



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## “MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL: FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS MUJERES”

### T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

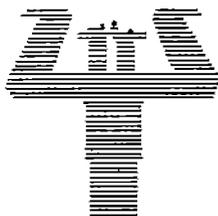
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

SELENE SALAZAR AMADOR

DIRECTOR DE LA TESINA:

DR. JOSE LUIS DIAZ MEZA



MEXICO, D. F.

ABRIL 2005

m. 342079



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNAM e-convite de invitación electrónica e impresión del  
contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: Selene Salazar Amador

FECHA: 16-03-05

FIRMA: [Firma]

## Agradecimientos

### *A Dios*

Gracias por permitirme llegar a este momento y por estar presente todos los días de mi vida.

### *A mi Madre*

Quien me ha brindado todo su amor, soporte, comprensión y confianza y me ha enseñado a enfrentarme a la vida y a vencer los retos y alcanzar siempre mis metas.

### *A mi familia*

Por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

### *A José Luis*

Por su amistad, ejemplo y apoyo incalculable  
Para alcanzar una de las metas importantes en mi vida.

### *A mis amigas*

Por su respaldo y consejos.

## INDICE

<i>Introducción</i>	1
<i>Justificación</i>	2
<i>Objetivo</i>	3
<i>Procedimiento</i>	3

### Capítulo uno

#### *Conductas motivadas*

1.1	Definición de motivación	5
1.2	Conductas motivadas	6
1.3	Los mecanismos de la motivación	9
1.4	El origen de la motivación	10
1.5	Procesos homeostáticos	11
1.6	Ritmos biológicos: tiempos para la motivación	13
1.7	Alertamiento producido por la motivación	15
1.8	De la motivación a la acción	16

### Capítulo dos

#### *Clasificación de los motivos*

2.1	Necesidades	21
2.2	Motivos sociales	22
2.3	Motivos personales	25

### Capítulo tres

#### *Satisfacción Laboral*

3.1	Definición de satisfacción laboral	28
3.2	Definición de motivación laboral	29
3.3	La interrelación entre motivación y satisfacción laboral	30
3.4	Teorías sobre motivación en el trabajo	31
3.4.1	Teoría hedónica: las consecuencias de las conductas motivadas	32
3.4.2	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	33
3.4.3	Teoría de la equidad de Adams	34

3.4.4 Teoría de la expectativa	36
3.4.5 Teoría del establecimiento de metas	38
3.5 Teorías sobre satisfacción laboral	40
3.5.1 Teoría de dos factores de Herzberg	40
3.5.2 Modelo de facetas de satisfacción de Lowler	42
3.5.3 Teoría del ajuste del trabajo	44
3.6 Factores vinculados a la satisfacción laboral	47
3.7 Características personales	48
3.7.1 Edad	48
3.7.2 Sexo	49
3.7.3 Antigüedad	49
3.7.4 Inteligencia	50
3.8 Factores laborales	50
3.8.1 Condiciones de trabajo	51
3.8.2 Compañeros	51
3.8.3 Salario	52
3.8.4 Promociones	53

## Capítulo cuatro

### *Mujer y trabajo*

4.1 Antecedentes	57
4.2 Situación de la mujer trabajadora en México	57
4.3 Motivación y mujer	58
4.4 Problemáticas a las que se enfrenta la mujer trabajadora	60
4.4.1 Educación	60
4.4.2 Segregación ocupacional	63
4.4.3 Discriminación salarial	66
4.4.4 Conflicto de roles	68

## Capítulo cinco

### *Mujer y factores de satisfacción laboral*

5.1 Características personales	73
5.1.1 Mujer y edad laboral	74
5.1.2 Mujer y antigüedad laboral	74
5.2 Factores laborales	74

5.2.1 Mujer y condiciones de trabajo	75
5.2.2 Mujer y compañeros	75
5.2.3 Mujer y salario	78
5.2.4 Mujer y promoción laboral	79
<b>Conclusiones</b>	<b>84</b>
<b>Referencias</b>	<b>90</b>

## RESUMEN

La Psicología ha ampliado la aplicación de sus métodos y técnicas a una variedad de problemas humanos. A pesar de que se han logrado grandes progresos, aún existen problemas por resolver; entre estos se encuentran los factores que proporcionan al empleado la mayor satisfacción ante su trabajo. Asimismo para el trabajador, la actividad laboral implica una fuente de gratificadores facilitándole cumplir una serie de necesidades importantes para su vida en general.

El trabajo ha sido una de las actividades esenciales en la vida colectiva de los humanos. Actualmente en las organizaciones los individuos se desenvuelven y pasan en promedio ocho horas diarias trabajando y tratando de buscar un desarrollo personal, laboral y social.

De tal forma que, cuando se habla de un cierto tipo de trabajo, éste inmediatamente es asociado a un hombre; y pocas veces se visualizara a una mujer en él.

El aumento de las mujeres en las actividades generadoras de ingresos es una consecuencia multifactorial, por mencionar algunos: las crisis económicas, la reestructuración de los mercados de trabajo, la evolución social, etc. Todos estos factores, aunado, a una marcada división social según los sexos.

Con el propósito de reconocer los diferentes factores motivacionales que influyen en la satisfacción laboral de las mujeres se efectuó el presente estudio; en el cual en el capítulo uno se analizó la motivación, su definición, conductas motivadas, los mecanismos de la motivación, procesos homeostáticos, ritmos biológicos y las consecuencias de las conductas motivadas; en el segundo capítulo se exploró la clasificación de los motivos, las necesidades, los motivos sociales y personales; en el tercer capítulo se revisó la satisfacción laboral, su definición, principales teorías y los factores de la satisfacción; en el cuarto capítulo se estudió la situación de la mujer en el trabajo, la problemática que se enfrenta en el mismo campo laboral como la discriminación y segregación así como el conflicto de roles; en el quinto capítulo se examinó la relación de los factores de la satisfacción laboral con las mujeres así como las investigaciones que se han llevado a cabo.

Los resultados analizados mediante la revisión bibliográfica señalaron que los factores laborales que influyen en la satisfacción laboral de las mujeres son las relaciones con los compañeros así como las promociones y la responsabilidad del trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En el estudio del comportamiento de los seres vivos, pocos conceptos han suscitado tanto interés y despertado tantas expectativas como los vinculados con los procesos motivacionales. Así, apelamos a los motivos por los cuales la gente trabaja ya que con mucha frecuencia se habla de motivación en el trabajo. Debido a que las personas trabajan por muchas motivos, ya sea para adquirir, para lograr, para socializar, etc. Así, los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en por qué un individuo trabaja.

El sentido del trabajo siempre ha sido una preocupación humana; ya que éste forma parte importante de la vida porque un individuo invierte en promedio del 50% al 70% de su tiempo en una actividad laboral. Actualmente, las organizaciones reconocen que el factor humano es el principal recurso con el que cuenta para lograr sus objetivos. Así, el hecho de que las persona puedan desarrollarse a través de su trabajo y encontrar satisfacción con la ocupación que desempeña, es importante para éstas.

Así algunos factores situados en el ambiente laboral ya sea de forma aislada o conjunta son decisivos para que las mujeres permanezcan, se muevan o retiren del mercado laboral.

## JUSTIFICACION

Desde el punto de vista psicológico, el comportamiento siempre es motivado y como resultado de ello, el individuo busca bienestar económico, sentimental y social, así como salud corporal y mental. Así la motivación ha recibido diferentes nombres: instintos, necesidades, emociones, interese, etc. Conceptos tan dispares hacen notar que los motivos son muchos y muy variados, por lo que no es difícil notar que la motivación es un proceso multideterminado.

Por otra parte, hay pocos temas que, desde la psicología despiertan cierta atención como el de la motivación y la satisfacción el trabajo. Tanto desde el punto teórico como aplicado, se ha considerado importante conocer qué fuerzas impulsan a las personas a desempeñar de manera adecuada una tarea, o en qué forma modificar el ambiente laboral para conseguir un mejor desempeño de los trabajadores y un mayor compromiso con la organización.

En México han sido pocos los estudios enfocados a las mujeres en el ámbito laboral tomando en cuenta que el “capital humano” femenino es bajo en comparación con el masculino, en cuanto a la inversión en escolaridad, capacitación y nivel de experiencia acumulado, como resultado de la permanencia sostenida en el mercado de trabajo. Por lo que es importante la necesidad de estudios más precisos y mejor ajustados a las condiciones laborales reales de las mujeres, empieza a ser reconocido en el ámbito de las ciencias sociales en nuestro país.

El interés por conocer la situación de las trabajadoras en los distintos sectores y ramas de la producción ha generado - en el campo de los estudios sociales- la búsqueda de mejores instrumentos de registro, medición y análisis de las múltiples tareas que las mujeres desempeñamos, las cuales se caracterizan por una enorme heterogeneidad regional, étnica y de clase.

Por todo lo anterior expuesto, la presente investigación se encauzó a explorar cómo influyen los factores de motivación y satisfacción laboral en las mujeres. y si ellas encuentran o no los factores necesarios para desarrollarse y mejorar dentro de una organización.

## **OBJETIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los factores motivacionales, las características personales y los factores laborales que contribuyen a la satisfacción laboral en las mujeres basadas en las investigaciones de los últimos años.

## **PROCEDIMIENTO**

En la presente investigación bibliográfica se analizan las conductas motivadas, las teorías de motivación y satisfacción laboral, así como la problemática de la mujer en el mundo laboral e investigaciones realizadas sobre satisfacción laboral en las mujeres para identificar aquellas características personales o factores laborales que contribuyen a esta.

## CAPÍTULO UNO

### CONDUCTAS MOTIVADAS

*Objetivo Específico:* Conocer los procesos que generan una conducta motivada.

*Objetivo Particular:* Describir los factores internos y externos que dirigen una conducta.

Después de observar por algún tiempo a cualquier individuo, incluso en condiciones restringidas, es evidente que realiza una amplia variedad de movimientos que, a su vez, forman conductas que se organizan de manera secuenciada, su comportamiento. Algunas conductas que el individuo realiza son básicas y esenciales para su supervivencia y por ningún motivo deja de efectuarlas, a menos que enferme y/o muera; además, las organiza por tiempos, tomando ciertos momentos para comer, otros para beber, acicalarse, explorar o dormir. Sólo si se introducen elementos nuevos en el ambiente, como otro individuo, un objeto, otra comida, etc., aparecen comportamientos distintos como respuesta a las nuevas condiciones; cuando esto sucede las conductas básicas no desaparecen, sólo se reorganizan. Así, se observan siempre una serie de actividades básicas junto con otras acciones, mismas que aparecen ante condiciones externas y que también suelen ser indispensables para que el individuo se integre a un grupo o para la preservación de su especie. En vista de lo anterior, es fundamental entender cómo se origina las fuerzas que dirigen a un organismo a actuar y cuáles son los mecanismos que seleccionan el orden de los patrones conductuales.

## 1.1 Definición de motivación

La palabra motivación se deriva del latín *motivus* que significa “causa del movimiento”, lo cual sugiere propiedades de acción motora para generar la conducta. Actualmente, se entiende que la motivación implica a los estados internos que dirigen al organismo hacia metas definidas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta (Rodríguez, 1998). Guttman (1976) la define como el conjunto de factores que promueven o aumentan la disposición para determinar modos de comportamiento.

Las conductas motivadas u orientadas a una meta son iniciadas por estímulos internos y externos, e involucran conductas de desplazamiento hacia la meta, aumento del nivel de alertamiento (*arousal*) y orientación del organismo en direcciones que lo acercan o lo alejan de metas específicas, ya que a pesar de lo que por lo común se cree, existen varios sistemas motivacionales de naturaleza aversiva. El dolor, el hambre, la angustia y el castigo son fuentes poderosas y comunes de motivación. Las conductas motivadas suelen ser anticipatorias y, como tales, incluyen aspectos cognitivos asociados con aprendizaje y planeación. Por último, la motivación y la anticipación pueden surgir como resultado de la expresión de relojes biológicos que le confieren orden temporal a los procesos fisiológicos y a la conducta (Hernández, 2002)

## 1.2 Conductas motivadas

La satisfacción de una necesidad fisiológica o cognitiva requiere que los componentes individuales de la conducta se organicen en una secuencia específica, orientada a una meta. Así una conducta motivada es concebida para alcanzar un objetivo concreto. Las conductas particulares que exhibe pueden variar en función de las circunstancias (Hernández, 2002). Asimismo, Escobar (2002) menciona que a fin de facilitar la comprensión y el estudio de las conductas motivadas, se les clasifica en primarias y secundarias:

Las conductas primarias son aquellas que se consideran surgen a partir de insatisfacciones o privaciones corporales y que su satisfacción es esencial para la supervivencia de un individuo o de la especie. Estas conductas son innatas porque no requieren aprendizaje, y son comunes a todos los individuos de una misma especie. Algunos ejemplos son la regulación de la temperatura, el hambre y la sed, que inician las respuestas conductuales y fisiológicas apropiadas para reducirlos o eliminarlos.

Las conductas motivadas secundarias que se observan principalmente en el ser humano y que involucran actividades aprendidas, intelectuales o sociales, como alcanzar un buen rendimiento en el deporte, logros en los estudios, obtener poder, dinero u objetos, etc. Se afirma que éstas se fundamentan inicialmente en la satisfacción de necesidades primarias y que mediante el aprendizaje llegan a asociarse con otros satisfactores.

