,5% de los empleados realizan su trabajo lo mejor posible, independientemente del salario que reciben.

Tabla 1.3. Encuesta realizada: ¿Cuál de estas afirmaciones describe mejor sus sentimientos hacia el trabajo?

	%	Nº
El trabajo es sólo una transacción económica:		
Cuanto más dinero recibo más hago; cuanto menos dinero recibo menos hago.	7,2	59
Intento hacer el mejor trabajo, independientemente de lo que reciba.	60,5	502
Quiero trabajar duro, pero que esto no interfiera con el resto de mi vida.	30,0	249
Ninguna de estas.	2,3	19

Fuente: *British Attitudes Survey*.

En otro estudio llevado a cabo por "British Social Attitudes Survey", un aspecto importante a destacar es que **el más importante factor a la hora de escoger un trabajo es el de tener un trabajo interesante que ofrezca la oportunidad de poder utilizar tus conocimientos?**

- Un 30,4% lo determinaron como el más importante en 1985, frente a un 29,5% en 1989.
- Un 14,3% lo determinaron como el segundo factor más importante en 1985, frente a un 14,9% en 1989.
- Un 8,8% lo determinaron como el tercer factor más importante en 1985, frente a un 9,1% en 1989.

Tabla 1.4. Encuesta realizada.

- a) *Suponga que está buscando un trabajo ¿cuál de estos aspectos sería e más importante para usted a la hora de escoger un trabajo?*
- b) *¿Cuál sería el siguiente más importante?*
- c) *¿Y el tercero más importante?*

a) Los factores más importantes:

	1985		1989	
	%	Nº	%	Nº
Convenientes horas de trabajo	13,8	114	15,2	218
Possibilidad de promoción	6,3	52	6,0	86
Agradables condiciones de trabajo	1,8	15	1,6	23
Fuertes sindicatos	0,3	3	0,3	4
Trabajo interesante con posibilidades de utilizar tus conocimientos	30,4	253	29,5	422
Un trabajo que ayude a otros	3,4	29	4,3	62
Oportunidad de trabajar "a tu manera"	5,2	43	3,8	54
Un trabajo que ofrezca seguridad	18,3	152	18,1	259
Buen sueldo	12,3	102	13,9	199
Comunicación amistosa con la gente con la que trabajas	5,0	41	4,0	57
Horas cortas de trabajo	0,7	6	0,4	6
Ninguna de las anteriores	---	---	0,4	6

Fuente: British Attitudes Survey.

b) Los segundos factores más importantes:

	1985		1989	
	%	Nº	%	Nº
Convenientes horas de trabajo	5,0	42	8,1	116
Possibilidad de promoción	7,9	66	6,2	89
Agradables condiciones de trabajo	3,6	30	3,7	52
Fuertes sindicatos	0,7	6	0,7	10
Trabajo interesante con posibilidades de utilizar tus conocimientos	14,3	119	14,9	214
Un trabajo que ayude a otros	5,4	44	5,1	73
Oportunidad de trabajar "a tu manera"	10,9	90	8,8	125
Un trabajo que ofrezca seguridad	15,2	126	11,7	167
Buen sueldo	19,0	158	22,0	315
Comunicación amistosa con la gente con la que trabajas	9,2	76	10,8	155
Horas cortas de trabajo	1,2	10	1,5	22
Ninguna de las anteriores	---	---	0,3	4

Fuente: British Attitudes Survey.

c) Los terceros factores más importantes.

	1985		1989	
	%	Nº	%	Nº
Convenientes horas de trabajo	5,3	44	7,3	104
Posibilidad de promoción	9,7	80	8,1	116
Agradables condiciones de trabajo	3,8	32	5,8	83
Fuertes sindicatos	1,4	12	1,2	17
Trabajo interesante con posibilidades de utilizar tus conocimientos	8,8	73	9,1	130
Un trabajo que ayude a otros	3,8	31	3,6	52
Oportunidad de trabajar "a tu manera"	8,9	74	10,1	144
Un trabajo que ofrezca seguridad	12,9	107	10,9	156
Buen sueldo	13,7	1114	16,6	237
Comunicación amistosa con la gente con la que trabajas	17,1	142	14,2	204
Horas cortas de trabajo	4,3	36	2,7	39
Ninguna de las anteriores	0,2	2	0,3	5

Fuente: British Attitudes Survey.

1.3. Teorías sobre el carácter central del trabajo en la vida.

Trabajar es una parte fundamental en la vida de las personas en la sociedad industrial capitalista. Se han llegado a realizar varios estudios sobre su importancia en la vida:

Warr (1962) llevó a cabo una encuesta donde un 69% de los hombres y el 65% de las mujeres británicas contestaron un "sí" incondicional ante la pregunta si continuarían trabajando sin necesidades económicas. Claramente es no significa que a la gente le divierten todos los aspectos del trabajo y que prefiere trabajar antes que realizar otro tipo de actividad. Esto, por otra parte, sostiene la imagen de que trabajar "juega" un papel importante en la vida y descubre necesidades importantes que la gente tiene. Warr ha examinado las funciones que el trabajo cumple para las personas e identifica los siguientes beneficios de obtener trabajo:

- Dinero.
- Actividad.
- Variedad.
- Estructura temporal.
- Contactos sociales.
- Status e identidad en la sociedad.

El más obvio beneficio del trabajo es el económico: el trabajo proporciona una renta al poseedor de éste. Aunque la importancia de este beneficio no debería ser entendida, está claro que existe algo más para trabajar que el dinero, viendo el porcentaje de gente que continuaría trabajando sin necesidades económicas.

La actividad proporcionada por el trabajo da a las personas una oportunidad de usar sus conocimientos y cualificaciones. El trabajo proporciona la posibilidad a las personas de salirse fuera de su ambiente habitual e influye también en la manera en que el tiempo de las personas es estructurado y usado.

Los aspectos sociales del trabajo incluyen también la oportunidad de comunicarse con otros y adquirir un status e identidad en la sociedad.

Buscando la realización total del hombre a partir del trabajo, están **las teorías de McGregor, Argyris y Herzberg**, como exponentes de una corriente de pensamiento más amplia con fuerte proyección en la investigación empírica actual.

Básicamente, estos autores consideran que la organización actual del trabajo industrial incapacita al individuo para desarrollar plenamente las facultades de que, como hombre, viene dotado y que es preciso introducir importantes modificaciones en la organización y contenido del trabajo para que la realización humana sea posible. Estos autores sólo entroncan con el pensamiento marxista y con el socialismo humanista parcialmente; conceden al trabajo un valor central en la vida humana y la necesidad de transformar la organización del mismo para que el hombre pueda realizarse plenamente. Pero no se plantean el problema de en qué medida la alienación y la frustración son un producto de la estructura básica del orden industrial capitalista.

La industria, para estos autores, como institución social dominante, impone un concepto mecanicista del hombre (el "homo economicus") que, entre los sociólogos americanos, empieza a ponerse en duda con los experimentos de Hawthorne a finales de los años veinte.

2. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO COMO CONCEPTO.

La satisfacción en el trabajo es un concepto vago y confuso. Los directores hablan de él a menudo, pero si se les presiona para que expliquen exactamente qué es encuentran dificultades para dar una definición clara y precisa. **Vroom lo ha descrito como "la orientación positiva de un individuo hacia el trabajo que está realizando"**; éste podría traducirse "a un individuo le gustan más aspectos de su trabajo

que le disgustan". Ésta es una definición que la mayoría de las personas aceptarían como substancialmente correcta, pero otra vez se puede decir que es imprecisa y no nos dice nada sobre los componentes de la satisfacción en el trabajo.

Los estudios realizados en la satisfacción en el trabajo son una pequeña ayuda para entender el concepto. Sólo unos pocos estudios han examinado ampliamente los factores que determinan la satisfacción en el trabajo. No ha sido adecuadamente desarrollado un concepto general de satisfacción, ni como motivante, ni como término a un estado de necesidad de realización; es necesario que los componentes de la satisfacción sean delimitados más claramente.

La insatisfacción en el trabajo ha sido más fácil de identificar y medir que la satisfacción en el trabajo. La hipótesis aquí tomada ha sido, que cuanto más satisfecho está un trabajador mayor es su inclinación a quedarse en el trabajo y menor la probabilidad de dejarlo voluntariamente. Pero, para que esta hipótesis sea correcta, tiene que haber una suposición de que el individuo tenga la posibilidad y esté dispuesto y preparado a cambiar de trabajo para conseguir una mayor satisfacción.

Las investigaciones y estudios realizados para determinar la satisfacción en el trabajo, pueden ser aplicadas a numerosas escuelas de pensamiento.

En primer lugar, tenemos **la corriente de la Psicología Social ("the psychological needs school")** donde están las teorías de **McGregor, Argyris y Herzberg**, como exponentes de una corriente de pensamiento más amplia, con fuerte proyección en la investigación empírica actual, buscando la realización total del hombre a partir del trabajo sin poner en cuestión la estructura de la sociedad industrial capitalista. Estos autores piensan que es preciso introducir importantes modificaciones en la organización y contenido del trabajo para que la realización humana sea posible.

Entre estos autores y en busca, también, del "crecimiento psicológico" del individuo a partir de su experiencia en el trabajo, Herzberg ha desarrollado una teoría que denomina de "motivación-higiene" ("motivation-hygiene theory"). Herzberg sostiene que la estructura de las necesidades humanas no es jerárquica sino dual y que cada una de las dos dimensiones de necesidad tiene bases biológicas, psicológicas y existenciales diferentes.

En relación con el trabajo y desde la perspectiva de Herzberg, los dos ámbitos de necesidad se estructuran en torno a lo que denomina "satisfiers" (satisfacciones que se buscan) y "dissatisfiers" (insatisfacciones que se eluden). Las satisfacciones que el hombre busca en su trabajo son: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y promoción. Los factores de insatisfacción que se eluden se refieren a la política y administración de la empresa, la supervisión, el sueldo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

A los elementos de insatisfacción, Herzberg los denomina factores de higiene porque se refieren al entorno del trabajo; a los que producen satisfacción, se les denomina factores de motivación y son los que permiten el crecimiento psicológico del individuo. Éste se preocupa por los primeros, porque tiende a evitar el dolor; por los segundos, porque desea realizarse como persona.

En el contexto de la teoría de Herzberg, el individuo que sólo está preocupado por mejorar la "higiene" de su trabajo es un satisfecho crónico y un neurótico. El individuo mentalmente sano es aquel que busca satisfacciones en el terreno de su propio crecimiento, que tiene la oportunidad real de experimentar que se está desarrollando y que llega a tener éxito en evadir los factores de "higiene" que le insatisfacen.

Así, lo contrario a la insatisfacción en el trabajo, no es satisfacción con el mismo, sino la no insatisfacción; lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción.

El crecimiento psicológico, que Herzberg ha denominado "crecimiento psicológico real", consiste en conocer más, en ser creativo, en superar eficazmente situaciones de ambigüedad e incertidumbre, en poder relacionar los conocimientos que se poseen.

La conclusión a la que llega Herzberg -y que puede aplicarse a otros autores en la misma línea de pensamiento- es que **"la industria, como institución dominante de nuestra sociedad, tiene que reconocer que si ha de utilizar a los seres humanos eficazmente debe tratarlos en los términos de su propia naturaleza y no en los de aquellas características que parecen ajustarse mejor a su organización actual"**.