Swanson y Mogenson (1981 ref. en Hernández, 2002) adaptan tres estados secuenciales que son comunes a una variedad de conductas apetitivas u orientadas a un objetivo determinado. A) La fase de iniciación que puede ser inducida por deficiencias fisiológicas, señales sensoriales exteroceptivas o información cognoscitiva. B) La fase de preocupación, que consiste en excitación o alertamiento general asociado con la ejecución de conductas de desplazamiento, la información sensorial exteroceptiva, la utilización de experiencias pasadas (aprendizaje) y las respuestas viscerales que regulan los procesos homeostáticos. Y finalmente, C) la fase consumatoria, que incluye la realización de respuestas motoras preprogramadas (como lamer, masticar y deglutir, en la conducta de la ingesta), la retroalimentación sensorial (como gusto, olfato), los mecanismos de saciedad que están involucrados en la terminación de la respuesta, al igual que de reforzamiento, que predispone la conducta futura del animal dependiendo de las consecuencias de las respuestas pasadas.

Es evidente también que la fuerza del motivo cambia con el tiempo e influye en el flujo de la conducta. Los organismos pueden tener muchos motivos al mismo tiempo. No obstante, el más fuerte es el que tendrá mayor influencia sobre la conducta; aunque los motivos subordinados no afecten la conducta de forma inmediata, se posee toda una variedad de éstos que son capaces de, -en un momento dado-, entrar en la corriente de la conducta.

Estudiar los estados de motivación y sus mecanismos implica ciertas limitaciones, que no son posibles observar de manera directa, deben inferirse a partir de cambios en la conducta asociados a estímulos internos o externos.

Esto se complica aún más, porque los estímulos capaces de producir los estados de motivación son muy diversos y las respuestas de los organismos ante uno de estos estados también muestran una gran variedad.

Un ejemplo de lo anterior es el hecho de que un estado de hambre se puede provocar por la privación de alimento, pero también a consecuencia de actividad física intensa, una situación de estrés, el consumo de dietas mal balanceadas, una inyección de insulina, o la presentación de alimento novedoso o apetitoso (Escobar, 2002).

La diversidad en la expresión de la conducta impone una enorme dificultad para determinar las causas y los niveles internos de motivación. Aunque a lo largo de la historia se ha adjudicado el origen de la motivación a procesos internos, innatos y específicos para cada especie, otro enfoque ha buscado los orígenes de la motivación en estímulos o sucesos externos, lo cual involucra procesos sensoriales y de aprendizaje. Posturas más conciliadoras han considerado que ambos factores (internos y externos) dan origen a estados de motivación y que los dos generan y orientan los patrones conductuales emitidos (Cofer y Apley, 1978).

Así, los estados motivacionales cumplen, tres funciones. En primer lugar, tiene una función directiva, al guiar la conducta hacia una meta específica. También poseen una función activadora, el incrementar la alerta general y dar energía al individuo para la acción. Por último, cumplen con una función organizadora, al combinar cada uno de los componente de la

conducta para formar una secuencia de comportamiento coherente, orientada a una meta.

### 1.3 Los mecanismos de la motivación

Como observamos, la motivación, ha sido compleja debido a la dificultad de definir sus causas y sus formas de expresión. Más complicado es determinar los procesos fisiológicos subyacentes a ella. En especial si se parte del supuesto de que la motivación sea una fuerza interna que no es visible ni cuantificable, excepto a partir de su conducta. Esto último ha llevado a generar estrategias finas de observación y cuantificación conductual que facilite inferir la intensidad de la motivación a partir de sus múltiples expresiones. A fin de determinar los mecanismos biológicos que subyacen a la motivación, ha sido necesaria también disecarla en sus diferentes componentes para luego armar un rompecabezas y crear un panorama general de este proceso tan complejo.

Así, Escobar (2002) divide a los mecanismos de motivación en los siguientes componentes:

- Mecanismos generadores (el hambre, la sed).
- Componente activador de la conducta (la salivación).
- Ejecución de la conducta motivada (la introducción del alimento a la boca)
- Consecuencias de la conducta (la ingesta del alimento).

Al considerar que todos estos procesos forman parte de la motivación y de su expresión conductual, resulta evidente que están implicados múltiples

sistemas, mismos que involucran diferentes niveles de regulación por parte del sistema nervioso , así como del sistema endocrino (Escobar 2002).

#### **1.4 El origen de la motivación**

El estado interno del organismo y los estímulos externos son, determinantes para la generación de la motivación. Como se menciona, la condición interna puede determinar que un estímulo sea relevante y que el organismo responde a él, o bien que no lo haga. El estado interno está determinado por diversos procesos fisiológico que, de forma jerárquica, determinan la fuerza, dirección y prioridades de la conducta; estos procesos están relacionados primero con la maduración del individuo. Conforme un organismo se desarrolla, adquiere los mecanismos necesarios para generar conducta; también con su maduración surgen requerimientos más complejos para su apropiada interacción con el ambiente. Un ejemplo es la conducta sexual, que aparece hasta que se ha alcanzado un estado de madurez hormonal y física apropiados para la reproducción. En contraste, algunas conductas motivadas, como la de succión o el juego, aparecen temprano en la ontogenia y desaparecen o son sustituidas por otros patrones conductuales una vez que los organismos adquieren cierta madurez.

El estado interno también se determina por algunos estados fisiológicos específicos, por ejemplo, el embarazo y la lactancia; bajo estas condiciones los cambios hormonales determinan condiciones y conductas motivadas particulares, como construir un nido y cuidar a las crías.

Los mecanismos generales de regulación fisiológica determinan estados internos en la mayor parte de las situaciones en que llega a encontrarse un organismo durante su vida y, por tanto, permiten entender los mecanismos generadores de la motivación. Estos procesos establecen los valores ideales de ciertos parámetros, detectan sus cambios, impulsan al individuo a corregir esta desviación y regulan los ritmos biológicos que determinan momentos óptimos para la expresión de ciertas conductas con relación al medio externo (Leukel 1978).

### **1.5 Procesos homeostáticos.**

Los procesos homeostáticos tienen como finalidad mantener constante el medio interno que rodea a las células, lo cual es esencial para su funcionamiento. Algunos parámetros que requieren mantenerse constantes son la temperatura corporal, la relación ácido-base, el volumen sanguíneo, la glucemia, etc. Los procesos mediante los cuales se mantienen constantes estas variables son intrínsecos y autónomos a la voluntad del individuo, y dependen de manera importante de mecanismos en el sistema y nervioso autónomo y el sistema endocrino, aunque en ocasiones también puede requerir cambios conductuales para corregir un estado y mantener el equilibrio. Por otra parte, los procesos homeostáticos se pueden modelar como un sistema de retroalimentación negativa; este modelo consiste en un sistema de comparación (comparador) que conoce el valor ideal para un parámetro (punto de ajuste o valor y regulación) y que constantemente recibe información del estado actual del mismo por medio de un sistema de sensores. De existir una variación entre el valor actual y el punto de ajuste

(detección de error), se activan procesos de regulación internos a través de sistemas efectores para corregir el error y se genera una fuerza interna de manera conjunta (estado de motivación) para producir conductas correctivas.

La importancia de la conducta en la teoría homeostática fue incorporada por Richter (1957, ref. en Escobar, 2002), quien demostró experimentalmente que los procesos homeostáticos se apoyan en cambios conductuales, de manera que cuando un organismo no logra regular algún parámetro fisiológico con procesos internos, lo que sucede es que se genera un estado de motivación a impulsarlo a realizar acciones motoras que le permitan modificar su condición en el ambiente y regresar al equilibrio.

La teoría homeostática es una importante aportación para el concepto de motivación, ya que explica el origen del estado interno generador de la fuerza que dirige la conducta. De acuerdo con ella, los estados de motivación dependen de múltiples asas de retroalimentación, una para cada parámetro que se ha de regular y, dependiendo de la estabilidad de cada uno, la conducta se dirige preferentemente a corregir aquellos parámetros en donde se ha detectado una desviación. Desde un punto de vista biológico, el comparador y los procesos de regulación están contruidos por aquellas estructuras, órganos o sistemas que regulan estos parámetros (Hernández, 2002).

## 1.6 Ritmos biológicos: Los tiempos para la motivación.

Los seres vivos no aparecen de forma continua, sino cíclica, en ritmos de mayor o menor duración. Los ritmos biológicos poseen una importante función adaptativa adecuando el comportamiento a las condiciones externas. De esta forma, los sistemas biológicos se encuentran en disposición de responder de forma óptima a los requerimientos del medio. Estos ritmos son de origen endógeno y están originados por uno o más osciladores o relojes internos en asociación con señales ambientales. Además el organismo funciona más eficazmente cuando la periodicidad de sus sistemas osciladores endógenos es semejante o cercana a los ciclos ambientales.

La realización de determinadas tareas (memoria, atención o coordinación motora) y la actividad cardiovascular presentan un máximo de actividad óptima, que se conoce con el nombre de acrofase, hacia la mitad del día. La actividad física y psíquica alcanzan su mínimo hacia las tres de la madrugada.

Reinberg (1982, ref. en Martínez, 1995) ha señalado cuáles son las propiedades comunes de los ritmos biológicos de plantas y animales. Entre ellas cabe destacar las siguientes.

- Tiene un origen genético, como lo prueba el hecho de su pertenencia en generaciones sucesivas mantenidas en ausencia de señales ambientales cíclicas.
- Persisten en ausencia de señales o de información temporal.
- Su período sólo es modificable dentro de márgenes estrechos.

- Las variaciones de los máximos y los mínimos pueden identificarse en cada especie con ciertas diferencias individuales.
- Pueden ser modulados en su duración y en el modo de la acrofase por factores del medio ambiente denominados sincronizados o zeitgebers, tales como la luz, la temperatura ambiental, olores o estímulos sociales.

Los ritmos se clasifican por duración o período.

1. Circadianos. Poseen período de aproximadamente 24 horas. El ejemplo más claro es la alternancia sueño-vigilia que, dejando aparte factores sociales, se encuentran entre 24 o 25 horas. Otro, ejemplo de ciclo circadiano es el que sigue la temperatura corporal, la cual aumenta a lo largo del día y alcanzan su máximo hacia las cuatro de la tarde para, desde entonces, caer progresivamente hasta el mínimo que se produce aproximadamente 2 horas después.
2. Infradianos. Poseen un periodo superior a un día. El ejemplo más claro es el ciclo menstrual de la mujer, con una duración aproximada a un mes (28 a 30 días).
3. Ultradianos. Duran menos de 24 horas. Uno de los más estudiados es el ciclo básico de reposo- actividad. Su período sería de unos 90 a 100 minutos y controlaría un gran número de actividades fisiológicas y conductuales.
4. Circanuales. Duración aproximada de un año . Los ejemplos más conocidos son la conducta reproductora, las migraciones estacionales o el largo invernadero de muchas especies. Uno de los ritmos endógenos

más conocidos y estudiados es el ritmo migratorio circanual de las especies.

Por otra parte, zeitgeber (el que da el tiempo, en alemán) es el nombre técnico para designar a los factores del ambiente que influyen en los ritmos circadianos. La luz es el sincronizador más importante en aves y mamíferos, pero hay otros como la temperatura ambiental, los olores o los estímulos sociales. Los ritmos biológicos se adaptan a estos cambios, pero hay que señalar que los ritmos persisten en ausencia de los zeitgebers.

El efecto de la luz sobre los ritmos biológicos en el ser humano, es muy potente. Así que en períodos de aislamiento de luz y del resto de sincronizadores, se logrará mantener inicialmente los ritmos circadianos (20-25 horas).

Las características de los ritmos biológicos en los seres humanos implican la existencia de uno o más osciladores o relojes internos. La función de estos osciladores sería tanto acoplar las funciones corporales y el comportamiento a los sincronizadores o zeitgeber como el anticipar los cambios en estas funciones y comportamientos a las demandas ambientales (Martínez, 1995).

### **1.7 Alertamiento producido por la motivación**

Los estados internos generadores de motivación promueven una fase de procuración que produce cambios en los estados de alertamiento y

atención. Bajo estas condiciones la atención se dirige selectivamente hacia ciertos estímulos ambientales, los que poseen propiedades satisfactorias o de reforzamiento para el individuo, lo cual afina la capacidad sensorial o perceptiva.

Una propuesta que se asocia a los estados internos con la motivación se conoce como de la U invertida y se refiere a las respuestas viscerales como componentes importantes del alertamiento asociado con la motivación, siempre y cuando su intensidad sea moderada. De acuerdo con este modelo, al aumentar el nivel de motivación se incrementa el de alertamiento, y este estado de atención permite que el individuo dirija de manera correcta sus actos y muestre una respuesta adecuada y un buen rendimiento. Sin embargo, ante estados bajos de alertamiento el individuo quizá no responda o lo haga de modo inadecuado; por otra parte, si se presentan estados intensos de alertamiento, el individuo puede caer en un estado de ansiedad o estrés, lo cual entorpecerá su rendimiento (Escobar, 2002).

### **1.8 De la motivación a la acción**

Durante la fase consumatoria de las conductas motivadas se realizan respuestas motoras que permiten la satisfacción de la pulsión. Para ello se requiere de un sistema que establece la interfase entre el sistema límbico y el hipotálamo (generadores de pulsión) y los sistemas motores efectores de la conducta. El concepto de interfase entre motivación y acción surgió desde la década de los 50's; sin embargo, la aseveración de que los sistemas cerebrales límbico y motor están anatómicamente conectados y

Funcionalmente relacionados es relativamente reciente. Se ha demostrado que la estimulación eléctrica de un continuo de estructuras límbicas y prontomesencefálicas interconectadas con el hipotálamo provoca respuestas motoras adaptativas de significado biológico lo que, desde un punto de vista conductual, sugiere la existencia de enlaces estructurales entre las actividades integrativas límbicohipotálamicas y el sistema motor.