En consecuencia con lo anterior, Herzberg propone un sistema de reforma de la organización del trabajo en las empresas y de reeducación de obreros y ejecutivos. Por otro lado, **las críticas más importantes** que se han hecho a esta corriente de pensamiento han sido llevadas a cabo por **Bennis, Schein y Silvermann**.

Una segunda escuela dedica su atención a la dirección como un factor importante en la satisfacción en el trabajo. Psicólogos como **Blake y Mouton** y **Fiedler**, ven el comportamiento de los supervisores una influencia importante en las actitudes de los empleados y dirigen sus observaciones al estilo de dirección y a la respuesta de los empleados.

Una tercera escuela, representada por Lupton, Gowler, Bowery y Legge, se aproxima a la satisfacción en el trabajo desde un ángulo diferente y **examina la relación "esfuerzo-recompensa"** ("the effort-reward bargain") como un factor importante. Esto lleva a la consideración de cómo están formados los salarios y sueldos de grupos en particular y la influencia de factores como horas extraordinarias pagadas y la situación del mercado laboral.

Todavía, existe **otra escuela de pensamiento**, que se aproxima al concepto de satisfacción en el trabajo desde un ángulo completamente distinto y que **ve en la ideología y valores de la administración una**

influencia importante. Aunque una discusión de valores no suele aparecer frecuentemente en los estudios realizados sobre la satisfacción en el trabajo, está claro que la filosofía ética y moral de una compañía, junto con el tipo de legislación que formula y dirige la gerencia y la legitimidad de las percepciones de los empleados, debe tener influencia en la satisfacción en el trabajo.

Por último, existe la postura de ciertos científicos que opinan que los factores descritos arriba son extrínsecos a las tareas propias que han de desempeñar los empleados y, por lo tanto, es un factor de menor importancia en la satisfacción en el trabajo propiamente dicho y la manera en que está estructurado. Este grupo **se encuentra en el contenido en el trabajo y los factores que lo determinan.**

Algunos colaboradores en el estudio de la satisfacción en el trabajo y esto incluiría la escuela de Herzberg, parecen sugerir que sólo es necesario identificar las necesidades de los empleados. La organización para la que el individuo trabaja debe entonces asegurar que estas necesidades son encontradas si quiere asegurar las ventajas de tener trabajadores motivados.

Podemos ver que la más importante de las fuerzas surge de la presión del mercado en el que se desenvuelve el producto realizado por la empresa, pero otras fuerzas serán impuestas por la cultura, tecnología y estructura administrativa de la empresa.

Una aproximación más realista sobre la satisfacción en el trabajo debería ser vista, no sólo en las necesidades del individuo en el trabajo, sino también en las presiones y fuerzas, ambas internas o externas a la firma, que influyen en las demandas que la firma hace sobre sus empleados.

La compañía, también como los empleados, tiene necesidades y estas necesidades deben ser encontradas si quiere sobrevivir y florecer.

Esta aproximación permite considerar la satisfacción en el trabajo de dos maneras **en términos de establecer un balance:**

- a) **Entre lo que** la organización requiere a sus empleados y lo que los empleados están buscando en la firma, pudiendo denominar esta tendencia como de beneficio mutuo (mutually beneficial).
- b) **Entre lo que** los empleados están buscando en la firma y lo que están recibiendo de ella, pudiendo denominar esta tendencia de satisfacción en el trabajo.

Para poder desarrollar estas ideas, se necesita una teoría capaz de abarcar, no sólo las necesidades individuales, sino también las necesidades de la firma.

La integración de las ideas de la satisfacción en el trabajo requiere el desarrollo de un marco teórico para que los factores que afectan a las necesidades del empleado y a la organización puedan ser examinadas sistemáticamente.

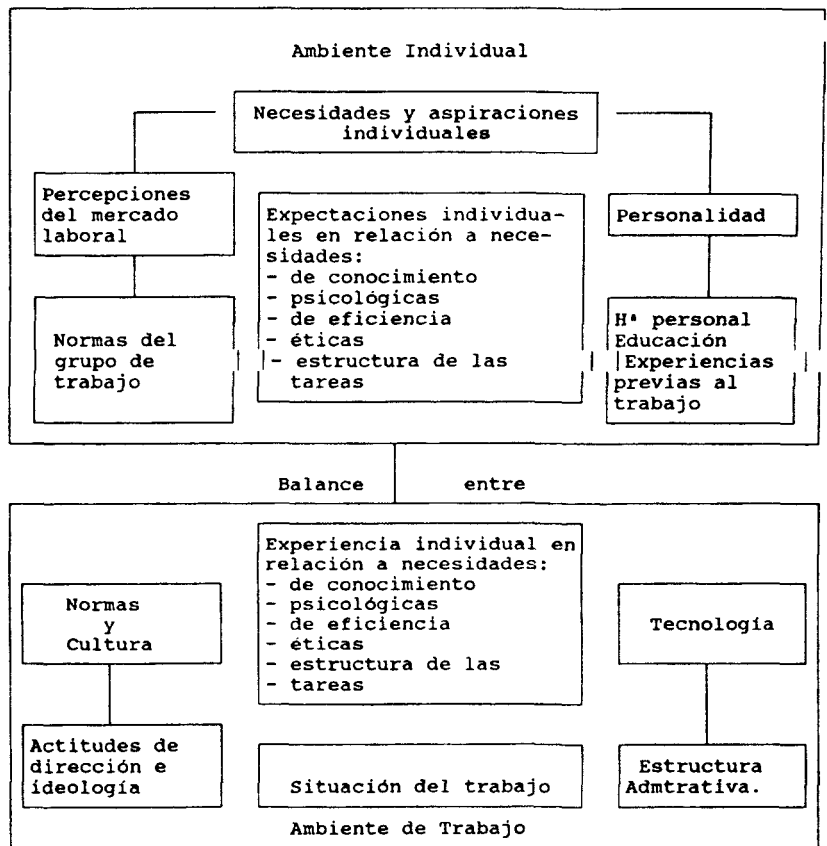
Este marco teórico ha sido derivado de los estudios llevados a cabo por **Talcott Parsons**, en particular su definición sobre "**las variables modelo**", aunque para llegar a tener unas ideas más claras y simples sobre las categorías analíticas de Parsons, éstas han sido redefinidas y renombradas.

La aproximación teórica de Parsons ha sido valiosa porque puede ser aplicada, tanto para necesidades individuales como organizacionales y porque abarca estos factores tradicionalmente vistos como factores determinantes de la satisfacción en el trabajo.

La dirección y las relaciones entre los empleados han sido vistas como una serie de contratos, cubriendo cinco importantes áreas de necesidad organizacional y de los empleados. Estas son necesidades de conocimiento (knowledge needs), necesidades psicológicas

(psychological needs), necesidades de eficiencia (efficiency needs), necesidades éticas (ethical needs) y necesidades de estructura de las tareas (task structure needs). Un buen asentamiento de estas variables produciría una relación beneficiosa mutua y satisfacción en el trabajo.

Tabla 1.5. Muestra los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo.



Ambiente del mercado del producto.

Parsons ve el comportamiento individual influenciado por un número de concepciones personales. Estas son:

- a) Lo que un individuo quiere de una situación en particular en la que se encuentra a sí mismo.
- b) Cómo ve la situación.
- c) Cómo el individuo intenta aprovecharse de la situación para conseguir lo que quiere, por ejemplo, cómo desarrolla su plan de acción.

Parsons cree que los individuos evalúan la situación en términos de dos cosas:

- a) Lo que esperan que ocurra.
- b) En qué pueden influir en la situación para darse a sí mismos la posibilidad de obtener un resultado.

Parsons ve al individuo en una situación siendo presentado con una serie de oportunidades que deben ser hechas antes de que la situación llegue a ser clara y significativa y pueda tomar una acción específica.

Estas oportunidades pueden ser clasificadas en cinco dicotomías, que Parsons denomina variables modelo. Las variables modelo son los términos escogidos por Parsons para determinar la tendencia de escoger una cosa en lugar de la otra en una serie de situaciones determinadas. Esta oportunidad será hecha en términos de expectativas personales, necesidades y objetivos.

Este modelo de variable, cubre las siguientes oportunidades:

- 1) Entre buscar inmediatamente gratificación o aplazar ésta hasta un día futuro.
- 2) Entre buscar futuros intereses privados para uno mismo o intereses compartidos con otros.
- 3) Entre evaluar a las personas y a las cosas por lo que ellos son (sus atributos) o por lo que ellos hacen (sus éxitos, realizaciones).

- 4) Entre escoger, reaccionar ante una persona o una situación en la manera acordada para situaciones de este tipo requeridas o reaccionar ante una situación de una manera específica y limitada.
- 5) Entre decidir aceptar standards generalizados en el interés de conformidad y control o buscar una aceptación de diferencias individuales y una única proposición que sea una respuesta más a la emoción que a la inteligencia.

Estas variables modelo de Talcott Parsons son útiles al considerar satisfacción en el trabajo, por dos razones:

- a) La primera razón es, porque Parsons las utiliza a tres niveles: personalidad, sistema social y sistema cultural. Esto significa que ellas pueden ser usadas para describir la orientación de una organización, de un grupo o un individuo, y traducido sin mucha dificultad en un concepto de establecer un balance entre las demandas de la organización y las necesidades de los empleados y, por lo tanto, en la idea de relaciones beneficiosas mutuas ("mutually beneficial relationships").
- b) La segunda razón, como Parsons reclama, son categorías muy extensas que aparecen para cubrir todos los factores que los investigadores han considerado estar incorporados en la satisfacción en el trabajo.

Las necesidades individuales son un producto del ambiente personal en que se desenvuelve el empleado y sus expectativas y aspiraciones en el trabajo. Si la experiencia en el trabajo no encuentra las necesidades y expectativas en el mismo, entonces habrá ausencia de satisfacción en el trabajo.

2.1. Diferenciación en el concepto de satisfacción en el trabajo.

En muchas situaciones, una visión global de la satisfacción en el trabajo es suficiente. Pero Vroom (1964), por ejemplo, **indicó que cada visión global es el resultado de reacciones a una multitud de aspectos específicos en el trabajo.**

Cada aspecto del trabajo puede ser visto desde un gran número de dimensiones:

- La importancia para el individuo de la nómina.
- El nivel de aspiración, por ejemplo, el nivel de paga que un individuo desea -la motivación de los individuos-.
- El nivel de adquisición, por ejemplo, la nómina que ha recibido.
- La satisfacción con lo adquirido.

El análisis realizado, sigue, en esencia, con la conceptualización de la satisfacción en el trabajo realizada por **Evans** (1969). Una mayor distinción que no ha sido diferenciada por Evans es la distinción entre satisfacciones extrínsecas e intrínsecas ("extrinsic and intrinsic satisfiers"). Existe una clara diferencia entre las dos categorías.

Los motivadores intrínsecos son aquellos que ocurren al tiempo de realizar el trabajo, así que existe una motivación directa en realizar el trabajo porque el acto de llevarlo a cabo lleva consigo una remuneración. Los motivadores extrínsecos son aquellos que ocurren después del trabajo o fuera de él, proporcionando una satisfacción no directa con el momento de llevar a cabo ese trabajo. Los motivadores extrínsecos, el empleado está motivado para obtener a través del trabajo pudiendo disfrutar el incentivo. No puede disfrutarlo hasta que para de trabajar.