Henneman (pág. 107; ref. en Escobar, 2002) describió que “el sistema motor del cerebro existe para transformar el pensamiento, la sensación, las emociones y la motivación del movimiento”. Aunque se han realizado extensas investigaciones para fundamentar los mecanismos involucrados en la ejecución de una respuesta motora, se conoce poco acerca de los procesos neurales que impulsan al organismo a iniciar una conducta en una secuencia determinada. Las actividades integrativas del sistema motor involucran la corteza cerebral, cerebelo y ganglios basales, así como al tallo cerebral y la médula espinal, los cuales establecen interacciones muy complejas. Desde el punto de vista funcional, el sistema motor está organizado de manera jerárquica, con una complejidad de integración incrementada en los niveles más evolucionados del sistema nervioso.

En 1976, Graybiel (ref. en Escobar 2002) propuso que el estriado ventral, más específicamente el núcleo *accumbens*, es una estructura clave en el enlace motivación-acción. Con base a estos datos anatómicos y electrofisiológicos, Mogenson y col (1980,1991 ref. en Hernández, 2002) mostraron que el estriado ventral puede representar una interfase funcional entre el sistema límbico y el sistema motor ya que, usando trazadores

retrógrados y anterógrados, revelaron que el núcleo accumbens recibe aferentes desde cada estructura límbica o corticolímbica (incluyendo hipocampo, amígdala y parte de la corteza frontal) y a la vez proyecta sobre varias estructura motoras, como el globo pálido y la sustantia nigra.

Por lo tanto, la motivación ha sido estudiada desde diferentes puntos de vista. Así, las conductas motivadas nos indican que pueden ser innatas o adquiridas, presentando una activación, dirección y organización para obtener una meta. En ciertas situaciones parece ser mejor explicada la conducta por necesidades internas, en tanto que otras comportamientos son claramente el resultado de información externa y de las experiencias adquiridas. Es decir, el organismo necesariamente busca el equilibrio de su medio interno y lo correlaciona con el externo para el lograr un establecimiento biológico-psíquico.

Por otra parte, los ritmos biológicos son generados por un reloj endógeno y la mayoría de las funciones del sistemas vivos presentan un ritmo de 24 horas aproximadamente. El reloj interno puede ponerse en hora mediante la luz. Así, los seres humanos y la mayor parte de los primates son diurnos: activos durante las horas de luz; y muchos acontecimientos biológicos muestran ritmos inferiores a un día.

## CAPÍTULO DOS

### CLASIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS

*Objetivo Específico:* Describir que es lo que provoca una conducta motivada determinada.

*Objetivo Particular:* Explicar lo que dirige un motivo primario o secundario.

En la Psicología de la motivación muchos comparten la opinión de que algunos motivos son primarios y otros secundarios. Así, los motivos son hipotéticas fuerzas internas que impulsan y canalizan la conducta.

Como se menciono anteriormente, se considera que todos los motivos, primarios y secundarios, derivan de una necesidad interna y prescriben los intentos conductuales del organismo por establecer un estado constante (homeostasis). Así como la magnitud y la dirección caracterizan a las fuerzas físicas también la magnitud (poder del motivo, llamado pulsión) y la dirección caracterizan a los motivos. Los motivos guían la conducta, haciendo que los animales se acerquen (o se alejen) de los reforzamientos: recompensas o castigos (en este sentido, los motivos tienen un propósito).

Los motivos primarios son directamente necesarios a la preservación del individuo (como el hambre o la sed) o directamente necesarios para la conservación de la especie (como el sexo); ya que son innatos y de base fisiológica.

Por otra parte, los motivos secundarios (como el uso de las drogas o el dominio social) no son directamente necesarios a la preservación del individuo o a la conservación de la especie, éstos pueden ser adquiridos (por lo común mediante el aprendizaje). Casi siempre los adquiere el hombre (Cohen 1973).

En lo que respecta al número de motivos, cada teoría postula una cifra diferente para explicar la conducta humana. Por ejemplo McDougall (1960 ref. en Klineberg, 1969) tiene como base dieciocho propiedades (habilidades, emociones, carácter, curiosidad, etc.) y permite el desarrollo consecuente de tantos “sentimientos” como sean necesarios para comprender la conducta humana.

Whittaker (1979) menciona que la mejor manera de dividir a los motivos en grupos es la siguiente:

1. motivos condicionados por necesidades fisiológicas y no fisiológicas: hambre, sed, apetito sexual, etc.
2. motivos sociales: identificación, amor, comprensión, etc.
3. motivos personales: curiosidad, intereses, etc.
4. motivos especialmente transformados: conflictos, frustraciones, etc.

## 2.1 Necesidades

Gran parte de las necesidades refleja alguna deficiencia en un organismo, una falta de contacto social, falta de oportunidades para desarrollar autoestima, falta de expresión cultural etc.

Las necesidades fisiológicas - el hambre, la sed, el instinto sexual, la necesidad de actividad, de protección contra desastres- son importantes porque activan tanto los estímulos internos como el ambiente externo y biológicamente están dirigidas a conservar la vida y el equilibrio del organismo. Los impulsos venidos de los procesos metabólicos parecen ser componentes energizadores de las necesidades fisiológicas, como es el caso del estomago vacío cuando hay hambre, de la garganta seca cuando hay sed, del nivel hormonal en la corriente sanguínea cuando el deseo sexual surge y el agotamiento muscular que obliga al descanso en el motivo del actividad; sin embargo, su regulación depende de los centros reguladores situados en el hipotálamo y en la actividad específica e inespecífica de la formación reticular. Aparte de las necesidades fisiológicas existen las sociales y las calificadas de superiores, que son muy importantes. Todas las necesidades cumplen con el carácter de motivos.

Es un rango importante de las necesidades que no sólo se encuentran determinadas internamente; sino que además son resultado de la relación mutua entre el organismo y su ambiente social. Una necesidad refleja siempre ciertas condiciones y lo más frecuente es que se la experimente subjetivamente como un deseo.

Según Rubinstein (1967 ref. en Whittaker, 1979) las necesidades surgen como razones de alguna actividad y a través de ellas los seres humanos pueden expresarse activamente. Así, el ser humano experimenta las necesidades como un ser que sufre privaciones, pero a la vez como un ser activo, sufridor y apasionado. Cambia constantemente la manera de satisfacer las necesidades y esos cambios se presentan en relación con el nivel de civilización y, a la vez, en el transcurso del desarrollo ontogénico. Debido al afán de satisfacer sus necesidades, el hombre fue mejorando sistemáticamente sus herramientas y todo lo que era necesario para dividir el trabajo (Whittaker, 1979).

## 2.2 Motivos sociales

La satisfacción de las propias necesidades dominan buena parte de la vida cotidiana de todo individuo, el ser humano posee tendencias que el impulsan a reconfortar, sobresalir, dominar, humillar, amar, así como usar su creatividad para explorar el universo y la molécula. Sin embargo, no sólo la motivación, sino todos los grandes temas en psicología son centrales para explicar la conducta.

Se han descrito muchos motivos que impulsan la conducta; algunos autores postulan dos, pero se han llegado a describir miles. Independientemente de su clasificación y descripción, es lógico suponer que los motivos sociales ocupan un lugar secundario, puesto que el organismo debe satisfacer primero aquellos que le permitan vivir manteniendo su equilibrio interno (comer, beber, dormir). Esta idea es válida cuando se

enfoca la discusión sobre el individuo. No obstante, cuando el individuo pertenece a una especie gregaria, ocurren otros fenómenos que lo pueden llevar a someterse antes que a comer, beber o dormir, porque de ello también depende su vida (Klineberg, 1969).

Whittaker (1979) diferenció los motivos sociales en:

- A) motivos que ayudan a dar solidez al grupo; se incluye la búsqueda de identidad, el altruismo, la aprobación social y las necesidades de amor y comprensión, y
- B) motivos que hacen aceptar la posición de un individuo en un grupo social; donde están las necesidades de poder, la búsqueda de triunfo, el prestigio y el logro en el grupo, la selección de valores, el servilismo, la sumisión y la aceptación de las normas de grupo.

Algunos grupos de motivos importantes son la a vez fisiológicos y sociales, en especial aquellos relacionados con la preservación de la familia. Algunos motivos sociales parecen fundamentales y otros surgen de éstos, pero en el ser adulto aparecen tan intrincadamente unidos, que resulta imposible clasificarlos.

Se van formando los motivos sociales a través del desarrollo ontogénico. De acuerdo con las investigaciones más recientes, la calidad de los contactos sociales en la infancia y la primera niñez influye de sobremanera en la formación de las principales estructuras motivacionales del individuo. Dentro del marco de los motivos sociales, deberá hacerse hincapié en la importancia del contacto social en el grupo; los motivos de contacto

social surgen de las disposiciones innatas que pueden aparecer en la primera niñez.

Por otra parte, se puede expresar mediante una necesidad biológica el motivo social del contacto, manifestado en la necesidad de estar en la compañía de otras personas; empero, más tarde se expresa socialmente, lo que parece condición inevitable para la integración social y para mantener la salud mental y física.

Dentro del grupo de los motivos sociales se debe de tomar en cuenta el motivo de logro, éste proviene de necesidades muy básicas, como el miedo a perder el amor de la madre o al fracaso. Está íntimamente relacionado con el motivo del contacto social. Según Atkinson y Feather (1966 ref. en Whittaker 1979) si una situación da esperanza de buen éxito, al mismo tiempo puede contener el miedo al fracaso. El triunfo suele ser resultado de dos tendencias antagónicas, la del lograr el buen éxito y la de evitar el fracaso. Cuando está domina la tendencia lograr el triunfo, el logro aumenta; cuando el intento de evitar el fracaso tiene mano ganadora, se deteriora el logro, aunque no es obligatoria que tal necesidad principal lleve a experimentar realmente el fracaso. Cuando un individuo tiene buen éxito, su nivel de aspiración sube y la persona se dedica a tareas más difíciles. Así, los individuos con un motivo fuerte de lograr el éxito aprenden mejor y con mayor rapidez y llevan a cabo ciertas actividades con mayor precisión si se les compara con personas menos motivadas para lograr el logro de triunfo.

### 2.3 Motivaciones personales

El principal representante de los motivos personales son los *intereses*.

- Intereses: son los motivos en los que se expresa una relación seleccionada cuando se presenta atención espontánea a objetos apreciados positivamente y a los que se prefiere por encima de otros (Catell; 1957, ref. en Whittaker, 1979) Al parecer, los intereses se desarrolla en la infancia y parecen fijarse a los veinte años.

Super (1964 ref. en Whittaker, 1977) define funcionalmente al interés como un resumen de aquellas actividades que una persona quisiera realizar y elige de una lista más completa de posibilidades actividades; haciendo hincapié en los componentes cognoscitivos relacionando el concepto de interés con la elección ocupacional.

Se ha demostrado que un interés suele ser la manifestación de alguna habilidad. La gente se interesa a menudo por el tipo de actividad en el cual puede sobresalir en su ambiente social. Asimismo, el contenido de los intereses se relaciona con las experiencias sociales del individuo.

Como pudimos observar; los motivos no son de un solo tipo ya que estos tiene una clasificación lo cual es algo arbitrario, porque pueden expresarse por medio de la conducta aprendida que difiere de una cultura a otra y de unas personas a otras dentro de una misma cultura. Estos motivos se

clasifican según su origen, dando como resultado a los motivos fisiológicos, sociales y personales; siendo los primeros los que traemos desde nacimiento y pueden ser el hambre, la sed, la evitación del dolor etc. Mientras que los sociales tenemos que son los que aprendemos según nuestra cultura y el medio que nos rodea siendo estos la agresividad el gregarismo, la necesidad de tener éxito, etc. Así, como los personales caracterizados por los intereses que nos conducirán hacia las metas u objetivos que creamos o necesitemos.

Por lo tanto, no es fácil verificar la existencia de los motivos que sean independiente de una conducta motivada; ya que, el hombre es el único ser que come cuando no tiene hambre, bebe cuando no tiene sed y se aparea en todas las estaciones del año. Los motivos van a determinar que el individuo alcance ciertos objetivos o metas.

## CAPÍTULO TRES

### SATISFACCIÓN LABORAL

*Objetivo Específico:* Describir las teorías de satisfacción y motivación laboral

*Objetivo Particular:* Conocer las características personales y factores laborales de la satisfacción

Aunque las teorías psicológicas utilizan la motivación y la satisfacción laboral en diferentes direcciones, a menudo son separadas con facilidad, aunque, conceptualmente, la satisfacción laboral y la motivación están conectadas. La motivación se refiere a cómo la conducta es iniciada, dirigida y como las condiciones son responsables de ella (Cambell, Dunette, Lawler y Weick 1970; ref. en Lowenberg, 1998). Por otra, parte la *satisfacción laboral* refleja un sentimiento agradable resultado del cumplimiento y la importancia de los valores del trabajo (Shultz, 1998). Pero las teorías tratan de explicar el por qué y para qué la gente trabaja. Asimismo la satisfacción en el trabajo como cualquier actitud, se adquiere, generalmente con en el transcurso del tiempo, en la medida que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar del trabajo. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida.