En 1957, Herzberg y sus colaboradores, llevaron a cabo una revisión de la investigación sobre actitudes, utilizando como marco de referencia interpretativa sus propias hipótesis sobre factores intrínsecos y extrínsecos en la satisfacción en el trabajo (factores que satisfacen o insatisfacen).

Encontraron que, en general, los denominados "factores intrínsecos" eran más frecuentemente señalados como elementos de satisfacción que los "factores extrínsecos". A idéntico resultado llegaron, en 1960, Gurin y sus colaboradores. Con estos antecedentes Herzberg y sus asociados inician nuevos estudios con los que tratan de indagar sobre elementos de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, por separado, para validar su hipótesis de que son dos dimensiones distintas de actitud y que no es válido analizarlas conjuntamente.

a) Satisfactores extrínsecos.

Satisfacción extrínseca global.

Satisfactores extrínsecos específicos:

- Salario.
- Promoción.
- Supervisión.
- Otros niveles de trabajadores.
- Satisfacción con la empresa/firma.
- Condiciones físicas.
- Status social.
- Seguridad.
- Trabajo, en cuanto a él mismo se refiere.

b) Satisfactores intrínsecos.

Satisfacción intrínseca global.

Satisfactores intrínsecos específicos:

- Variedad de trabajo.
- Autonomía y libertad.
- Responsabilidad.
- Identidad del trabajo a realizar.
- Significado del trabajo a realizar.

c) Diversos.

- Compromiso en el trabajo o alienación.
- Habilidad.
- Ansiedad.
- Satisfacción en la vida.
- Realización de tu motivación.

3. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y ABSENTISMO.

Cada año la industria pierde millones como resultado recto e indirecto de los problemas personales de sus empleados **-el absentismo en el trabajo-**.

Los psicólogos han establecido fuertes relaciones entre la satisfacción en el trabajo y el retraso, el absentismo y el abandono del trabajo. La satisfacción con el trabajo en sus variadas formas se encuentra negativamente correlacionada con el absentismo, cambios de trabajo y accidentes. Las relaciones de causa y efecto no han podido ser establecidas con claridad. Parece ser que si los trabajos no satisfacen los motivos personales de los empleados, éstos tendrán tendencia a retirarse cuando surja la más mínima excusa.

En general, el absentismo, es una decisión muy personal por parte del empleado. La decisión del individuo está esencialmente basada en su habilidad o en su motivación de asistir al trabajo.

Richard Steers y **Susan Rhodes**, dos escritores americanos, desarrollaron un modelo, enfocado en el comportamiento de asistir al trabajo, para explicar las causas que provocan el absentismo. Su modelo no sólo incluye actitudes en el trabajo, sino también factores situacionales que influyen en la relación motivación-comportamiento ("the motivation-behaviour relationship).

Las causas que determinan el absentismo pueden ser agrupadas en tres principales grupos:

- 1) El primer grupo de causas se centra en la situación del trabajo. Steers y Rhodes vieron que la motivación a asistir al trabajo estaba determinada por la situación del mismo y por las expectativas del individuo hacia éste.
- 2) Las características personales representan el segundo principal grupo de factores que influye en el comportamiento de asistencia. Esto afecta a los valores del empleado y a las expectativas de éste hacia el trabajo y junto con la situación del trabajo determina la satisfacción de los empleados en el mismo.

- 3) La "presión" a asistir es la principal tercera fuerza que determina la asistencia del empleado. Es afectada por las características personales del empleado y ésto combinado con factores tales como enfermedades, responsabilidades familiares y transportes.

También se pueden considerar otros factores que se revelan más consistentemente y que, por lo tanto, pueden ser considerados de interés por los directores, a la hora de reorganizar el sistema como la edad, sexo, incentivos económicos, etc.

3.1. Tabla 1.6. Factores que afectan el absentismo en el trabajo.

1. Situación del trabajo:

- 1.1. Tipo, nivel, diseño y ámbito de trabajo.
- 1.2. Stress.
- 1.3. Frecuencia en la movilidad.
- 1.4. Horas de trabajo.
- 1.5. Condiciones de trabajo.
- 1.6. Estilo y calidad de dirección.
- 1.7. Tamaño de la compañía y grupos de trabajo.

2. Necesidades de los empleados y expectativas en su trabajo.

3. Características personales.

- 3.1. Tiempo de servicio/inamovilidad.
- 3.2. Edad.
- 3.3. Sexo y estado civil.
- 3.4. Grupo étnico.
- 3.5. Valores éticos.

4. Satisfacción en el trabajo.

- 4.1. Satisfacción en el trabajo y niveles de cualificación por parte de los empleados.

5. Presión a atender.

- 5.1. Condiciones económicas y de mercado.
- 5.2. Sistemas de remuneración e incentivos.
- 5.3. Normas grupo de trabajo.
- 5.4. Grupo ético personal.

6. Motivación a asistir.

7. Posibilidad de asistir.

- 7.1. Enfermedades y accidentes.
- 7.2. Transporte y distancias.
- 7.3. Responsabilidades familiares.

8. Otros.

- 8.1. Día de la semana y época del año.
- 8.2. Muestra pasadas de ausencia.
- 8.3. Auto-certificación.

3.1.1. Situación del trabajo.

La situación en el trabajo se refiere a todos aquellos aspectos que determinan la naturaleza del trabajo y el ambiente en él. Si el empleado disfruta de la situación en el trabajo y las tareas asociadas con él, entonces tendrán más disposición de ir al trabajo. Bajo estas circunstancias, la experiencia del trabajo será de agrado para los empleados.

La naturaleza de la situación en el trabajo representa una mayor influencia en la satisfacción en éste. Los estudios llevados a cabo reconocen siete aspectos en la situación en el trabajo:

a) Tipo, nivel, diseño y ámbito en el trabajo.

Hablando en términos generales, cuanto más identificado está un empleado con su tarea, mayor será su grado de autonomía y participación a la hora de tomar decisiones. Cuanto mayor sea su nivel de responsabilidad mayor será su sentimiento de realización y menor será su absentismo.

Más específicamente, los trabajos que ofrecen poco a los empleados, en el sentido de posibilidades de identificación con él, o no dan ninguna autonomía, responsabilidad o posibilidad de tomar propias decisiones conllevan a un alto grado de absentismo y a un bajo nivel de satisfacción

b) Stress.

El stress ha sido definido como **"una respuesta adaptativa, mediada por características individuales y procesos psicológicos, consecuencia de cualquier acción externa, situación o evento, dando lugar a demandas físicas y psíquicas especiales sobre la persona"**.

Teniendo el conocimiento de que la combinación de ciertas características en el trabajo pueden producir stress, no está siempre claro cómo el stress se relaciona con el absentismo. Pero **desde una visión general, debería especificarse que existe la evidencia de mostrar que el absentismo es mayor en trabajos caracterizados por altos niveles de stress.**

En muchos de los estudios llevados a cabo, el stress en el trabajo es sinónimo al stress en la dirección. En un estudio llevado a cabo por Cary Cooper identificó un número de recursos que pueden producir stress en los empleados y consecuentemente de una forma indirecta absentismo:

- * **Factores intrínsecos al trabajo:** como pobres condiciones de trabajo y peligro físico para la persona que lo lleva a cabo; cambio de trabajo; trabajo excesivo.
- * **Papel del individuo en la organización:** pudiendo ser éste un papel ambiguo donde las expectativas del empleado sobre su trabajo no están claras; un papel conflictivo refiriéndose éste a situaciones donde las expectativas están claras, pero están en conflicto entre ellas.
- * **Estructura organizativa y clima en el trabajo:** se encontró que una mayor participación incrementa la productividad, reduce las enfermedades y el absentismo.

c) Frecuencia en la movilidad en el trabajo.

Aunque este factor no ha recibido una gran atención en los estudios llevados a cabo, algunos de éstos han sugerido una relación entre absentismo en el trabajo y la movilidad en éste.

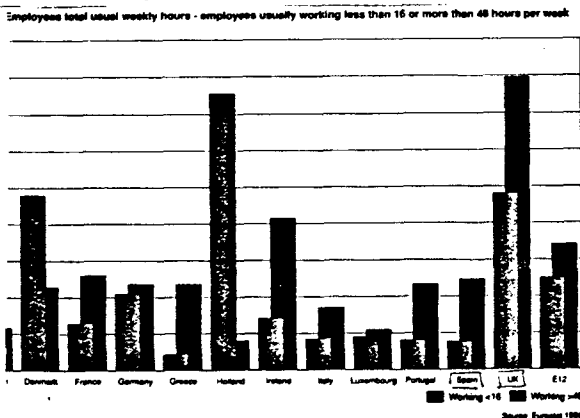
d) Horas de trabajo.

Es difícil dar una respuesta unívoca a la cuestión de si las causas que provocan cambios en el trabajo están asociadas con el absentismo. Esto es, porque el trabajo es tan importante como el modo de trabajar. Pero, **está generalmente aceptado que trabajos de largas horas tienen una mayor incidencia en enfermedades y accidentes.**

Cooper citó que cambios en el trabajo producen stress y pueden provocar absentismo. Sin embargo, otras evidencias han demostrado resultados menos conclusivos, etc... La diversidad de estas conclusiones enfatiza otra vez el problema de interpretar los resultados.

Haciendo un estudio sobre las horas trabajadas en los países de la CEE, se pueden apreciar diferencias significativas entre ellos, pero Inglaterra, en particular, tiene unas horas de trabajo muy diferentes al resto de los países y, por lo tanto, de España. La tabla 1.7 muestra las diferencias entre los Estados miembros de la CEE en proporciones de trabajo definidas en horas trabajadas por semana por encima de 48 horas y horas trabajadas por semana por debajo de 16 horas por semana.

Tabla 1.7. Muestra la distribución de horas trabajadas por los empleados en la CEE.



Inglaterra, Holanda y Dinamarca tienen la mayor proporción en trabajos realizados por debajo de 16 horas semanales, reflejando la característica de estos países de tener una mayor proporción de mujeres trabajando en contraste con los demás.

La postura de Inglaterra, en contraste con el resto de los Estados miembros, queda reflejada con un 15,9% de empleados que normalmente trabajan más de 48 horas semanales. Irlanda le sigue con un 8,3%, justo por encima de la mitad de Inglaterra. Luego Francia y a continuación España.

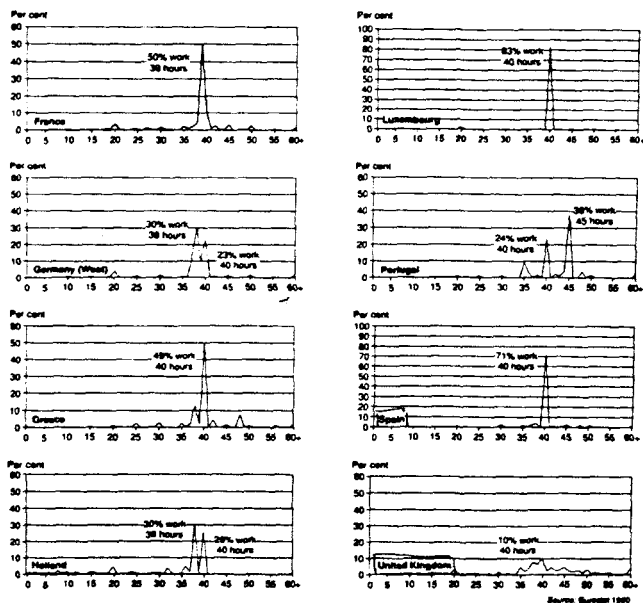
Diferencias en la distribución de horas trabajadas en cada país pueden verse reflejadas con una mayor claridad usando la técnica estadística de dispersión.