Para entender mejor cada uno de esos conceptos, primero se analizaran algunas definiciones, la relación entre ellas y posteriormente se revisaran las investigaciones teóricas para cada concepto.

### 3.1 Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que hacemos referencias a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente hablar de la satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Clarifiquemos, siguiendo a Pinder (1984; ref. en Rodríguez, 1991), que se entiende por actitud:

Una *actitud* puede definirse como el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objetivo actitudinal concreto, como un lugar, una casa, una persona... Cuando hablamos de actitudes laborales positivas queremos indicar que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos.

Davis y Newstrom, (1991) definen la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes favorables y desfavorables que los empleados sostienen acerca de su trabajo Shermerhon (1987) menciona que es un conjunto de pensamientos y de intenciones del comportamiento, es el grado en el que el individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y las relaciones con sus compañeros. Mientras que Locke (1976; ref. en Lowenberg, 1998) define la satisfacción como un estado de placer emocional resultado de un hecho apreciable por su trabajo o por las expectativas de trabajo.

### **3.2 Motivación laboral:**

Con frecuencia, cuando observamos las conductas de las personas nos preguntamos por qué actúan como lo hacen y no de cualquier otra forma. Los “porqués” de la actuación del hombre son los motivos, mencionados en el capítulo anterior.

Sin embargo, a la hora de definir la motivación nos encontramos que el término se ha utilizado en psicología de diversas formas y que no existe un pleno acuerdo sobre el tipo de conducta que podemos considerar como actividad física. No obstante, todos los autores coinciden en que, cuando hablamos de motivación, nos estamos refiriendo, en primer lugar a las fuerzas tanto internas (energéticas) como externas (medioambientales) que conducen a las personas a comportarse de una manera determinada; en segundo lugar, a la existencia de diversos tipos de necesidades que cada individuo procura satisfacer; en tercer lugar, a una direccionalidad de la conducta hacia lo consecución de unas metas u objetivos; y, por último, a la existencia de un proceso de retroalimentación (Rodríguez, 2001).

Hull (1943; ref. en Lowenberg, 1998) la define como un conjunto de variables que estimulan la conducta. Blum y Naylor (1981) indicaron que la motivación podría referirse a la activación individual resultado de una condición interna (esa existencia dentro del individuo) o factores que existen dentro del ambiente del individuo. Esas dos condiciones son independientes y continuamente interactúan. Algunos años después Pinder (1998; ref. en Muchinsky, 2000) define la motivación en el trabajo como el conjunto de

fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

### ***3.3 La interrelación entre motivación y satisfacción laboral***

Los conceptos, investigaciones y aplicaciones de motivación y satisfacción laboral están interrelacionados. Aunque las teorías psicológicas utilizan la motivación y la satisfacción laboral en diferentes direcciones y a menudo son separadas con una fácil descripción o discusión, se cree que los dos conceptos están relacionados y esto es útil para integrarse en una sola estructura.

Un incentivo genera motivación que es propia de una meta. Sin embargo, la meta servirá sólo como incentivo en respuesta a una necesidad (innata o adquirida). Por ejemplo, cuando un organismo tiene hambre, la comida podría ser un incentivo, la meta del organismo es satisfacer esa necesidad de comida. Cuando la meta motivacional (por ejemplo, comida) es realizada y cumplida es una necesidad acompañada (por ejemplo, hambre), la meta adquiere la propiedad de satisfacción (Lowenbweg 1998).

Mientras que la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y está orientada a satisfacerlas; la satisfacción laboral es una actitud que, cuando se posee, la satisfacción de las necesidades estará orientada a la motivación, e inducirá a que se mantenga

como la meta que encauza la motivación, o que la persona trate de dirigirse hacia otra meta diferente (Mankeliunas, 1999).

Así la satisfacción laboral y la motivación son de interés central para los psicólogos en parte, por su aplicación en áreas como productividad, rotación y ausentismo.

### **3.4 Teorías sobre motivación en el trabajo**

Estas teorías ofrecen explicaciones desde diferentes puntos de vista del mismo aspecto de la conducta humana. Es decir, las teorías sobre la motivación en el trabajo han sido propuestas desde perspectivas ambientales, sociales y cognitivas. Los investigadores han hecho intentos para identificar los conceptos psicológicos que subyacen a las teorías.

Se expondrán cuatro teorías de la motivación en el trabajo las cuales diferencian los conceptos psicológicos que explican la motivación:

- 3.4.1 Teoría hedónica: las consecuencias de las conductas motivadas
- 3.4.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- 3.4.3 Teoría de la equidad de Adams
- 3.4.4 Teoría de la expectativa
- 3.4.5 Teoría del establecimiento de metas

### **3.4.1 Teoría hedónica: las consecuencias de las conductas motivadas**

La teoría hedónica tiene como origen las bases del conductismo y completa esencialmente el efecto que tiene objetos o estímulos sobre la conducta. Propone que los estímulos o sucesos que siguen a una acción influyen sobre la frecuencia con que se repetirá una conducta, dependiendo de sus efectos sobre el organismo. Tales consecuencias pueden ser de dos tipos; como potencia hedónica o efectiva, y los neutrales o sin significado. Los primeros se conocen como incentivos, mismos que pueden ser positivos (si producen una respuesta posterior apetitiva o de acercamiento) o negativos (aquellos que generan aversión). En contraste, los estímulos neutros no tienen capacidad de influir sobre la conducta. Un incentivo puede dejar de serlo, así como un estímulo neutro puede llegar a convertirse en incentivo, cuando cambian las condiciones en que se encuentra un organismo.

De acuerdo a la teoría de Young (1961), toda la conducta surge a partir de incentivos, los cuales la organizan, dirigen y vigoriza. Otro punto importante de esta teoría es que los incentivos sólo surgen como consecuencia del aprendizaje, ya que el individuo debió tener una experiencia previa con el estímulo externo antes de poder considerarlo como positivo, negativo o neutro. Aunque la teoría hedónica se ha analizado desde un punto de vista conductual, existen representantes de ella que le han dado un enfoque filológico, por lo que han buscado las bases anatómicas y funcionales de los efectos hedónicos sobre la conducta, a fin de entender las bases de la motivación.

### 3.4.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow (1967; ref. en Muchinsky, 2000). Se denomina teoría de la jerarquía de necesidades. De acuerdo con el autor; ciertas necesidades (por ejemplo, alimento, agua, dinero, etc.) son fuente de la motivación. Así, las necesidades biológicas, caracterizan a todos los seres humanos, tienen una base genética, y con frecuencia influyen inconscientemente en la conducta. Es decir, lo que provoca que las personas se comporten como lo hacen es el proceso de satisfacción de tales necesidades. Una vez que satisfacen esa necesidad, ya no domina la conducta y surge otra necesidad para tomar su sitio. La satisfacción de necesidades no tiene fin. La vida, entonces, es una búsqueda para satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, etc.

Parte de esta teoría, identifica las necesidades y explica cómo se relacionan entre ellas. Maslow propone cinco tipos de necesidades (algunas de ellas se definieron en capítulos anteriores):

- Fisiológicas: son las más básicas, su satisfacción es necesaria para la supervivencia. Éstas incluyen la necesidad de aire, agua y comida, entre otras.
- Seguridad: implican la autoconservación, y son aquellas como la libertad frente a las amenazas, el peligro y las privaciones.

- Sociales: implican la capacidad del individuo para existir en armonía con los demás, e incluye el deseo de asociación, pertenencia y compañía.
- Autoestima: incluyen la autoconfianza, el reconocimiento, el aprecio y el respeto de sus semejantes. La satisfacción de estas necesidades provoca una sensación de suficiencia; su bloqueo produce sentimientos de inferioridad e impotencia.
- Autorrealización: la más conocida y menos comprendida del esquema del autor. La autorrealización consiste en la ejecución de las propias potencialidades, en palabras de Maslow, “para acercarse más y más a lo que es uno, para llegar a ser todo aquello que uno es capaz de ser” (Muchinsky, 2000 p. 334).

### **3.4.3 Teoría de la equidad de Adams**

Adams (1965; ref. en González, 2000) intenta explicar la satisfacción por medio de los resultados obtenidos en el trabajo y predecir cómo estos resultados influyen en la percepción que los trabajadores tienen sobre su labor. Además, considera que el valor que el empleado otorga a sus resultados, se establece al compararlos con los resultados obtenidos por sus compañeros de trabajo, es decir, intenta determinar cuál es la motivación del empleado para comportarse de una forma particular en su ambiente laboral, considerando al individuo y su relación con los compañeros de trabajo.

La teoría de la equidad se basa en la percepción que tiene el trabajador sobre su propia labor y las percepciones derivadas de comparar sus propias cualidades y alcances en el trabajo con los atributos y resultados logrados por otros compañeros de trabajo. De acuerdo con esta teoría, existen cuatro tipos de percepción que pueden influir en la evaluación de una situación laboral.

1. La percepción de una persona sobre sus propios insumos (rasgos, habilidades y destrezas) en una situación dada.
2. La percepción de los insumos de otra persona comparados con los propios.
3. La percepción sobre los propios logros y los resultados en el trabajo como salario, el reconocimiento, las responsabilidades o la solución de problemas laborales.
4. La percepción de los propios logros y resultados comparados con los logros y resultados obtenidos por los otros.

Para la teoría de la equidad no importa la exactitud de las percepciones, ya que la gente actúa en función de percepciones subjetivas, independientemente de la realidad objetiva.

Por otra parte, el autor señala que los empleados reflejaran un estado de inequidad o injusticia cuando percibe que sus propios resultados e insumos son insuficientes en comparación con los resultados e insumos que obtienen los demás.

Asimismo, Adams propone dos tipos de inequidad:

- 1) La infracompensación es cuando la persona percibe que está obteniendo menos resultados por el trabajo que los otros, cuando ambos están contribuyendo con aportaciones similares.
- 2) La sobrecompensación es cuando una persona percibe que está obteniendo más resultados por un trabajo que los otros, cuando están contribuyendo con aportaciones similares.

#### **3.4.4 Teoría de la expectativa**

Un enfoque de la motivación es la llamada teoría de la expectativa desarrollada por Vroom (1964; ref. en Escudero y Sánchez 1999). El autor explica que la motivación es un producto de tres factores: qué tanto se desea una recompensa (valencia); qué tan probable se estima que el esfuerzo resultará en el desempeño exitoso (expectativa), y el estimado de que tal desempeño llevará a la recompensa (instrumentalidad).

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

La Valencia se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa. Es una expresión de la cantidad o el grado que una persona tiene para alcanzar una meta. La valencia de una recompensa es única para cada persona ya que está condicionada por la experiencia y puede variar substancialmente con el tiempo cuando las necesidades anteriores se satisfagan y otras nuevas florecen.

Así, las personas pueden tener preferencias positivas o negativas respecto a un determinado resultado, la valencia puede ser también negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no tener cierto resultado en lugar de tenerlo, la valencia se expresa con una cantidad negativa. Si una persona es indiferente respecto a cierto resultado, la valencia es 0. El rango es de -1 a +1.

	Fuerte evasión	Indiferencia	Fuerte preferencia
Valencia	-1	0	+1

La Expectativa es la fuerza de convicción que un esfuerzo en el trabajo resultará en la determinación de una tarea. Se expresa como probabilidad –el cálculo del grado en que el desempeño será determinado por la cantidad de esfuerzo empleado-. En vista de que la expectativa es asociada entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1. Por lo tanto, si un empleado no ve que el esfuerzo lo lleva a un desempeño deseado, la expectativa es 0; y por el contrario, si el empleado está seguro de que la tarea será cumplida, la expectativa tiene un valor de 1. Por lo tanto, lo que importa es la percepción del individuo.

	Baja probabilidad	Alta probabilidad
Expectación	0	1

La Instrumentalidad representa la creencia que tiene el individuo de que recibirá la recompensa una vez terminada la tarea. En este sentido, el empleado hace otro juicio subjetivo respecto a la probabilidad de que la

organización valore el desempeño y ofrezca la recompensa con base a tal contingencia. El valor de este factor es también de 0 a 1. Si un empleado observa que los ascensos se basan en la información que sobre su desempeño existe en la organización, el factor se calificará alto, y si no es claro el criterio de la decisión, el factor se calificará bajo.

	Baja probabilidad	Alta probabilidad
Instrumentalidad	0	1

En el modelo de las expectativas, los tres factores pueden existir y combinarse de múltiples maneras. La combinación que genera la más fuerte motivación requiere valencia alta, positiva; expectativa alta e instrumentalidad alta.

**3.4.5 Teoría del establecimiento de metas de Locke**

El punto capital de esta teoría es la relación entre metas, intenciones y desempeño en la tarea. Su premisa básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de la persona. El individuo intenta conscientemente conseguir esa meta, en especial relacionadas con objetivos futuros.

De acuerdo con Locke y Latham (1990; ref. en Muchinsky, 2000), las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas

determinadas; que a su vez, influyen en el desempeño de la tarea. Sin embargo, deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño:

- Primero, el individuo debe ser consciente de la meta y debe saber qué hay que lograr.
- Segunda, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar.

Las metas pueden ser rechazadas porque son consideradas demasiado difíciles o demasiado fáciles, o porque la persona no sabe qué conductas son necesarias para conseguirlas. La aceptación de la meta implica que el individuo desee adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma.