Employees total usual weekly hours 1989

All Employees* Thousands	0-7	8-15	16-19	20-24	25-30	31-34	35	36	37	38
Row percentages										
2 908	0.3	1.8	3.0	7.9	4.3	1.4	0.4	4.0	4.8	48.7
2 363	4.0	5.5	1.4	4.7	7.2	2.4	2.0	0.9	10.1	48.8
18 440	0.7	1.9	1.9	5.0	4.8	1.8	2.2	1.2	2.2	4.3
25 814	0.8	3.4	1.6	5.3	3.7	0.8	0.9	0.8	11.2	30.4
1 967	-	0.8	0.6	2.7	6.2	0.6	2.4	0.5	2.4	12.8
5 487	8.5	8.6	2.7	6.8	4.0	4.7	0.7	4.8	1.4	30.4
860	0.8	2.2	1.3	4.8	4.1	1.9	7.5	1.3	3.4	2.4
15 228	0.2	1.5	2.5	4.2	3.1	0.4	0.7	19.9	0.7	3.5
140	-	1.4	0.7	3.8	2.3	-	-	-	-	-
3 311	0.3	1.3	0.7	2.5	2.9	0.4	9.3	3.4	9.5	1.7
8 227	0.3	1.2	0.3	1.7	3.0	0.4	2.6	0.5	2.6	3.7
22 062	2.8	8.9	2.8	8.4	4.8	2.3	4.6	2.3	4.8	7.7
108 067	1.4	3.6	2.0	4.8	4.1	1.4	2.3	4.2	4.9	14.8

30	40	41	42	43	44	45-48	49-50	51-55	56-60	70+	Standard Deviation (Hours)	
Row percentages												
2.9	17.0	-	0.2	-	-	0.8	0.8	0.3	0.7	0.4	7.8	Belgium
0.7	3.9	0.1	0.7	0.3	-	2.7	2.8	0.8	0.7	0.4	10.8	Denmark
49.8	10.3	1.2	2.4	0.8	0.4	4.0	2.8	0.9	1.3	0.5	8.8	France
10.2	22.8	0.2	0.9	0.2	0.2	2.4	1.9	0.7	1.4	0.8	8.3	Germany
2.2	49.4	-	4.4	0.2	-	9.8	1.1	1.8	1.0	0.9	7.7	Greece
1.1	25.7	0.1	0.2	0.1	-	0.4	0.5	0.3	0.5	0.4	12.2	Holland
3.8	48.6	0.6	1.7	0.4	0.5	5.0	3.7	1.1	2.2	1.3	9.7	Ireland
1.0	48.3	0.0	2.6	0.1	1.2	6.6	1.9	0.5	0.9	0.2	7.6	Italy
-	83.4	-	-	-	-	1.8	-	-	-	-	7.0	Luxembourg
0.2	23.8	-	1.9	0.9	3.9	41.7	1.7	0.8	1.4	0.8	8.3	Norway
0.3	71.0	0.1	1.6	0.1	0.9	4.7	2.1	0.8	1.3	0.7	8.7	Spain
8.4	10.0	2.3	4.5	2.7	3.1	11.2	4.8	6.3	3.2	1.7	14.0	UK
12.0	26.2	0.8	2.3	0.8	1.2	6.6	2.5	1.9	1.6	0.8	10.3	Europe 12

Tabla 1.8. Muestra el número de horas por semana de los empleados en 1980 en diferentes países de la Comunidad.



La columna final de la Tabla 1.8, muestra las desviaciones standard de cada país e indica la significación de estos valores en la distribución general. El valor relativamente alto de Inglaterra, indica una dispersión de horas más amplia en torno al promedio de otros países.

La diferencia entre Inglaterra y los otros Estados miembros de la CEE, está adicionalmente representada en la Tabla 1.9., mostrando la distribución de las horas trabajadas.

Lo que realmente muestra es la extensión e influencia de la regulación del mercado laboral en cuestión de horas trabajadas por los empleados.

Con excepción de Inglaterra y en algún sentido de Irlanda y Dinamarca, todos los demás Estados miembros tienen una amplia regulación en sus mercados laborales, tanto a través de la legislación directa o a través de acuerdos colectivos legales acordados. Si consideramos España, por ejemplo, donde la norma que rige el número de horas por semana para muchos empleados se asienta en 40 horas, se aprecia que en realidad existe una fuerte concentración de empleados trabajando este número de hora.

Consecuentemente, es posible ver que Inglaterra con su mercado laboral altamente de-regulado tiene una mejor diversidad de horario de trabajo que en ningún otro país de la CEE. En otros países donde la mayoría de los empleados trabajan dentro de un alcance de horas pequeño, es bastante factible hablar de empleados "standard". Sin embargo, en Inglaterra la idea de la cantidad de tiempo de trabajo "standard" es menos apropiado e incluso lleva a conclusiones erróneas.

Tabla 1.9. Muestra el número de horas trabajadas por semana en diferentes países de la Comunidad Económica Europea.

e) Estilo y calidad de dirección.

Aunque el comportamiento de los supervisores se encontró que era una variable importante que influye en la satisfacción en el trabajo, su relación directa con el absentismo se encontró más tenue.

Esta afirmación se apoya en el modelo-proceso de asistencia del empleado que propone que el estilo de dirección no tiene una influencia directa en los niveles de absentismo, pero que interacciona con otros factores como la satisfacción en el trabajo.

Existen opiniones distintas en el efecto que el estilo y calidad de dirección tienen sobre el nivel de absentismo. La opinión general es que la dirección tiene una influencia vital en el comportamiento del absentismo.

Uno de los elementos claves en el estilo de dirección, podría ser el grado de reconocimiento que es dado a los empleados por sus supervisores, por el trabajo realizado.

f) Tamaño de la compañía y grupos de trabajo.

El tamaño aquí se refiere a una unidad de operación de las personas trabajando conjuntamente en un grupo coordinado.

Investigaciones internas sugieren que **el absentismo aumenta por el tamaño general de una compañía**. Mucho es debido a los problemas organizacionales en aquellos departamentos donde el número de empleados bajo supervisión es normalmente grande. El número de supervisores y directores también aumenta y esto puede llevar a problemas de inconsistencia a la hora de adoptar acciones contra el absentismo. Existen evidencias de que el tamaño de la compañía tiene algún efecto en las variables de las relaciones humanas. Generalmente, el efecto parece ser negativo más que positivo.

Investigaciones llevadas a cabo han señalado la diferencia que el *tamaño de grupos de trabajo puede tener sobre el absentismo*. Compañías que han adoptado recientemente grupos de trabajo y círculos de una gran calidad de producción donde trabajan pequeños grupos de trabajadores, han experimentado bajas en la tasa de absentismo. En primer lugar, el principio de trabajar en grupo incrementa la motivación individual y en segundo lugar, la posibilidad de trabajar en grupos más reducidos tiende a incrementar la "conexión" del grupo aumentando la comunicación del Mismo. Así, por ejemplo, **un tamaño mayor es asociado con satisfacciones menores, que tiende a incrementar el absentismo.**

El absentismo, en ocasiones, complica la coordinación porque la mayoría de los trabajos son altamente interdependientes. Una coordinación menor incrementa la frustración en el trabajo y probablemente reduce a moral y productividad. Una coordinación y productividad menores, en ocasiones, conlleva a presiones en el trabajo y problemas, de tal modo que hace que el sistema se auto-regenere en este efecto depresivo de las relaciones humanas.

Los grupos de trabajo tienden habitualmente a asentar sus propias normas de asistencia. Donde existen pobres normas de asistencia pueden provocar un cambio en el ritmo de producción o afectar el nivel de ganancias que provoquen un aumento del absentismo.

La existencia del factor "grupo de trabajo" es fundamental y quedó realizada en una encuesta publicada en el periódico "Industry Week" el 2 de noviembre de 1992, llevada a cabo por IW en la que la mayoría de los encuestados citaron la ausencia de grupo de trabajo como una razón fundamental en la infelicidad en su trabajo.

Un 61% de los encuestados afirmaron que hay algo relacionado con una atmósfera "perro-come-perro" (dog-eat-dog atmosphere) en su lugar de trabajo. Entre supervisores y directores, un 57% de los encuestados

demonstraron la ausencia de grupo de trabajo, comparado con un 48% en el grupo encuestado llevado a cabo en 1990.

Tabla 1.10.

Importancia de la existencia de grupos de trabajo. Encuesta realizada en 1992.

1) ¿Es "divertido" donde usted trabaja?

	1992 data	1990 data
	%	%
No	67	63
Si	33	37

2) ¿Por qué no es divertido?

	1992 data	1990 data
	%	%
- No somos un grupo.	61	49
- La burocracia ahora iniciativa.	39	39
- Mis esfuerzos no están reconocidos.	39	30
- Estoy bloqueado en mi trabajo.	23	21
- Nadie me cuenta nada.	21	16
- "Ellos" quieren cantidad no calidad.	21	18
- Como mujer estoy discriminada.	6	5
- Otras razones.	22	36

Industry Week Journal.

Por lo tanto, lo que queda reflejado en este informe es la importancia de la existencia de grupos de trabajo en el mismo.

3) ¿Quién no se divierte?

	%
- Vicepresidentes.	61,3
- Administración media.	63,1
- Supervisores de primera línea.	77,6
- No-Administración.	74,8

Industry Week Journal.

Factores personales.

3.1.2. Valores de los empleados y expectativas en su trabajo.

No todos los empleados quieren o esperan las mismas cosas de su trabajo. Para algunos, tener una tarea interesante es un importante resultado de su trabajo, mientras que para otros, una supervisión satisfactoria o relaciones óptimas entre los trabajadores son más deseadas. Consecuentemente, una mayor influencia en el alcance en el que los empleados experimentan satisfacción de su situación en el trabajo, son los valores y expectativas que los empleados tienen concernientes a sus trabajos. Estos valores y expectativas que los empleados tienen concernientes a sus trabajos.

Estos valores y expectativas están, en un amplio grado, perfilados por sus características personales y antecedentes. Por ejemplo, en su edad, sexo, educación, familia y tiempo de empleado con la firma. Por ejemplo, puede decirse que gente con alta educación está más preocupada con obtener un trabajo que les provea un cierto status y la obtención de oportunidades, que gente con un nivel de educación bajo. Sin embargo, los valores y expectativas de las personas no están fijadas. Pueden cambiar a lo largo del tiempo. Con una importancia particular está el período inicial de empleo. Es en esta selección inicial y etapa de inducción el que la organización pueda asegurarse de que hay una relación muy cercana entre las expectativas del individuo y de la organización.

3.1.3. Características personales.

Las características personales tienen una influencia en los valores de los empleados. Estos afectan a la satisfacción en el trabajo y a su habilidad de asistir a él. Ambos están directamente relacionados con la asistencia del empleado.

a) Tiempo de servicio/inamovilidad.

La relación entre el tiempo de trabajo y el absentismo no está clara. Los estudios proporcionan conclusiones inconsistentes. Algunos estudios han encontrado variaciones pequeñas en el nivel de absentismo relacionadas con la edad, mientras que otros han informado de un incremento en el absentismo cuando el servicio se incrementa. Otros estudios han identificado la tendencia opuesta, es decir, una reducción del nivel de absentismo se produce cuando incrementa el período de servicio.

Los escritores que ofrecen estos distintos puntos de vista dan sus propias explicaciones. Están aquellos que argumentan que la frecuencia decreciente del absentismo está asociada con la frecuencia creciente de la identificación en el trabajo. **Cuanto más tiempo están las personas en el trabajo, más identificadas están con él. Entonces debería esperarse que lo contrario es en verdad: que un incremento de la frecuencia en el absentismo puede estar asociado con una menor identificación con el trabajo.** Uno puede decir que los estudios sobre el tiempo de trabajo no proporcionan una evidencia directa entre el absentismo y la duración del empleo. Muchas de las afirmaciones, poco convincentes, han sido atribuidas a las limitaciones de los métodos usados. Pocock, después de analizar varios estudios llevados a cabo, determinó que el tiempo de trabajo del empleado "per se" probablemente tiene un pequeño impacto en el absentismo, excepto como un indicador de otros factores, como la satisfacción en el trabajo y la edad.

b) Edad.

Existe una fuerte correlación entre el tipo de absentismo y la edad de los empleados. existe un consenso general, aunque no unánime, en los estudios llevados a cabo que la gente joven es más ausente al trabajo que sus compañeros de mayor edad. Sin embargo, sus ausencias suelen ser más reducidas. **Las ausencias de empleados de mayor edad**

tienden a ser más largas y existe un incremento marcado en la duración del absentismo en los de 50 años de edad.

Esto, quizás, puede ser explicado por el hecho de que mientras que **la satisfacción en el trabajo y la identificación con el mismo se incrementa con la edad, lo mismo ocurre con los problemas de salud.** Como generalización, esto es verdad, pero las razones que explican estas ausencias están menos claras.

Entre las explicaciones ofrecidas están el menor nivel de responsabilidad entre la gente joven, diferencias en su status y la incidencia alta de enfermedades serias entre los empleados de mayor edad. El factor edad no puede ser completamente separado de la satisfacción en el trabajo. Los trabajadores jóvenes quizás tienen más renta, pero menos responsabilidades financieras y sus actitudes hacia la disciplina que conlleva el trabajo no está permitido que infiera con su estilo de vida preferido.

Algunos directores creen que los empleados más jóvenes a menudo tienen altos índices de absentismo porque no están casados y por lo tanto no tienen ninguna responsabilidad familiar. Esto significa que no tienen un profundo sentido de compromiso con el trabajo. Por esta razón, ellos están ausentes por un número de razones complicadas, muchas de las cuales no están relacionadas con las condiciones de trabajo. Mientras que empleados de mayor edad, generalmente, tienen un mayor compromiso financiero (familia, hogar...) y responsabilidad.

Tabla 1.11. Muestra el porcentaje de trabajadores ausentes de su trabajo por razones diversas (enfermedades, huelgas, razones personales, daños...) por edad y sexo.

Edad de los empleados y sexo	Hombre	Mujer	TOTAL
(Ausencia%)	(Ausencia%)	(Ausencia%)	
16-17	12	13	12
18-24	8	7	7
25-34	8	9	8
35-44	7	6	6
45-54	7	7	7
55-64	7	9	8
65 y por encima.	5	0	4
Empleados.	7	7	7
Empleados que trabajan por cuenta propia.	10	12	10
Total	8	8	8
Cause of absence: personal factors.			

Se aprecia como el absentismo es más predominante entre gente más joven. El índice de ausencia entre los empleados decrece consistentemente a medida que la edad de los trabajadores crece. Trabajadores por debajo de los 20 años tienen un índice de ausencia de un 15,5%, mientras que aquellos trabajadores de 45 años de edad tienen un índice de ausencia de 3,4%.

c) Sexto y estado civil.

El índice de ausencias en el trabajo en las mujeres es normalmente un 50% mayor que en los hombres. Compañías con una alta proporción de mujeres en el personal, tiende a tener el mayor índice de ausencias. La diferencia significativa es la razón de cada ausencia.

Las mayores causas de absentismo entre los hombres son, en primer lugar, el factor monetario y, en segundo lugar, la falta de satisfacción en el trabajo, mientras que las causas principales de absentismo entre las mujeres se encuentra fuera de la compañía y tiende a centrarse en las responsabilidades familiares.

Mujeres y hombres solteros sin dependientes tienden a tener un mejor nivel de asistencia al trabajo que aquellos empleados casados o aquellos que tienen hijos, que necesitan cuidados en algunas ocasiones. Una mayor evidencia empírica también sugiere que el absentismo en las mujeres se incrementa con un incremento en el tamaño de la familia, pero una vez que los niños han alcanzado la edad de ir al colegio o dejan el hogar, la asistencia de las mujeres empleadas tiende a incrementarse dramáticamente.

Tabla 1.12. Muestra los porcentajes de empleados de jornada continua o no continua ausentes por enfermedad o daños por edad y sexo.

Edad	Hombres		Mujeres		TOTAL
	Jornada continua	Total	Jornada		
			Continua	No continua	
Porcentaje de ausencias por enfermedad/daño					
16-24	5	5	6	3	6
24-34	5	5	6	3	5
35-44	4	4	5	2	3
45-54	3	3	4	5	5
55-59	5	5	9	6	6
60-64	7	7	0	5	4

Edad	Hombres		Mujeres		TOTAL
	Jornada continua	Total	Jornada		
			Continua	No continua	
65 y por encima	nil	2	nil	nil	nil

Base 100%

Edad	Hombres		Mujeres		TOTAL
	Jornada continua	Total	Jornada		
			Continua	No continua	
16-24	919	984	740	93	836
24-34	1.220	1.243	497	367	868
35-44	1.143	1.165	423	585	1.009
45-54	943	960	371	407	780
55-59	359	369	149	171	320
60-64	268	280	34	81	117
65 y por encima	28	92	9	39	50
TOTAL	4.880	5.093	2.223	1.743	3.980

Cause of absence: personal factors.

Muestra que las mujeres que trabajan jornada continua tienen más ausencias por enfermedad que los hombres, 5% ante un 6%. La diferencia está, particularmente, marcada en la edad de 55-59 años, donde las mujeres tienen un porcentaje de un 9% comparado con un 5% en los hombres. Sin embargo, los niveles de ausencia tanto para los hombres y mujeres de jornada continua se asemejan relativamente durante los veinte primeros años de trabajo 5% para los hombres y un 6% para las mujeres. La ausencia para ambos sexos entonces se inclina delicadamente a media edad. Finalmente, cerca de la época de retiro, las

diferencias en los niveles de ausencia para ambos sexos se incrementa profundamente.

Las razones de esta diferencia parecen ser sociológicas desde que no existe evidencia clínica o patológica que supiera que las mujeres son más susceptibles que los hombres a enfermar. Esto es, el mayor nivel de absentismo entre las mujeres es generalmente no contado por las diferencias en la evidencia a las enfermedades. De hecho, comentarios populares atribuyen esto a los diferentes tipos de trabajo realizados por las mujeres y el papel tradicional de las mujeres en relación con sus responsabilidades familiares.

Mas allá del papel tradicional de las mujeres en la sociedad se ha encontrado que las ausencias de las mujeres se reducen con la edad.

d) Grupo étnico.

No existe evidencia alguna que sugiera que ciertos grupos étnicos tengan un mayor grado de absentismo en el trabajo que otros. Compañías con un gran número de trabajadores inmigrantes están bien aconsejadas para desarrollar una amplia política que permita a sus empleados la posibilidad de visitar a sus familiares en su país de origen.

e) Valores étnicos.

Los empleados tienen diferentes actitudes para ir a trabajar en relación con su obligación moral. Si hay un fuerte grupo ético, los empleados tienden a tener **una mayor voluntad de asistir al trabajo, independientemente de su satisfacción en el trabajo, pero cuando ésta es alta, todas las formas de absentismo, incluso las provocadas por enfermedad, tienden a ser bajas.**

En contraste donde los empleados tienen una baja satisfacción en el trabajo y las ausencias empiezan a aumentarse, muchas compañías

han notado fuertes evidencias de que estos individuos tienden a ser un peligro continuo.

3.1.4. Satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es el grado en el que se puede apreciar cuanto le gusta a un individuo su trabajo. La mayoría de los escritores han examinado y estudiado la relación existente entre satisfacción en el trabajo y absentismo. Algunos escritores han tratado el absentismo como una respuesta por parte de un trabajador ante un trabajo insatisfecho. Otros dicen que esto es una afirmación, y que la satisfacción en el trabajo "juega" un papel importante pero indirecto en la manera de influir a la hora de tomar la decisión de asistir o no al trabajo.

Los efectos de la satisfacción en el trabajo se ven reflejados en el ambiente de trabajo, estado de salud y dificultades alcohólicas... La baja satisfacción en el trabajo es a menudo un precursor para reducir la salud física y mental.

Satisfacción con la situación del trabajo, por lo tanto, quizás podría decirse que constituye una influencia importante más que una influencia específica en la motivación a asistir al trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un importante, aunque impreciso, concepto. Influye sobre múltiples actitudes que están relacionadas con el trabajo, el ambiente en el trabajo y las relaciones inter-personales dentro de él. Existe una visión muy amplia que determina que el absentismo es una consecuencia natural de la falta de satisfacción en el trabajo. Un importante número de estudios han proporcionado la evidencia de demostrar una conexión entre la satisfacción en el trabajo y el absentismo, pero un número igual lo han cuestionado.

Por esta razón, es más apropiado hablar acerca de la insatisfacción en el trabajo como un elemento importante, pero no el principal elemento que justifica el absentismo.

a) Satisfacción en el trabajo y niveles de cualificación.

Informes realizados sobre el absentismo han encontrado considerablemente menores niveles de absentismo en trabajadores manuales cualificados que en aquellos trabajadores no cualificados. Esto está particularmente unido a la estructura de los grupos de trabajo descrita anteriormente.

Los trabajos de los artesanos son, en general, menos repetitivos e implican más iniciativa y la adopción de decisiones. Como tal, estos grupos tienen un mayor nivel de satisfacción en el trabajo, mayor responsabilidad y están normalmente mejor pagados. Pro, los trabajadores que se dedican a la producción propiamente dicha, tienden a tener un mayor nivel de absentismo que los artesanos, mientras que los administrativos tienen mejor asistencia que éstos. Esto, entonces, incrementa la responsabilidad de dirección y de adopción de decisiones.

3.1.5. Presión a asistir.

De acuerdo con el modelo de Steers y Rhodes, la presión a asistir representa una influencia importante en la motivación a asistir.

a) Condiciones económicas y de mercado.

Un número de autores han argumentado que el absentismo está afectado por fuerzas internas y externas que actúan sobre los individuos. Una caída en la economía requiere a menudo una reducción de costes por parte de la dirección. Como resultado, los supervisores serán más activos en controlar el absentismo.

A la inversa, es argumentado que cuando el desempleo es bajo y hay una situación de "boom" económico, las oportunidades de trabajo están más disponibles y los empleados pueden obtener trabajos usualmente en otro lugar. En esta época, los directores se concierne

menos sobre el absentismo ocasional porque su atención está centrada en encontrar un aumento en las demandas de los clientes.