La teoría de Locke y Latham, afirma que las metas más difíciles conducen a niveles más altos de desempeño en el trabajo. Los autores creen que el compromiso con una meta es proporcional a su dificultad. Así, las metas más difíciles generan un mayor compromiso con su consecución. Las metas pueden variar también en su carácter específico. Algunas metas son generales (por ejemplo, ser un buen estudiante) y otras más específicas (conseguir un diez en el siguiente examen). Cuanto más específica sea la meta, más concentrado será el esfuerzo para su consecución y más dirigida será la conducta. También es importante que la persona reciba retroalimentación sobre su desempeño. Esto sirve como guía para saber si

debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo (Muchisnsky, 2000).

### **3.5 Teorías sobre satisfacción laboral**

Las teorías sobre satisfacción laboral se apoyan en las necesidades individuales, para ayudar a entender la satisfacción y la conducta en el trabajo. Aunque los teóricos discrepen en lo concerniente a la naturaleza exacta de esas necesidades, concuerdan en que las necesidades individuales activan tensiones que influyen en la satisfacción laboral y en el comportamiento en el trabajo (Lowenberg, 1998).

Se revisarán tres teorías sobre satisfacción laboral:

3.5.1 Teoría de dos factores de Herzberg

3.5.2 Modelo de facetas de satisfacción de Lowler

3.5.3 Teoría del ajuste de trabajo

#### **3.5.1 Teoría de dos factores de Herzberg**

Herzberg y colaboradores (1957; ref. en Furham, 2001) revisaron las primeras publicaciones sobre las investigaciones acerca de la satisfacción y no hallaron ninguna relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Llegaron a la conclusión de que existían relaciones sistemáticas entre las actitudes de los trabajadores y su comportamiento, pero estas relaciones habían pasado inadvertidas porque los investigadores habían confundido la *satisfacción* con *insatisfacción* con el trabajo. Según Herzberg y

colaboradores (1957; ref. en Furham, 2001), la satisfacción en el trabajo depende de algunas condiciones establecidas mientras que la insatisfacción en el trabajo es el resultado de una serie completamente distintas de condiciones. Por tanto, aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores; por lo que tal vez sea más útil pensar en dos factores.

Estos autores comprobaron la relación entre satisfacción y desempeño, y establecieron una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg, denominó a las primeras necesidades de higiene, las cuales son influenciadas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo llamó a las segundas necesidades de motivación y las describió parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de Maslow. Herzberg aseguraba que estos dos tipos de necesidades son satisfechos por diferentes tipos de resultados o recompensas. Las necesidades de higiene son satisfechas por el nivel de algunas condiciones conocidas como *factores de higiene* o *insatisfactores*. Los factores que Herzberg observó que se relacionaban con las necesidades de higiene son: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente donde se realiza el trabajo y cuando esos factores no son favorables, se genera insatisfacción en el trabajo. No obstante, la satisfacción de las necesidades de higiene no pueden, por sí mismas traducirse en satisfacción laboral, sólo la reducen o eliminan la insatisfacción.

A diferencia de las necesidades de higiene, las de motivación son satisfechas con lo que Herzberg denomina factores de motivación o satisfacción. Éstos son factores como: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Mientras que los factores de higiene se relacionan con el contexto laboral, los de motivación tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo. Según la teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son los que satisfacen las necesidades de realización personal (autorrealización) del individuo en su trabajo, y es sólo mediante el desempeño de la tarea como las personas pueden disfrutar recompensas que reforzaran sus aspiraciones. Comparados con los factores de higiene, que cuando se presentan se traducen en “estado neutro” (ni satisfacción, ni insatisfacción), los factores de motivación provocan satisfacción laboral. Sin embargo, si el reconocimiento, la responsabilidad y otros factores de motivación no están presentes en un trabajo, el resultado no será la insatisfacción, como sucede con la ausencia de los factores de higiene, sino el mismo estado neutro asociado con la presencia de los factores de higiene (Furham, 2001).

### ***3.5.2 Modelo de facetas de satisfacción de Lowler***

El modelo de faceta de satisfacción es considerado como una extensión del modelo de motivación de Vroom (1964; ref. en Lowenberg, 1998). El modelo incluye algunos de los parámetros básicos como expectativa e instrumentalidad; así como los conceptos de probabilidad del esfuerzo, ejecución y recompensa o valencia. La probabilidad del esfuerzo en la ejecución, indica que los empleados con sus creencias subjetivas y el nivel de

esfuerzo invertido para la ejecución de su trabajo y resultara un nivel deseado de ejecución. Las recompensas se basan; en la percepción del empleado de los beneficios asociados con el nivel de intención del ejecución; a diferencia del modelo de equidad que enfatiza la comparación percibida de producción y rendimiento de uno mismo con las otras personas.

El modelo de faceta de satisfacción, es sólo un modelo de discrepancia: la satisfacción de una persona es determinada por las diferencias, o discrepancias, el interés en lo que cree la persona y su recompensa (pago).

Este modelo de faceta de satisfacción indica que las diferencias individuales enfatizan la percepción personal y las creencias subjetivas; el empleado incluye factores como destreza, edad, entrenamiento y habilidades. La percepción del trabajo demanda sentimientos de las personas acerca de cómo sus resultados podrían ser comparados con otras producciones y rendimientos. Este concepto es tomado directamente de la Teoría de equidad (1965, ref. en Lowenberg, 1998) y enfatiza la importancia de la percepción real y la no real.

Lowler (1971; ref. en Lowenberg, 1998) asume que la relación entre motivación y satisfacción es circular. La satisfacción laboral es el mejor pensamiento de reacción que tiene la gente de lo que pasa en su trabajo. Cada persona tiene su mapa mental de conducta para elegir los resultado que van a satisfacer sus necesidades personales. Así la organización podría proveer a los empleados con recompensas que son valiosas.

Dos implicaciones de este modelo son:

1. Las expectativas de las personas con su propia producción podría ser proporcionado por su rendimiento. Y por consiguiente, las personas con altos niveles de producción podrían recibir grandes recompensa (como más dinero) que las personas con baja producción, y ellos podrían estar insatisfechos.
2. Muchas personas creen que a mayor dificultad (percibida) de la demanda de trabajo, más alta será la percepción de recompensa. Si esta relación no es satisfactoria, el empleado podría estar insatisfecho.

### **3.5.3 Teoría del ajuste de trabajo**

Dawis y Loftquist en 1984 (ref. en Lowenberg, 1998) definieron a la ocupación como el equivalente de tiempo que un individuo permanece en el trabajo. El propósito de la teoría de ajuste de trabajo es determinar la probabilidad en la que el trabajador se ajustará a su ambiente laboral así como el tiempo que permanecerá en el trabajo. La teoría supone que los empleados con una ocupación importante estarán satisfechos con su ambiente laboral.

El principal factor que afecta a la ocupación es la satisfacción; así la ocupación es relacionada con la satisfacción que presentan los empleados hacia su trabajo (*satisfacción*) con la calidad y la ejecución del trabajo (*satisfactores*). La teoría supone que los empleados con una ocupación relevante están satisfechos con su ambiente de trabajo.

El proceso mutuo por el cual los empleados y empleadores reaccionan y responden al encontrar un requerimiento es un proceso continuo llamado ajuste de trabajo. El grado para que estos requerimientos se encuentren es la relación entre lo individual y lo laboral. La personalidad del empleado en el trabajo, incluyen las habilidades para la ejecución del trabajo, las necesidades individuales y los valores. El ambiente laboral, contiene las habilidades y destrezas requeridas que afectan la ejecución y los reforzadores que afectan al empleado para cumplir sus necesidades individuales (por ejemplo, beneficios, oportunidades de creatividad, logros).

El grado de *satisfactores* que presentan uno de cada cuatro empleados está determinado por los resultados del trabajo: el individuo es contratado, transferido, promovido, o despedido. Para la perspectiva individual, las necesidades, valores y los reforzadores son promovidos por el trabajo. El nivel de *satisfacción* de uno de cada dos empleados estará determinado por su ejecución en el trabajo: porque la persona permanecerá en el trabajo o lo abandonará. Así los *satisfactores* y la *satisfacción* son necesarios para que el individuo permanezca en el trabajo (Dawis y Lofquist 1984, ref. en Lowenberg, 1998).

Mientras que la motivación laboral se refiere a las disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Las teorías procuran explicar el modo de cómo las personas se comportan en función de los procesos mentales, presentes o muy cercano al momento en que ocurre el comportamiento. Así por ejemplo, se considera al motivo como un evento cognoscitivo (cómo se siente la persona) más que un evento biológico (lo que nuestro sistema nervioso y nuestras hormonas están haciendo), o como evento conductual (cuanto conmoción tolera uno para lograr un objetivo).

Asimismo; para resumir las diversas teorías que dan pauta para obtener una satisfacción laboral tenemos: la teoría de necesidades (orientada a satisfacer las necesidades); la insatisfacción de alguna necesidad conduce a la persona a buscar satisfacerla); mientras que para Herzberg (contenido y contexto del trabajo) van a satisfacer necesidades de orden superior e inferior. La teoría de la expectativa (con cuanta probabilidad cree la persona que ocurrirá cierto resultado), de la equidad (valoran trato justo y equitativo), la teoría del establecimiento de metas (las conductas están regidas por metas y objetivos conscientes).

Las distintas teorías analizadas tienen en común que han sido utilizadas para controlar y dirigir la conducta de los empleados hacia los propósitos de la organización, aunque, al mismo tiempo, subyace la idea de conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho en el trabajo.

### ***3.6 Factores vinculados a la satisfacción laboral***

Dentro de los elementos que se vinculan a la satisfacción laboral se tiene tantos aspectos como autores que se han enfocado a estudiarla, que como se irá viendo aparecerá una fuerte relación entre satisfacción laboral y motivación.

Maslow (1987 ref. en García y López, 2002) al explicar las razones por las que trabaja un individuo nos habla de una pirámide en las que existen cinco necesidades que llevan a una persona a la acción, ya que es movido por necesidades de carencia, fisiológicas, físicas o de supervivencia y por necesidades de crecimiento, de desarrollo o psicológicas.

Vroom (1964 ref. en Escudero y Sánchez, 1999) es otro autor interesado por conocer que es lo que lleva a un trabajador a laborar determina algunos aspectos que son: porque se les provee con un salario por sus servicios, con los que puede adquirir diversos tipos de refuerzos; el empleo le da energía y le permite mantenerse ocupado entra en contacto social con otras personas y le da la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

De acuerdo con la teoría Herzberg existen factores de higiene y factores de motivación. A los factores de higiene algunos autores los denominan como factores del contexto laboral o ambiental (Hersey y Blanchard 1988 ref. en García y López; 2002) o satisfactores extrínsecos del trabajo (Lowenberg 1998).

Así, la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional, ya que involucra tanto características personales como factores laborales, los cuales son tomados en distinto grado por los trabajadores (hombres y mujeres) que derivan en su satisfacción.

### ***3.7 Características personales***

Las personas son únicas y presentan su propia identidad y responden de diferentes maneras a situaciones particulares. Estas diferencias son importantes para su efecto en la selección, ejecución y habilidad en el trabajo. Para Luthe (1990), las características personales son importantes porque lo que un individuo desea de su trabajo, depende de ellas. Tortosa (1990) mencionan que la conducta laboral sería la resultante entre las características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral.

Así las características personales pueden afectar o incrementar la satisfacción laboral debido a las características del trabajo y el lugar de trabajo.

Las características personales que pueden influir en la satisfacción laboral, entre otras son:

#### **3.7.1 Edad:**

Las investigaciones llevadas a cabo por Hoppock (1935), indicaron que con la edad el empleado aumenta su satisfacción laboral. A medida que los empleados envejecen, la seguridad financiera se convierte en lo más importante, por el temor a ser despedidos y la dificultad que

representa el volver a ser contratados (Grunerberg, 1994; ref. en Ortega, 1996). Actualmente, los jóvenes trabajadores desean obtener una realización personal más completa, y al no encontrarla se decepcionan. Con el paso de los años se adaptan a la realidad y renuncian a esa búsqueda, además, los factores que antes molestaban del trabajo, pierden importancia en ellos (Peña, 1985).

### **3.7.2 Sexo:**

Las investigaciones realizadas por De Vausy y McAllister (1991, ref en Shultz 1998) demuestran una posible diferencia en la satisfacción laboral entre hombres y mujeres. Aún cuando las diferencias en el valor del trabajo y la satisfacción laboral han sido probados existen desacuerdos sobre sus causas. Por ejemplo, a las mujeres se les paga menos que a los hombres por un mismo trabajo, y sus oportunidades de promoción son menores. Muchas mujeres creen que ellas tienen que trabajar más duro y sobresalir en el trabajo que los hombres para recibir una recompensa equitativa. Obviamente, estos factores influyen en la satisfacción laboral.

### **3.7.3 Antigüedad:**

Es compleja la relación que existe en el trabajo y la antigüedad del puesto. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento. En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destreza producen estimulación e interés,

pero después de algunos años, es frecuente que empiecen a desmoralizarse y sientan que están desempeñando una labor sin futuro. El nivel de satisfacción parece aumentar al cabo de seis o siete años, después mejora el ritmo y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido en la organización alrededor de 20 años; esto se puede explicar porque los empleados más descontentos han buscado otro empleo, y los que se han quedado han recibido probablemente más estímulos que provocan satisfacción (Dessler, 1996).

#### **3.7.4 Inteligencia:**

El nivel de inteligencia en sí no es un factor determinante de la satisfacción del empleado, su importancia radica en la naturaleza del trabajo que se va a realizar. En muchas profesiones u ocupaciones hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción en el trabajo, los que no lo alcanzan sentirán frustración e insatisfacción. Se ha visto que las personas que tienen una inteligencia alta para su trabajo, lo juzgan monótono y se sienten descontentos, al igual que aquellos que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para su capacidad intelectual (Shultz, 1998).

#### **3.8 Factores laborales:**

Una persona encuentra en su empleo aspectos favorables, pero también desfavorables, lo que la hace sentir contenta con los primeros y molestos con los segundos. Haciendo de la experiencia global del trabajo, algo satisfactorio

o insatisfactorio, dependiendo de la medida en que unos y otros se presentan. Las consecuencias originadas por las características de los factores laborales, hacen de cada uno de ellos la fuente de gratificación que va a satisfacer o frustrar alguna o algunas de las necesidades del individuo. Así, un trabajo variado proporcionará desafíos y sentimientos de éxito que contribuyen a la autorrealización (Shultz, 1998). Los componentes laborales más representativos son:

### **3.8.1 Condiciones de trabajo:**

A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda la comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Los estudios revelan que prefieren un buen ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo. Además casi todos preferirán trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas, con suficiente equipo e instrumentos (Robbins; 1987). La teoría de Herzberg nos indica que cuando son positivas estas condiciones de trabajo propician la satisfacción laboral.

### **3.8.2 Compañeros:**

Las personas no sólo ganan dinero en su trabajo o realizan logros tangibles. Casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de interacción social; como lo señala la teoría de Maslow, al cubrir nuestras necesidades de pertenencia. Por ello no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo buenos y amistosos aumente la satisfacción del empleado. Así, la teoría de Herzberg indica que dentro de los factores

de higiene, las relaciones interpersonales aumentan la satisfacción. El comportamiento del jefe constituye también un importante determinante de la satisfacción. En los estudios se ha comprobado en general que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados (Robbins, 1987).

### **3.8.3 Salario:**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Asimismo, cuando los factores de higiene (salario) son positivos, se vera reflejado en la satisfacción Hezberg (1959, ref. en Furham 2001). Varios estudios (Miceli, Jung y Greenger, 1991; Swenney y McFarlin, 1990, ref en Shultz 1998) han demostrado que la compensación baja o nula es probablemente la mayor causa de insatisfacción laboral de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario, versus lo que percibe. Es muy importante recalcar, que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción (Shultz, 1998). Por

otra, parte cuando el trabajador perciba que su sueldo no es equitativo en comparación con sus compañeros, el trabajador presentará un sentimiento de inequidad, y por consiguiente estará insatisfecho (Adams, 1965, ref. en Muchinsky, 2000).

#### **3.8.4 Promociones:**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona (Tortosa, 1990). En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Herzberg en su teoría explica, que dentro de los factores de motivación se encuentra la promoción; de manera tal que, los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

En primer lugar, el conocimiento de las características personales y los factores laborales es una fuente de información de enorme importancia como elemento de diagnóstico de la situación laboral. Un mal ambiente de trabajo, aunque no tenga repercusiones directas sobre el desempeño, puede incidir en otros aspectos como desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evitación. Conocer las actitudes de los trabajadores puede

ayudar a delimitar cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para que, a partir de dicha información, poder poner remedio.

Además de todos las características personales y los factores laborales, son indispensable para identificar que es lo que afecta el empleo, y éstos nos ayudan a mantener un trabajo según las características de este, los compañeros que nos rodean, nuestro niveles, el constante reto que este trabajo puede significar así como simplemente sentirnos contentos con este.

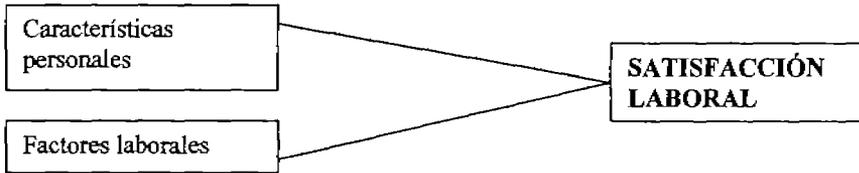
Los grupos sociales y de afinidad (compañerismo) que se forman dentro de las empresas son por lo general más poderosos que los grupos de trabajo convencionales, ya que los une un lazo afectivo, que si se encuentran luchando contra lo establecido, es muy complicado cambiar. Lo mismo sucede con el líder impuesto y con el líder que cada persona escoge para si mismo por afinidad.

El factor salario, el cual se les otorga a los trabajadores es directamente proporcional a su rendimiento; así el dinero desempeña dos funciones de motivador y satisfactor. Por una parte, se considera que tiene un valor meramente instrumental; esto es que sirve como medio para satisfacer necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad). Por otra parte, al dinero se le agrega un valor simbólico, pues tendremos a juzgar nuestra valía y la de los demás en función del salario que cada uno recibimos. De esa forma, el dinero satisface no sólo las necesidades básicas, sino también el resto de las necesidades humanas.

Por lo tanto, la satisfacción laboral es un constructor global (figura 1), que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salarios o incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales del trabajo, etc.

En resumen, las diferentes características y factores van a influir en la motivación y satisfacción de un empleado , según las teorías nos señalan que está influencia dependerá de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que esa característica o factor tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer (cuadro 1).

Figura 1



Fuente Blum, M y Naylor, J. 1981

Cuadro 1

Características personales y factores laborales	Valor del trabajo	Teorías
Edad	Interés personal	Teoría de Maslow
Sexo	Participación, posibilidad de aplicar habilidades	Teoría de Maslow
Sueldos	Equidad, seguridad laboral	Teoría de la equidad, Teoría de Herzberg
Promociones	Desarrollo, crecimiento en la organización	Teoría de la expectativa Teoría del establecimiento de metas.
Condiciones de trabajo	Recursos materiales, horas de trabajo	Teoría de Herzberg, Teoría de ajuste del trabajo
Compañeros de trabajo	Similitud, cooperación	Teoría de Maslow.

Fuente Locke E (1984) Job Satisfaction, ref. en Furham 2001.

## CAPÍTULO CUATRO

### MUJER Y TRABAJO

*Objetivo Específico:* Especifica el enfrentamiento de la desigualdad de las mujeres

*Objetivo Particular:* Definir lo que genera una pugna por pertenecer a este género.

El tema sobre la mujer requiere de un gran análisis debido a su complejidad; desde tiempos remotos se ha considerado como un ser inferior y por diversos prejuicios, en algunas regiones del planeta, nace con menos derechos que el hombre. En el transcurso del tiempo, la mujer ha logrado un papel fundamental en diferentes áreas, no sólo a nivel nacional, sino también internacional, un logro trascendental es el derecho al voto. Si bien es cierto que hablar de la mujer involucra muchos y variados aspectos, este capítulo se enfocará al aspecto laboral de la mujer.

La necesidad de estudios más precisos y mejor ajustados a las condiciones laborales reales que presentan las mujeres en México. De ello, surge el interés por conocer la situación de las trabajadoras en los distintos sectores y ramas de la producción ha generado —en el campo de los estudios sociales— la búsqueda de mejores instrumentos de registro, medición y análisis de las múltiples tareas que las mujeres desempeñan, las cuales se caracterizan por una enorme heterogeneidad regional, étnica y de clase (Trueba, 1994).

#### **4.1 Antecedentes**

El trabajo desempeñado por las mujeres ha tenido una importancia vital desde la prehistoria, aunque su contribución a la economía ha variado dependiendo de las necesidades, las costumbres y los valores sociales. En la prehistoria, las mujeres y los hombres participaban a partes iguales en la caza y en la búsqueda de alimentos. Sin embargo, cuando se desarrollaron las comunidades agrícolas, y por lo tanto el surgimiento de los asentamientos humanos, el trabajo de la mujer quedó relegado a las tareas del hogar. Preparaba los alimentos, elaboraba la ropa y diversos utensilios, se ocupaban de la crianza de los niños, pero también ayudaba a arar la tierra, recoger las cosechas y atender a los animales. A medida que se fueron desarrollando los centros urbanos, las mujeres vendían o intercambiaban bienes en los mercados (Comisión Nacional de la Mujer, 1999).

#### **4.2 Situación de la mujer trabajadora en México**

En el contexto general la marginación y la participación de la mujer en los países del tercer mundo, en la actividad económica tienen una gran importancia. En nuestros días contemporáneos y en sociedades como la nuestra, una de las principales causas de la inferioridad social de la mujer, es la escasa participación en la actividad económica, ya que el trabajo constituye el medio para obtener una remuneración propia y en parte está ligado, al acceso de la educación, la cultura y a las posibilidades de ingresar a los mecanismos que determinan la distribución del ingreso.

En México, como en otros países subdesarrollados, la posibilidad de obtener un empleo satisfactorio está ligada a la capacidad de absorción ocupacional de la economía, relacionándolo prácticamente con las características básicas de la estructura socioeconómica, por ejemplo, al insuficiente desenvolvimiento de las fuerzas productivas, a la concentración de la riqueza y el poder político, a los patrones de distribución del ingreso y a la escasez de las oportunidades educativas y de otros servicios colectivos, etc.

Ángulo desde el cual muchos de los problemas que afectan a la mujer son los que padece el pueblo en general. Sin defecto de que, además, existan otros problemas que son propios de ella, por ejemplo: lo físicos (menstruales, talla, fuerza, etc.), maternos (ser mamá, cuidar hijos, esposa etc.); ya que distintos factores tradicionales y culturales y la persistencia de prácticas discriminatorias condicionan su desenvolvimiento específicamente en función de su sexo, es decir, en adición a las limitaciones que impone el monto real de los recursos y las oportunidades existentes (González, 1986).

### **4.3 Mujer y motivación**

La mujer se encuentra indisolublemente ligada al mundo del varón, y, en consecuencia sujeta, tanto como él a todas las conmociones de este mundo. Es indudable que los problemas de la mujer en el mundo contemporáneo no pueden desvincularse del desarrollo económico-social en su conjunto (Reiko, 1987). De esta manera, podemos afirmar que el estudio de la mujer, de su problemática, de sus motivaciones y en general, de su

situación laboral tanto presente como pasada y futura, debe estar vinculada con el estudio de la sociedad.

En un primer punto, aparece como fundamental, la división del trabajo por sexo: él proveedor, ella administradora del hogar de los recursos y a cargo del cuidado de sus hijos. Sin embargo, esta división del trabajo, que ha sido dada como una estrategia de supervivencia económica no es una opción individual y racionalizada, ni una respuesta mecánica y voluntaria, sino que ha sido internalizada a nivel familiar y personal.

Alva y Klein (1969) mencionan que, la mujer se incorpora al mercado de trabajo desde un punto de vista social, debido a la necesidad de lograr una liberación completa de las fuerzas de trabajo masculinas y femeninas a fin de poder desarrollar al máximo la producción.

La aprobación del papel de trabajadora en la mujer, ha hecho posible que las mujeres mismas acepten y consideren como positiva la idea de trabajar fuera del hogar, como una manera de ganarse la vida y de alcanzar una realización, sin tener que sentir remordimientos o culpas por el hecho de no dedicarse a cumplir su papel dentro del hogar. Es decir, la integración de la mujer al mercado de trabajo en sí, no implica su emancipación, la integración al trabajo asalariado tiene tres efectos distintos pero no excluyentes, en el sistema de subordinación por género: su intensificación, su descomposición, o su recomposición. Este cambio en los valores sociales implica una transformación necesaria en el resto del mundo social.

Estas transformaciones implican a su vez, cambios en otras esferas de la vida social, entre lo que destaca principalmente una modificación profunda en la institución familiar. Si una mujer trabaja porque quiere, es probable que se sienta mayor identificada con lo que esta haciendo y por lo tanto con mayor independencia, que la mujer que tiene que trabajar por necesidad. La mujer plenamente adaptada e integrada en su trabajo, encarna una mayor plenitud y un mayor equilibrio psíquico.

Por lo tanto, algunos de los factores que determinan la participación de la mujer en el mercado laboral son: la edad, estado civil, número de hijos, edad de los hijos, nivel de educación, etc. (Vidrio, 1991).

#### ***4.4 Problemáticas a las que se enfrenta la mujer trabajadora***

Las mujeres, especialmente en los países subdesarrollados, no acrecientan todo su potencial económico. Existen varios factores que afectan a la mujer trabajadora y la restringen en su contribución al desarrollo de nuestro país, entre los cuales se encuentran la educación, la segregación ocupacional, la discriminación salarial y el conflicto de roles (Arias, 1999).