Generalmente hablando, existe una relación inversa entre los cambios en los niveles de desempleo en las regiones y consecuentemente cambios en los niveles de absentismo correspondientes. **Cuando el desempleo aumenta el absentismo baja.** Mientras que esta relación general es mantenida por las evidencias en el tiempo, tiene que estar graduada por factores como la habilidad individual para cambiar trabajos y los progresos que han tenido lugar en los beneficios del desempleo durante los últimos 30 años o más, así como cambios en los procedimientos disciplinarios en las compañías y en las políticas de pago en relación con el absentismo.

b) Incentivos y sistemas de remuneración.

El tipo de incentivo o sistema de remuneración usado en las organizaciones, es otro factor que ejerce presión en un individuo a la hora de asistir al trabajo. Un aspecto es particularmente importante: el nivel de salario.

Cuando el salario se incrementa, la asistencia también incrementa. De aquí, se puede esperar que un incremento en el salario representa una presión para asistir, incluso en aquellas circunstancias donde al empleado no le gusta la tarea que conlleva su trabajo.

c) Normas de trabajo.

Donde las normas de grupo de trabajo enfatizan la importancia de una buena asistencia para el beneficio del grupo, uno podría esperar que la asistencia se incrementase. Esta relación es particularmente fuerte en grupos de trabajo fuertemente conexiónados. Por lo tanto, la asistencia al trabajo es vista más atractiva que el absentismo. Sin embargo, normas de grupo pueden también tener un efecto negativo.

Un número de escritores han discutido este tipo de ausencia "normativa". **El comportamiento de ausencia está visto como una respuesta habitual hacia las normas del grupo de trabajo con respecto al absentismo.**

Desde que los experimentos de Hawthorne fueron llevados a cabo en 1930, las normas de un grupo de trabajo han sido consideradas una influencia importante en el comportamiento del individuo. Este aspecto ha sido investigado específicamente en relación a las decisiones de asistir al trabajo.

Los resultados generalmente confirman la importancia del poder de las normas de grupo de trabajo en estas áreas. Este es especialmente el caso donde la asistencia de un miembro individual es importante para el bienestar del grupo como un todo.

d) Grupo ético personal.

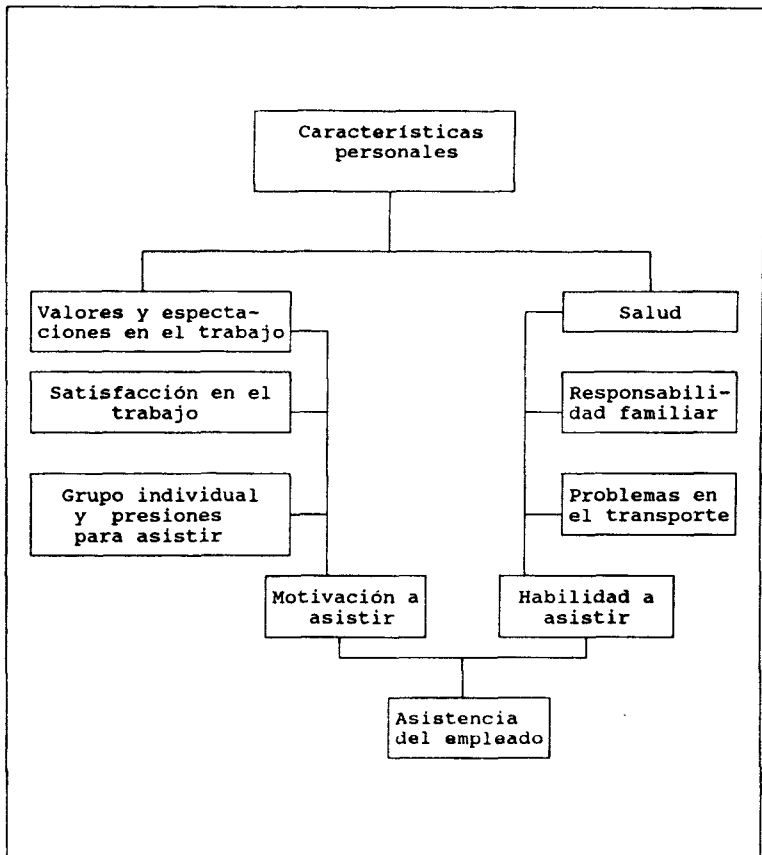
Otra influencia en la motivación a asistir es el sistema de valores personales que cada individuo tiene. Parece existir una variación considerable entre los empleados en la extensión en que ellos se sienten normalmente obligados a trabajar. En particular, diversas investigaciones han demostrado una relación directa entre la existencia de un grupo ético de trabajo fuerte y la frecuencia de ir a trabajar. **Una mayor presión a asistir parece ser la creencia por parte de los individuos de que la actividad de trabajar es por sí misma un importante aspecto de su vida, casi sin tener en cuenta la naturaleza de su trabajo.**

3.1.6. Motivación a asistir.

La motivación a asistir es una de las dos principales influencias en el absentismo en el modelo de Steers y Rhodes. **Representa una opinión que describe el grado en que una persona está psicológicamente identificada con su trabajo.** Es una consecuencia de las dos fuerzas que determinan el compromiso de trabajo de una persona. **Individuos que**

poseen unos niveles altos de compromiso en el trabajo creen que su trabajo tiene la habilidad de llenar sus principales necesidades. El ambiente en el trabajo es un determinante importante del absentismo en los empleados.

Figura 1.13. Muestra las variables que influyen en el absentismo en los empleados (Steers y Rhodes).



3.1.7. Posibilidad de asistir.

El absentismo puede ocurrir cuando el empleado no quiere asistir al trabajo (porque el trabajo es demasiado aburrido o muy estresante), o porque él o ella no pueden ir a trabajar (tienen problemas con el transporte o están enfermos). Estas dos variables pueden interactuarse. Aunque cansado, pero físicamente con posibilidad de trabajar, un empleado puede decidir, porque su trabajo es aburrido, el supervisor no es agradable, etc., no continuar trabajando. Esto refleja el punto de vista de que cada individuo tiene diferentes características personales ante una única situación de trabajo. Esto significa que no dos empleados estarán ausentes por la misma razón exactamente.

a) Enfermedades y accidentes.

Los efectos directos del estado de salud en el absentismo han tenido la tendencia de ser ignorados por los estudiosos, incluso aunque las enfermedades son ampliamente reconocidas como una de las causas más importantes en el absentismo. **Ha sido estimado que los efectos de la salud cuentan entre la mitad o dos tercios de todo el absentismo.**

Una salud delicada representa claramente la primera causa de absentismo. El absentismo relacionado con las enfermedades está asociado a menudo con un incremento en la edad, mientras que empleados más jóvenes normalmente tienen una mayor tendencia a tener trabajos relacionados con accidentes. Incluidos en esta categoría están los problemas de alcohol y drogas.

Es importante dejar reflejado que el estado de salud de los empleados puede tener efectos diferentes en su capacidad de trabajo. Esto, por otra parte, dependería de la naturaleza de su trabajo.

Mientras que existe la evidencia empírica arrolladora que sugiere que mayor cantidad de bebida está relacionada con altos niveles de

absentismo, el absentismo no parece ser el resultado de accidentes en el trabajo.

Estudiosos sobre la realización del trabajo y problemas de bebida, revelaron que, aunque los problemas de los bebedores tienen altos índices de ausencia, no tienen altos índices de accidentes. Estos resultados sorprendentes intuitivamente han sido atribuidos, entre otras razones, en la manera en que los bebedores están protegidos de los accidentes por los otros trabajadores. Desde que estas personas son especialmente vulnerables a los accidentes, intentan ser asignados a los trabajos menos peligrosos por sus supervisores.

b) Transporte y distancia.

Parece ser que las dificultades para ir al trabajo pueden influir e influen algunas veces en la asistencia al trabajo.

La distancia, el tiempo requerido y las condiciones meteorológicas, pueden interferir con el viaje. Estos problemas de transporte pueden influir en la asistencia, incluso cuando los individuos están motivados a asistir.

Aspectos del problema, como el modo de transporte, la distancia y el tiempo empleado para ir a trabajar, han recibido una considerable atención por parte de los estudiosos.

Un número de aspectos han sido tratados. La conveniencia relativa del modo de transporte puede influir en la asistencia del individuo al trabajo. Una mayor ausencia está asociada con empleados que trabajan en ciudades grandes como comparación de aquellos individuos que trabajan en áreas rurales. **Taylor escribió que el tiempo requerido para ir al trabajo sólo afecta al índice de absentismo por enfermedad si el tiempo requerido es mayor a una hora.**

El número de cambios de medios de transporte realizados para ir al trabajo se encontró con otra causa que afecta el absentismo. También parece que el índice de absentismo está relacionado positivamente con la naturaleza del camino al trabajo y la duración de tiempo empleado.

c) Responsabilidades familiares.

Las responsabilidades representan una gran fuerza de asistencia. Está determinada por características personales concernientes a los individuos (su edad, sexo, tamaño familiar). En general, las mujeres son más ausentes que los hombres. Esto parece estar ligado, por lo menos en una parte, con las responsabilidades tradicionales asignadas a las mujeres.

Por último, al incrementarse el tamaño de la familia lo hará el absentismo en la mujer. Sin embargo, las investigaciones evidencian que el nivel de absentismo en las mujeres declina a lo largo de su carrera. Esto debe estar relacionado con el hecho de que las responsabilidades familiares asociadas con los niños pequeños se reducen. Para los hombres, por otro lado, el absentismo indeseado incrementa aparentemente con la edad, mientras que el absentismo deseado no lo hace.

3.1.8. Otros factores de asistencia.

a) Día de la semana y época del año.

Desde 1920, a partir de donde las investigaciones sobre el absentismo en el trabajo han sido llevadas a cabo, los estudios han demostrado consistentemente que los modelos de absentismo tienen una relación clara con los días de la semana.

Días libres de absentismo tienden a ser mayores los lunes. Algunas veces éstos son tres veces mayores que los jueves (si el jueves es el día de recibir la nómina).

Un informe llevado a cabo por "Industrial Society" sobre el absentismo en 1989, preguntó a los encuestados que indicaran niveles de absentismo para cada día específico de la semana. Entre las firmas que tienen un alto porcentaje de trabajadores manuales (más de un 75%), **el lunes fue encontrado el día de mayor ausencia. Este estudio demostró también que el absentismo es particularmente bajo los fines de semana.**

b) Modelos de ausencia pasados.

Estudios de larga duración han sido dirigidos a observar si los modelos estadísticos de absentismo en los empleados pueden ser usados para predecir su comportamiento futuro en el mismo.

Ivancevich investigó como el absentismo pasado en un trabajo se relacionaba con el absentismo en un nuevo trabajo dentro de la misma compañía. Él encontró que **el absentismo pasado, en general, era un mejor predictor en el absentismo futuro que la actitud en el trabajo.** Estas afirmaciones han sido confirmadas por otros estudios. El *absentismo pasado* es un mejor predictor del absentismo futuro que cualquier satisfacción en el trabajo, ambiente de trabajo o la satisfacción con la supervisión.

c) Auto-certificación.

Directores encuestados en el informe de "Industrial Society" en 1987, no estuvieron muy seguros sobre si incrementos en el absentismo estaban provocados por la introducción de auto-certificaciones de enfermedades hasta 7 días. Dos años más tarde, en 1989, la mayoría de los directores determinaron que la introducción no había tenido un efecto general en el absentismo, pero los resultados del informe sugirieron que

había conducido a un cambio en los períodos de absentismo entre 4 y 7 días, particularmente entre los trabajadores manuales.

4. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

La satisfacción y motivación en el trabajo "juegan" un papel importante en la realización, tanto del individuo como de la compañía. Incluso un muy bien cualificado y entrenado trabajador no realizará adecuadamente su trabajo a no ser que esté satisfecho y motivado. Una mayor satisfacción y motivación no es siempre resultado de un incremento directo de la productividad, porque, en muchos trabajos, la productividad es limitada por otras personas o por el ritmo de las máquinas.

Si la cuestión **¿la satisfacción en el trabajo lleva a aumentar la productividad?** Pudiera ser contestado con un sí incondicional, muchos problemas prácticos y teóricos podrían surgir. Los directores, haciendo a los trabajadores más satisfechos, les motivarían para obtener una mayor productividad. **Las evidencias indican que la satisfacción está relacionada con la productividad en algunas circunstancias y no en otras y que estas circunstancias tienen que ser todavía completamente definitivas. No existe ningún tipo de relación clara entre la satisfacción y el rendimiento en el trabajo.**

De cualquier manera, la ausencia de un vínculo directo entre productividad y satisfacción no significa que los directores de las empresas puedan permitirse ignorar el tema. Hay situaciones donde la satisfacción de los individuos tiene un efecto directo. Además, la satisfacción en el trabajo es importante incluso en aquellos trabajos marcados por acontecimientos externos.

Los directores, en algunas ocasiones, muestran la tendencia a asumir que una moral alta conlleva a una productividad alta.

Generalmente, hay una correlación positiva entre moral y productividad, pero no se puede generalizar. Así, un incremento de un 5% en la moral no garantiza un incremento proporcional en la productividad.

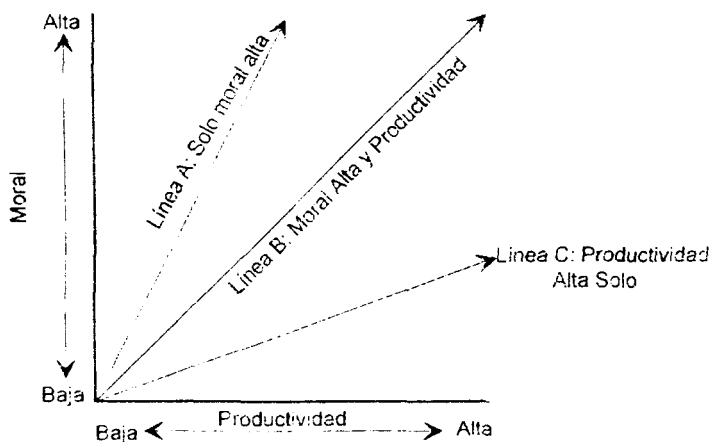
Es bastante posible que se pueda incrementar la moral del empleado sin producir cambios en la productividad. La moral refleja actitudes y existen un número de variables considerables entre las actitudes de los empleados y su productividad. Todas las actitudes expresadas no son en numerosas ocasiones puestas en práctica, así que es de esperar que la moral no estará exactamente relacionada con la productividad.

Una relación más segura sobre la moral alta es la que indica una predisposición a ser más efectivo si una dirección efectiva es proporcionada y factores técnicos de producción son coordinados adecuadamente.

La relación de la moral con la productividad se complica por la confusión de una moral alta con algunos de los factores que la comprenden, como satisfacción o felicidad en el trabajo.

La satisfacción y los factores similares son una parte de la moral alta, pero sólo una parte de ella.

Figura 1.14. Muestra la relación entre moral y productividad.



La relación general de la moral y la productividad está ilustrada en la **Figura 1.14**. La condición de una productividad alta y una moral baja está representada por la línea C. Un supervisor que se sitúe en este tipo de línea de producción establecida, puede empujar primero las técnicas de dirección científica, como métodos de estudio, estudio del tiempo, etc., y alcanzar una productividad alta, pero una moral baja, como queda reflejado en la línea C.

Si, por otro lado, piensa que buenas relaciones significa mantener a sus trabajadores felices, se centrará en los efectos de las metas del grupo de trabajo y alcanzará resultados similares a la línea A.

El supervisor que se da cuenta de que un comportamiento efectivo en la dirección requiere una integración positiva de las metas para que la gente que trabaja conjuntamente consiga la moral deseada y una alta productividad, queda reflejado por la línea B. La productividad a expensas de la moral debería ser eficiente en un sentido técnico, pero no es eficiente en un sentido humano.

Aunque es totalmente posible alcanzar una productividad alta con una moral baja, es cuestionable si extremos de esta condición pueden ser mantenidos a largo período. En una sociedad relativamente libre, si un grupo demasiado grande es afectado, resistencias y restricciones conllevan eventualmente a una productividad más baja. Las personas siendo lo que ellos son, se resisten y evitan todo lo que les pueda conllevar insatisfacción y falta de realización.

A corto plazo, ellos lo aceptarían, pero a largo plazo ellos son ingeniosos y desarrollan resistencia.

No hay evidencias de que la satisfacción en el trabajo en personas mayores sea traducida en una mayor productividad.

4.1. Estudios llevados a cabo.

Trabajos y estudios realizados en el pasado, han incluido argumentos muy teóricos a favor de la hipótesis satisfacción-productividad (the satisfaction-productivity hypothesis). Hay también un número substancial de estudios que han comprobado la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad dentro de las organizaciones individuales bajo condiciones sociales y técnicas no especificadas y hay unos pocos estudios que han profundizado más.

En situaciones ordinarias industriales, la relación entre satisfacción-productividad ha sido estudiada. En una amplia revisión en los estudios llevados a cabo, **A.H. Brayfield** y **W.H. Crockett** llegaron a la decisión de que no existe tal relación. **Frederick Herzber** revisó 26 estudios,

incluyendo algunos realizados por Brayfield y Crockett, y encontró la evidencia de que existía un vínculo positivo entre satisfacción-productividad en 14 estudios, de que no existía tal vínculo en 9 de ellos y de que existía un vínculo pero negativo en 3.

Victor Vroom revisó 20 estudios en donde la magnitud en la relación satisfacción-productividad fue dada y se encontró una extensión correlacional desde $-.21$ a $+.86$ con un significado excesivamente modesto de $+.21$. **Rensis Likert** propone que hay una tendencia inherente de que baja satisfacción en el trabajo se exprese en baja productividad, pero que numerosos factores esconden o contrarrestan esta tendencia. Uno de estos factores es el ritmo determinando las demandas que, particularmente en línea de producción, determina la tasa de producción casi a pesar del estado emocional y motivacional del trabajador. Otro factor es el inadecuado criterio de productividad, por ejemplo, su fracaso en considerar los costes de conflictos, readaptación (profesional), reclutamiento y el semejante parecido. Un tercer factor es la falta de atención a la duración, los efectos de baja satisfacción no son manifestados inmediatamente.

5. DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Unos minutos de reflexión sobre la **satisfacción de los miembros de un grupo de trabajo confirmaría que no todos tienen el mismo nivel de satisfacción.**

La razón exacta de por qué esto ocurre no está muy clara, pero existen dos posibilidades fundamentales:

- * Algunas personas tienen innatamente un nivel mayor de satisfacción que otras.

- * Algunas personas están influenciadas por sus experiencias pasadas a estar más motivadas que otras.

Las diferencias entre las personas en el nivel y dirección de satisfacción no ocurre fortuitamente.

Las respuestas sobre la satisfacción en el trabajo: fascinante, rutinario, aburrido, etc., vienen condicionadas por posibles variables exógenas y endógenas que pueden influir en el trabajo, como por ejemplo, sexo, edad, clase de trabajo, origen geográfico, etc.

5.1. Sexo.

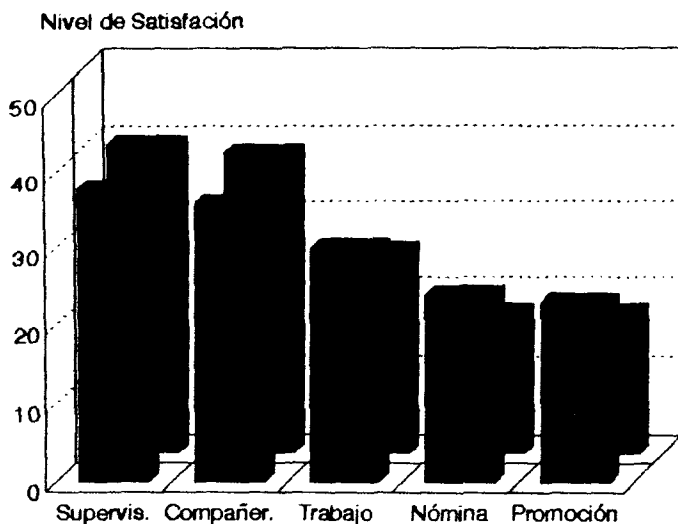
Horner realizó un estudio e informó que en vez de estar las mujeres motivadas por "la esperanza de éxito" ("a hope for success"), estaban motivadas por "el temor al éxito" ("a fear of success"). Se sostiene que muchas mujeres evitan llegar a este tipo de situaciones en orden de preservar su propia feminidad.

Las conclusiones de Horner provocaron bastante conmoción y oposición por parte de otros estudiosos que realizaron réplicas hacia sus afirmaciones.

Estos estudiosos no han llegado a tener un éxito rotundo y sus estudios han sido revisados por **Korman** (1977) y por **Charms** (1978).

Korman sugiere que se incrementa la evidencia de que el motivo al "temor al éxito" no está vinculado con el sexo (hombre-mujer) como se creía que estaba. Todas las influencias culturales que afectan a hombres y mujeres parecen estar implicadas. Posiblemente los resultados originales de Horner fueron consecuencia de algún artefacto o se puede discutir también que la cultura americana ha cambiado desde el estudio original de Horner.

Figura 1.15. Muestra los distintos niveles de satisfacción de los hombres y mujeres.



La **Figura 1.15** permite contrastar los niveles de satisfacción de los hombres y mujeres en cinco áreas. Puede apreciarse que la muestra de satisfacción es muy similar para ambos sexos: tienden a estar más satisfechos con la supervisión y los compañeros de trabajo y menos satisfechos con la nómina y promoción. De cualquier manera, hay algunas diferencias que enfatizar. Las mujeres tienden a estar más satisfechas que los hombres con sus compañeros de trabajo y a un nivel o grado menor con sus supervisores. Las mujeres están menos satisfechas que los hombres con su posibilidad de promoción, el tipo de trabajo y están mucho menos satisfechas que los hombres con su paga.