##### **4.4.1 Educación**

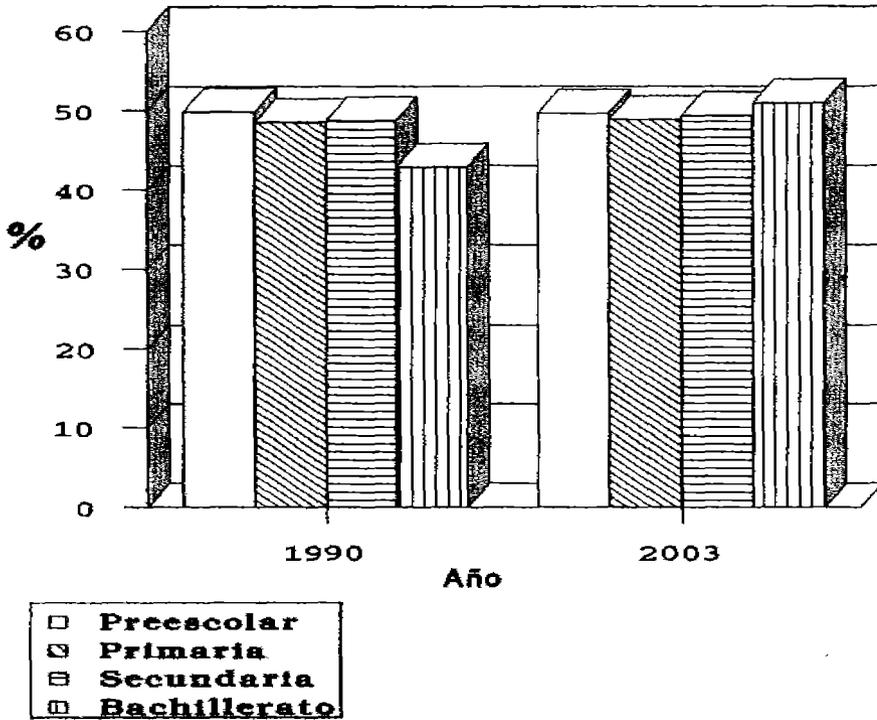
Evidentemente, la educación sobresale como un factor estratégico para impulsar el desarrollo personal y la participación plena de la mujer en la sociedad. A pesar de que los avances de la mujer hacia el acceso a todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional, han sido notables,

todavía persisten elevados niveles de analfabetismo: dos de cada tres personas que no saben leer ni escribir son mujeres. Las diferencias por sexo se amplían en las entidades federativas más pobres del país, donde el analfabetismo femenino llega a ser muy superior al de los hombres. Asimismo desde la niñez, las mujeres suelen recibir pocos alicientes para permanecer en el sistema educativo, lo que limita sus aspiraciones, proyectos y opciones de vida (ver gráfica 1). Más tarde la carencia de educación y capacitación no ofrecen otras alternativas; frente a la urgencia de satisfacer las necesidades individuales; ya que grado de instrucción escolar sólo les ha servido a las mujeres para colocarse mayoritariamente como vendedoras y dependientes, trabajadoras domesticas, obreras, oficinistas, etc.

Por otra parte, las mujeres que han recibido una educación superior o una instrucción especial y están concientes de las satisfacciones que proporcionan la responsabilidad o la habilidad en ejecución de un trabajo, difícilmente accederán a renunciar con gusto al trabajo, al casarse, que las que realizan únicamente trabajo de rutina.

Así, las mujeres con mayor preparación profesional al abandonar sus labores por una rutina doméstica sienten una profunda frustración después de algún tiempo, sí no tienen la oportunidad de utilizar su talento (Bellota y Silva, 1991).

### Tasa de participación femenina por nivel de instrucción.



	1990	2003
Preescolar	49.8 (%)	49.6(%)
Primaria	48.5(%)	48.8(%)
Secundaria	48.7(%)	49.3 (%)
Bachillerato	42.8(%)	50.9(%)

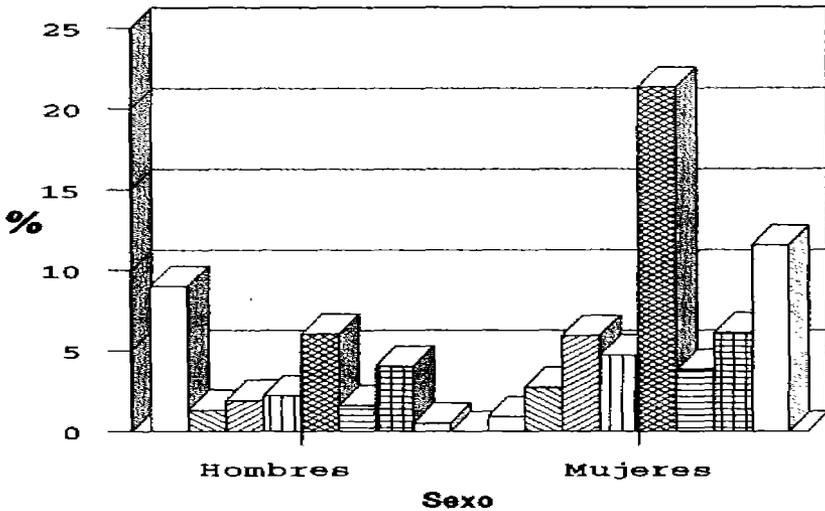
Gráfica 1. Participación de la mujeres en las escuelas. Nótese que en el nivel primaria se ha mantenido el porcentaje y en el bachillerato se ha elevado de manera importante.  
Fuente: INEGI 2003

#### 4.4.2 Segregación ocupacional

Una elevada segregación indica que las mujeres y los hombres se concentren en ocupaciones integrada por su mayoría por miembros de su propio sexo o, lo que es lo mismo, que el género sigue siendo un criterio para crear espacios laborales socialmente diferenciados y jerárquicos. Además de la sobrerepresentación en actividades por cuenta propia y/o en tiempo parcial, la persistencia de diversos grados de segregación ocupacional es otro de los factores evidentes de exclusión socioeconómica que sufren las mujeres (ver gráfica 2). Esta segregación expresa la medida en la que se impide la real igualdad de oportunidades en que el acceso al trabajo, que brinda la estructura ocupacional (Reskin, 1984; Blau y Ferber, 1986; García Fanelli 1989, ref. en De Oliveira, 1999).

Datos en México señalan que el mayor porcentaje de trabajadoras se concentra en ocupaciones que la sociedad ha catalogado como femeninas: son mujeres el 90.0% de las trabajadoras domésticas y 62.2% son maestras o realizan actividades de servicio (INEGI, 2003). En el sector salud, la mayoría de los médicos son hombres y las mujeres constituyen casi la totalidad de las enfermeras y auxiliares. En relación con los mercados laborales y vinculados a la exportación, la maquila y el sector informal de la economía urbana, las mujeres constituyen el mayor porcentaje de trabajadoras. En cambio 100% de los operadores de maquinaria agropecuaria y transporte son hombres. A nivel gerencial, en el sector privado, sólo hay una mujer por cada cuatro directivos, y entre los profesionales en general la relación es de uno a tres, respectivamente (INEGI, 2003).

### Población ocupada por sexo y ocupación principal



- Profesionistas*
- Técnicos*
- Maestros*
- Oficinistas*
- Vendedores dependientes*
- Vendedores ambulantes*
- Empleados en servicio*
- Trabajadores domésticos*

	Hombres (%)	Mujeres (%)
Profesionistas	0.9 (%)	0.9
Técnicos	1.3(%)	2.7
Maestros	1.9(%)	5.9
Oficinistas	2.2(%)	4.7
Vendedores dependientes	6.0(%)	21.3
Vendedores ambulantes	1.6(%)	3.8
Empleados en servicio	4.0(%)	6.1
Trabajadores domésticos	0.5(%)	11.5

**Gráfica 2:** Principales empleos de hombres y mujeres, vease que el trabajo domestico y vendedores dependientes sigue siendo labor exclusiva de las mujeres. Fuente INEGI 2003.

Aunque las mujeres tienen una presencia cada vez mayor dentro de la esfera empresarial, en la actualidad los nichos de la industria productiva y los puestos de decisión en el mercado económico-laboral están todavía en manos de los hombres. Por ejemplo, las mujeres empresarias se ubican, sobre todo, en el sector educativo, ventas y de alimentación: es decir, en actividades consideradas típicamente femeninas. En este sentido, tanto las mujeres empresarias como el resto de las trabajadoras, están en un círculo directamente relacionada con la pauta de segregación ocupacional, en función del género, ya que ellas se enfrentan a una desigualdad de oportunidades y de acceso a las esferas de decisión, a las exclusiones dentro de las actividades de la estructura económica.

Algunas de las revisiones acerca de la evolución de la inserción económica femenina en América Latina en los últimos años indican que, a pesar del aumento en la escolaridad y la creciente participación de las mujeres en las ocupaciones no manuales, el empleo femenino continúa exhibiendo un fuerte grado de segmentación en ocupaciones tipificadas como “femeninas”, de menor prestigio y peores niveles de remuneración (Arraigada, 1990 ref. en De Oliveira, 1999). La segregación da pie a la brecha salarial entre hombres y mujeres, no sólo porque impide la igualdad de oportunidades, sino porque refuerza la desvalorización de las actividades calificadas como femeninas y niega el ingreso a puestos de trabajo reservados a los hombres.

### 4.4.3 Discriminación salarial

La discriminación salarial ocurre cuando, a iguales niveles de capacitación, las mujeres reciben una remuneración menor que los hombres en el desempeño de un mismo tipo de trabajo. Estas diferencias salariales entre género se deben a la problemática ya mencionada de la educación (ver gráfica 3).

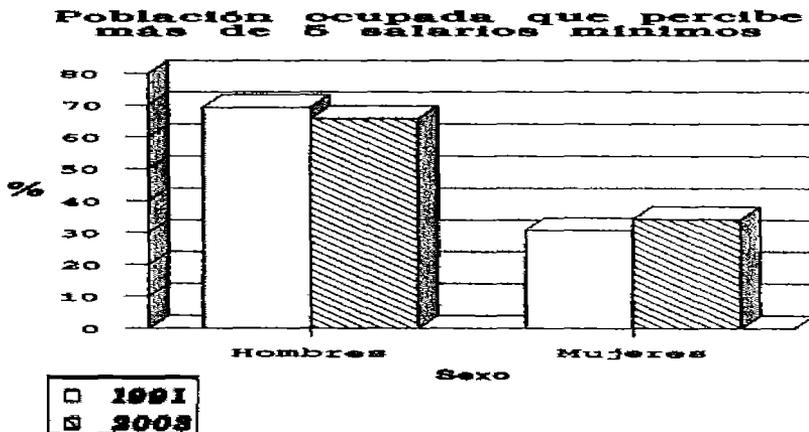
Gunderson (1994 ref. en Anker 1997) identificó cinco motivos de la disparidad salarial entre hombres y mujeres:

- A) Diferencias en cuanto al capital humano acumulado, es decir, instrucción, experiencia, etc. (ocasionadas principalmente por factores ajenos al mercado de trabajo), en referencia al factor de educación, debido al nivel de capacitación que tienen el hombre y la mujer;
- B) Diferencias de salario dentro de una misma ocupación (ocasionadas por el grado de discriminación directa y la dualidad del mercado de trabajo);
- C) Diferencias de salario por trabajo de «igual valor» (el salario depende del grado académico de la mujer);
- D) Diferencias en los empleos deseados, y
- E) Diferencias en los empleos disponibles.

En sentido estricto, esta forma de discriminación ocurre, cuando a iguales niveles de capacitación, las mujeres reciben remuneraciones menores que los hombres en el desempeño del mismo trabajo. La evaluación del significado de las diferencias salariales entre hombre y mujer llevan

necesariamente a las discusiones acerca del papel de la escolaridad. Por otro lado, si bien la escolaridad mejora la situación laboral de las mujeres, su valor estratégico es menor para ellas que para los hombres en términos comparativos. En otras palabras, las mujeres requieren mayores niveles educativos relativos para aproximarse o alcanzar los salarios de los hombres.

A las mujeres les afecta en percibir, en promedio un ingreso inferior al de los hombre; ya que en muchas ocasiones los hogares son dirigidos por ellas y son más propensos a la pobreza a aquellos dirigidos por hombres. Por lo que el incremento de la presencia de la mujer en las diversas ocupaciones no logra modificar la discriminación y segregación laboral entre los sexos.



	Hombres (%)	Mujeres (%)
1991	69.2	30.7
2003	65.7	34.2

**Gráfica 3:** Los sueldos que reciben hombres y mujeres. Vease el incremento de las mujeres en el año 2003

#### 4.4.4 Conflicto de roles

Cuando aparecen dos o más presiones al mismo tiempo, de modo que al ajustarse a una, se lo pondría a las otras más difícil, puede aparecer un conflicto de roles (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoeck y Rosenthal 1964; ref. en Muchinsky 2000).

Una vez que la mujer ha decidido incorporarse al trabajo remunerado buscando satisfacer algunas de sus necesidades básicas o secundarias, se enfrenta a una serie de obstáculos sociales y culturales que la hacen entrar en antagonismo con su deseo de participación dentro del sector productivo. Entre los problemas que esta situación ocasiona a la mujer, encontramos el conflicto de roles.

Este primer obstáculo tiene que ver con las expectativas que se relacionan con su rol dentro del contexto social (Nash, 1982). Burin (1990) define rol de género sexual como el conjunto de expectativas sociales que incluyen las conductas que se esperan, según la pertenencia del género femenino o masculino.

De acuerdo con este autor la mujer desarrolla diferentes tipos de roles:

- A) Rol maternal: se enfoca en las actividades de las mujeres como criadoras, cuidadoras y socializadoras de la siguiente generación.
- B) Rol ocupacional: se centra en el trabajo desempeñado en el espacio doméstico y extradoméstico en donde la mujer realiza tareas productivas.

C) Rol conyugal: surge de la posición de la mujer como pareja de un hombre para una multitud de objetivos, tales como la procreación, la satisfacción sexual, el soporte tanto material como emocional, la cooperación económica, etc.

D) Rol doméstico: los términos “ama de casa” y “trabajadoras dentro del hogar” son reemplazados aquí por “rol doméstico” que abarcan todas las conductas dentro del espacio doméstico.