5.2. Edad.

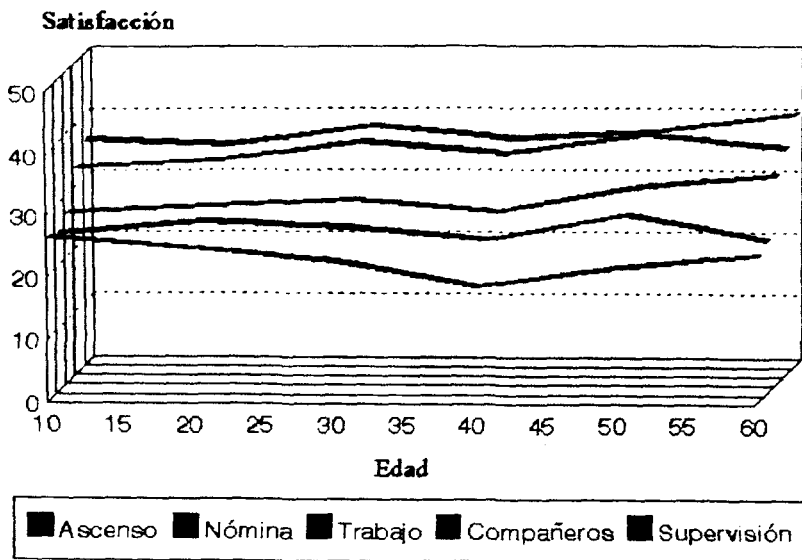
Indudablemente, la satisfacción cambia con la edad, pero es difícil especificar su exacta naturaleza. Los resultados a menudo se originan como "subproducto" de las investigaciones realizadas en otras áreas y de resultados que son difundidos en publicaciones y periódicos.

Por ejemplo, **Wolk y Kurtz (1975)** encontraron que la satisfacción en el trabajo tiende a incrementarse con la edad. Wold y Kurtz presentaron en un informe publicado en el Periódico de Consulta Psicológica Clínica, un estudio realizado sobre la satisfacción en el trabajo. Demostraron que hombres de todas las edades están más satisfechos con sus compañeros de trabajo y la supervisión que reciben y están menos satisfechos con su paga y posibilidades de promoción.

Dentro de este sistema de afirmaciones a través del aspecto de la edad, algunas diferencias significativas emergen. **La satisfacción en el trabajo tiende a incrementarse con la edad, pero esta tendencia se inclina hacia abajo entre los 40-50 años de edad y sugiere que este grupo es probablemente el menos satisfecho y con mayores dificultades de motivación. En particular, la satisfacción en relación con las posibilidades de promoción baja a niveles muy bajos durante los 40 y 50 años antes de incrementarse de nuevo, posiblemente porque las personas sobre los 50 años de edad empiezan a resignarse a su "status quo".**

Esta distribución de la edad dentro de las organizaciones forma "un horario implícito" ("an implicit career timetable") que las personas usan para decidir si están o no dentro de esta distribución y como. Un estudio realizado permitió ver que directores "situados" fuera de esta distribución tenían más actitudes negativas hacia su trabajo que otros.

Figura 1.16. Muestra distintos niveles de satisfacción por grupos de edad.

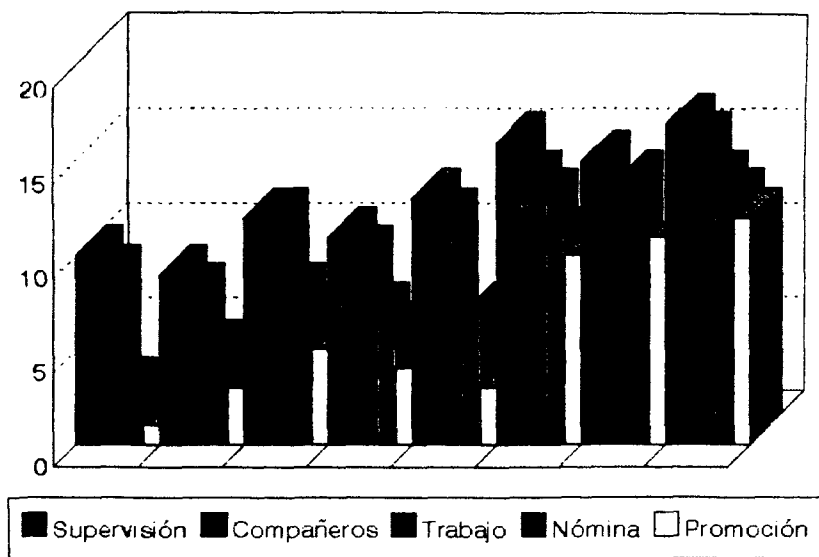


5.3. Grupos. Tipos de trabajo.

La mayoría de las personas esperan diferencias substanciales en la satisfacción en el trabajo en distintos tipos de trabajo. Una de las diferencias substanciales que existen es entre aquellos empleados que trabajan jornada completa y aquellos que trabajan media jornada.

De cualquier manera, **los trabajadores de media jornada están (antes) más satisfechos con la compañía que sus compañeros, pero por otra parte, están menos satisfechos con su nómina y con las posibilidades de promoción y el tipo de trabajo que realizan.**

Figura 1.17. Muestra los distintos niveles de satisfacción en las mismas cinco áreas, presentadas en la figura anterior.



La satisfacción para los distintos tipos de trabajo, se muestra por la altura de los bloques. De nuevo, existe la tendencia en todos los grupos de ser los compañeros de trabajo y la supervisión las áreas más satisfactorias de trabajo, mientras que la nómina y promoción son vistas como las menos satisfactorias.

Existe también una fuerte tendencia por parte de los directores y plantilla profesional y técnica de estar más satisfechos en todas las áreas que los empleados de la fábrica, propiamente dicha. La principal excepción es el inesperado nivel alto de satisfacción entre trabajadores cualificados concerniente al tipo de trabajo que ellos están realizando y el grado de satisfacción del oficinista con la compañía.

Mientras que la edad, sexo y tipo de trabajo, son las principales variables que causan diferencias individuales, la satisfacción en otros grupos, como minorías raciales, puede ser importante en ciertas situaciones. Por ejemplo, grupos étnicos tienen diferentes ideas sobre lo que constituye un cambio equitativo entre la entrada y salida del trabajo, en términos de teoría "expectancy-valence".

5. INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO COMO CONCEPTO.

Durante años, fuera de las contribuciones individuales hechas por **Chris Argyris, Normal Mier y Douglas McGregor**, la insatisfacción en el trabajo ha llegado a ser una hipótesis consistente que sugiere un conflicto casi inevitable entre las necesidades de la organización y las necesidades individuales, especialmente en la producción masiva industrial.

Esta visión que pudiera ser llamada "the personality versus organization hypothesis", tiene diferentes puntos:

- a) Los trabajadores buscan un status social, cierta independencia y un crecimiento personal. En otras palabras, buscan ascender en la jerarquía-necesidades de **Maslow** (the Maslow needs-hierarchy) desde lo físico a través de lo social, la seguridad y egoísta para sus propias necesidades (por jerarquía se refiere a que una necesidad mayor, menos básica, no proporciona motivación a no ser que necesidades menores más básicas estén satisfechas. Por otra parte, una vez que una necesidad

básica es satisfecha, no motiva a más largo plazo). Un punto crítico es que las satisfacciones son deseadas en el trabajo.

- b) Las organizaciones dejan de reconocer estas necesidades y en su lugar siguen la llamada teoría X de McGregor, el cual sintetiza los supuestos básicos sobre el comportamiento humanos subyacente en la dirección tradicional de los negocios: es inherente al hombre medio la falta de interés por el trabajo y, en la medida en la que pueda, lo eludirá (de aquí la necesidad de los incentivos económicos). Las organizaciones, por lo tanto, fuerzan a los trabajadores a comportarse de una manera inmadura y dependiente.

- c) Como consecuencia, los trabajadores llegan a alienarse con sus trabajos. Cualquiera de ellos se resiste (a través de sabotajes, huelgas, etc.), se retira o no produce más que una mínima cantidad de trabajo. Cualquiera de las respuestas que los trabajadores hagan, la dirección está forzada en supervisarles más de cerca, lo que hace a los trabajadores sentirse todavía más frustrado y más dispuestos a retirarse o resistirse.

- d) La única vía para eliminar este círculo vicioso es para la dirección adoptar la teoría Y, que propone McGregor, alternativa de la anterior, cuyos supuestos básicos serían los siguientes: el esfuerzo físico y mental inherente al trabajo es algo tan natural como el juego y el descanso (el trabajo puede ser una fuente de satisfacción); el hombre es capaz de autodirección y autocontrol, en la medida en que se siente comprometido con los objetivos que persigue; la mayor recompensa que el hombre puede recibir de su trabajo es la satisfacción de estar haciendo algo que le realiza; el hombre medio no sólo aprende a aceptar lo que otros le mandan, sino que busca el responsabilizarse de lo que hace. En el momento actual, este potencial humano está por explotar en gran medida.

Extensivos estudios llevados a cabo, muestran que una baja satisfacción en el trabajo se relaciona con los siguientes factores en el ambiente del mismo:

- a) **Condiciones de trabajo:** desagradables condiciones de trabajo, largas horas, tareas no muy claras, falta de control sobre el trabajo, etc.
- b) **Actividades propias del trabajo:** falta de oportunidad para utilizar los conocimientos y tareas altamente repetitivas, fraccionadas, conllevando escasas operaciones diversas.
- c) **Grupo de trabajo:** falta de oportunidad de interacción con los trabajadores, grupos de trabajo grandes y no conexiados.
- d) **Salario y promoción:** falta de oportunidades de promoción, bajos salarios, etc.
- e) **Supervisión:** falta de participación en las decisiones, falta de reconocimiento por trabajo bien hecho y supervisores inconsiderados y no entendidos.
- f) **Organización:** estructura organizacional "plana" (con relativamente pocos niveles...), posición del personal y contratos discriminatorios

7. CONCLUSIÓN: ¿HAY MÁS O MENOS GENTE SATISFECHA?

Investigaciones empíricas sobre la satisfacción en el trabajo, desde años, vienen arrojando unos resultados estadísticos que lo que en realidad revelan es que la mayoría de los trabajadores de nuestro tiempo declaran estar satisfechos y contentos con su trabajo.

Cuando se pregunta a la gente si está satisfecha o desencantada con el trabajo que realiza, se suelen obtener respuestas positivas. Esto puede apreciarse en la encuesta realizada en 1983.

Tabla 1.18. Encuesta: ¿Está usted satisfecho en su trabajo?

	%	Nº
Completamente satisfecho.	11,0	79
Muy satisfecho.	26,6	192
Satisfecho.	44,5	320
Ni satisfecho o insatisfecho.	7,8	56
Insatisfecho.	5,2	37
Muy insatisfecho.	1,9	14
Completamente insatisfecho.	0,7	5
No se deciden.	0,1	---

British Attitudes Survey.

De esta tabla se desprende un porcentaje casi mayoritario de trabajadores satisfechos o casi satisfechos, siendo los insatisfechos minoría. estos porcentajes no se ven alterados en absoluto por el número de indecisos, que representan un 0,1%.

8. BIBLIOGRAFIA

*** Business Periodical Index:**

- **"On the job: lean and mean"**. Industry Week Journal. 1992
- **"Physical settings of work"**. Journal of public productivity and management review. 1992
- Journal of Business communication. 1992
- Executive female. 1992

*** British Attitudes Survey. 1992-1993**

*** AMBAR.**

*** "Working Arrangements and Patterns of Working Hours in Britain"**. Employment Gazette. 1992

*** Routledge and**

Kegan, Paul. "Sociology Work and Industry". 1990

*** T. Robertson, Ivan**

Smith, Mike "Motivation and job design". Theory, research and practice. 1990

- * **"Sociología industrial y de la empresa"**. Garmendia, 1988.

- * **López Pintor** **"Sociología industrial. Alienación y realización personal en el trabajo"**.