E) Rol de parentesco: es el que se desempeña en las relaciones familiares (madre, hija, abuela, etc.). Es un rol importante en el curso de sus vidas en términos de disponibilidad, de apoyo emocional, económico, social, etc.

F) Rol en la comunidad: incluye la participación en las organizaciones comunitarias tales como religiosas, partidos políticos, bienestar a la comunidad, etc., en forma regular o esporádica. Aquí también se incluye el rol de ciudadana en función de su participación política (votar, pagar impuestos, etc.).

G) Rol de jefa de hogar: se define por la acción que desempeñan las mujeres que son el sostén económico de su familia, así como por su papel definitorio en la toma de decisiones y en la responsabilidad de la vida cotidiana de su familia.

H) Rol individual: incluye aquellos aspectos de la vida referidos al desarrollo personal, la auto expresión, el sentido de autonomía el uso del tiempo libre y de búsqueda de oportunidades y de privacidad.

Podemos decir entonces, que la fuente generadora de conflicto en las mujeres trabajadoras proviene de las demandas de su propio rol y que son

incompatibles con los otros tipos de roles que la sociedad espera que desarrolle, esto es entre el trabajo remunerado y el no remunerado.

Con relación a este punto, Gordon y Hall, (1974; ref. en Aguilar, 1981), señalan que el conflicto de rol en la mujer puede generarse en diferentes fuentes:

- A) las que provienen del yo;
- B) las que se desarrollan por actividades del hogar y
- C) las que se producen fuera de él; que pueden provenir de las presiones entre los distintos roles.

El grado de conflicto que una mujer experimente, afecta tanto a la satisfacción que ésta tiene en relación con su trabajo, como a la satisfacción de su vida en general. Gordón y Hall (1974 ref. en Aguilar, 1981) al igual que Bhagat y Chaissie (1981), encontraron que las mujeres que experimentan conflicto de roles se comprometen menos con su trabajo y se sienten menos satisfechas.

Debido a que, algunas mujeres pueden experimentar un conflictos de roles entre sus demandas de la casa y en le trabajo; y se ven atrapadas a menudo entre lo familiar y lo laboral. Este tipo de problemas se relacionan negativamente con la satisfacción y felicidad de las mujeres.

Por lo tanto, el papel de la mujer ha sido bastante difícil, ya que en la mayoría de los casos ha permanecido en el hogar aislada y forzada a llevar a cabo trabajos no calificados: como el trabajo de dar a luz, criar, disciplinar y

cuidar de los hijos, así como atender todas las labores del hogar. El trabajo de la mujer dentro de la producción siempre ha permanecido invisible por lo que nunca se le paga un salario.

Socialmente hablando, el trabajo de la mujer dentro del hogar no es reconocido como trabajo productivo para el mercado, ya que únicamente se le reconoce como trabajo humano. Es decir, la naturaleza del trabajo de la mujer no es igual a la naturaleza del trabajo del hombre. Debido a que tiene que enfrentarse a una falta de preparación, que la conduce a obtener un menor salario y por lo tanto a trabajos poco calificados o tipificados por pertenecer a este género.

Así, si una mujer puede necesitar dinero urgentemente y obtener un empleo con un salario bastante holgado y, pese a que ahora satisface su necesidad, se puede sentir extremadamente insatisfecha porque su salario es comparativamente menor que el de sus compañeros varones, que no están trabajando con mayor intensidad que ella. De hecho, podría reducir su nivel de esfuerzo como resultado de esto (discriminación, segregación y teoría de la equidad).

Puesto que la mujer está apta para trabajar y la comunidad necesita de su cooperación, sería aconsejable analizar hasta que punto se ve afectada para obtener una satisfacción laboral.

## CAPÍTULO CINCO

### MUJER Y FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL

*Objetivo Especifico:* Describir la influencia de las características personales y los factores laborales en la mujer

*Objetivo Particular:* Especificar cuales factores provocan satisfacción laboral en las mujeres.

Nuestra atención ahora se dirigirá hacia los factores que interviene en la satisfacción que se obtiene al desempeñar un trabajo. Con respecto a este punto, se han presentado diversas posturas, las cuales señalan la problemática que enfrenta la mujer trabajadora.

En el caso particular de la mujer, se ha llegado a postular que: la relación entre el nivel ocupacional y el bienestar psicológico está mediada por el grado de compromiso hacia el trabajo, la calidad de su entorno no ocupacional (si es que tiene trabajo) y la calidad de su relación laboral es decir, estriba en el grado en que las demandas del trabajo entran en conflicto con el rol no ocupacional de la mujer (Warr y Parry, 1982).

Además las mujeres; al trabajar adquieren más confianza en su capacidad para alcanzar y mantener una posición y se dan cuenta de que pueden organizar sus vidas para incluir tanto el rol familiar como laboral (Perrucci, 1978)

Desde la perspectiva socioeconómica se afirma que: la relación empleo-familia va más allá del conflicto de roles, pues depende de factores relativos tales como la motivación de la mujer hacia el trabajo, la medida en que ésta aprueba o desaprueba las ocupaciones femeninas no domésticas, la división del trabajo, del poder decisorio dentro de la familia y la cantidad, y el tipo de educación que la mujer ha recibido.

Por otro lado cualesquiera sean los factores para entrar y mantenerse en el mercado de trabajo, las mujeres enfrentan en el mundo del trabajo nuevas, circunstancias propias de la organización, que actúan en su ingreso, condiciones familiares que afectan su estabilidad y permanencia en este (Guzmán, 1999).

Así, un trabajo puede ser una experiencia agradable o desagradable debido a las influencias que ejerza sobre la satisfacción las características personales por un lado y los factores laborales por otro (Ortega, 1998).

### **5.1 Características Personales**

Aún, cuando en un grupo de empleados bajo las mismas condiciones de tipo de puesto, sueldo y jefes, es probable que entre ellos existan distintos niveles de satisfacción o insatisfacción (Luthe, 1990). La causa de esto se debe a que las necesidades, anhelos y experiencias originan expectativas, y están en función de las características personales de cada empleado. Así pues, lo que un individuo desea de su empleo es determinado por sus propias características y, por lo tanto, influirá en la satisfacción laboral. Así las

características personales, que cada mujer ha ido incorporando a través de su propia historia individual, pueden convertirse en barreras o facilitados para el mundo laboral.

### **5.1.1 Mujer y edad laboral**

En el caso del mercado laboral femenino; datos del INEGI; indican que la actividad productiva económica permanece elevada hasta los 49 años. No abandonan el trabajo una vez que se casan y empiezan a ocuparse de tareas domésticas. Sin embargo, existe la problemática de que cada vez son más las mujeres jefes de familia, y en su mayoría son madres solteras entre los 12 y 14 años, a las que se suman también las mayores de 70 años que enviudaron y asumen la manutención de su hogar (EDAC, 1997).

### **5.1.2 Mujer y antigüedad laboral**

Las mujeres difícilmente tienen antigüedad en una empresa, y esto se refleja en sus nóminas, a menos antigüedad, menos sueldo. Por lo tanto la antigüedad media de las mujeres sigue siendo inferior a la de el hombre (Vanguardia, 2003).

## **5.2 Factores laborales**

Algunos de los factores situados en el mercado laboral que de forma aislada o conjunta son considerados por las mujeres para permanecer,

moverse o retirarse de este. Ya que estos factores se combinan diferentemente en cada puesto de trabajo y son apreciados de distinta manera por las trabajadoras según el momento del ciclo vital y las expectativas de desarrollo personal y profesional.

### **5.2.1 Mujer y condiciones de trabajo**

Las condiciones laborales se convierten en motivo de retiro cuando son negativas y someten a las trabajadoras a situaciones difíciles de soportar, tanto física como psíquicamente. Por ejemplo, los trabajos realizados en lugares abiertos que las expone a las inclemencias climáticas durante largas jornadas, extensas jornadas en espacios estrechos, hacinados, oscuros y poco ventilados, permanecer en el mismo lugar durante muchas horas, los bajos salarios, la extensión e intensidad de la jornada y la inestabilidad laboral, etc.

La permanencia en el trabajo bajo las condiciones ya mencionadas para las mujeres no sólo atentan contra el bienestar físico sino también minan la autoestima y la dignidad personal (Guzmán, 1999).

### **5.2.2 Mujer y compañeros**

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Las investigaciones (Bonilla y Martínez-Benlloch; 1999, Cardenal y Fierro; 2001, Cardenal y Sánchez-López; 2002,

ref. en Sánchez 2003) confirman que las mujeres, en general, aportan en el ámbito laboral mayor facilidad para la comunicación y están más preocupadas por la relaciones interpersonales igualitarias y solidarias. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

Así, García (1985) realizó una investigación sobre los factores relacionados con la satisfacción laboral. Participaron 320 sujetos (160 hombres y 160 mujeres) solteros, casados, profesionistas y no profesionistas. Las variables analizadas fueron los motivos básicos, motivos secundarios conflicto de roles discriminación laboral, hostigamiento sexual y satisfacción con el trabajo mismo. Para tal fin, la autora elaboró y utilizó un cuestionario de 22 reactivos escalares, basados en los instrumentos de Hollinger y Clark (1982) el cuestionario mide la satisfacción en cinco factores; trabajo mismo, promoción, jefes, salario y compañeros. En los resultados, se encontró que la relación con los compañeros son fuente de satisfacción en las mujeres.

Asimismo Hisako y Takaaki (1997), llevaron a cabo una investigación en Japón con el objeto de detectar los efectos de la relaciones interpersonales de la satisfacción laboral basándose en la teoría de Herzberg. Se aplicaron dos cuestionarios experimentales a 286 enfermeras. Los resultados indicaron que para las enfermeras, las relaciones interpersonales son positivas cuando están presentes los factores de logro y reconocimiento.

Por su parte, Lyimo (1998) realizó una investigación para comparar las características personales, demográficas en relación a la satisfacción laboral.

Participaron 200 mujeres de la universidad del estado de Pensilvania. Las variables independientes que se analizaron: edad, estado civil, nivel económico, carrera, años de experiencia en su puesto, supervisión, relaciones interpersonales. La variable dependiente fue la satisfacción laboral. Se emplearon dos instrumentos, un cuestionario técnico y el cuestionario de Satisfacción de Minnessota. Los resultados indicaron que las mujeres estaban más satisfechas con los factores de supervisión, habilidades, reconocimiento y relaciones interpersonales.

En el año de 1998 Tsai, realizó un estudio con base en la Teoría de Herzberg para examinar la percepción de la satisfacción laboral y la retención de empleados en una oficina policíaca femenina. Participaron 419 mujeres divididas en dos muestras; 180 policías y 239 civiles. El análisis de los datos indico que no existieron diferencias en cuanto a la percepción de retención de empleo entre policías y civiles; en cuanto a la satisfacción laboral , las mujeres civiles se encontraron satisfechas con los factores de reconocimiento y relaciones interpersonales.

Asimismo, Graham (2001), llevo a cabo un estudio comparativo entre clima organizacional y satisfacción laboral en un grupo de 452 enfermeras de tres hospitales divididas en enfermeras nuevas y enfermera con experiencias. Utilizó tres instrumentos, la escala de satisfacción laboral de McClosky-Muller (MMSS), la escala análoga visual (VASI) y la escala de ambientes laborales (WES). Los resultados indicaron que existe una correlación entre el clima laboral y la satisfacción laboral; en cuanto a los datos correspondientes

a los factores de satisfacción laboral fue alta en las enfermeras de recién ingreso, mientras que para las experimentadas existió una alta satisfacción en el factor de relaciones interpersonales. Es decir, las enfermeras de recién ingreso muestran mayor satisfacción por su trabajo en comparación con las enfermeras con mayor antigüedad.

### **5.2.3 Mujer y salario**

Como se señaló en el capítulo anterior, la discriminación salarial que existe entre los hombres y las mujeres es un hecho, quizá la menor disponibilidad real de tiempo, menores niveles de cualidades o aptitudes y experiencia laboral, determinan que las mujeres tengan menores posibilidades de acceder a empleos bien situados y bien remunerados (Poal, 1993).

Buzzi (1997) realizó una investigación en la Universidad Católica del Sureste de Estados Unidos sobre la satisfacción laboral en madres trabajadoras. Las variables que se analizaron fueron: rol sexual, creencias familiares satisfacción marital, personalidad, hostigamiento sexual, nivel educativo y de ingresos. Se utilizó una muestra de 68 mujeres. Se encontró que existía una mayor satisfacción en las variables de rol sexual, creencias acerca del trabajo, superación personal y satisfacción marital. Confirmando que la insatisfacción laboral de las mujeres trabajadoras fue con el nivel de ingreso y la oportunidad de desarrollo.

### 5.2.4 Mujer y promoción laboral

La posibilidad de movilidad hacia nuevas posiciones en el lugar de trabajo como respuesta al desempeño resulta ser un factor importante para permanecer y avanzar en el mercado laboral femenino, aun cuando ello implica una mayor intensidad de la jornada y la postergación de otras dimensiones de la vida personal y social. Así, las trabajadoras reconocen que la promoción en el trabajo eleva su autoestima y seguridad personal (Guzmán, 1999).

En la investigación de García (1985), los resultados, indicaron que las mujeres solteras prefieren las promociones y el trabajo significativo;

Asimismo Madrid, Martínez y Ortiz (1990) llevaron a cabo una investigación para analizar como influye la satisfacción laboral en mujeres que trabajan en empresas pública y privada. Participando 200 mujeres divididas en dos grupos: 100 pertenecientes a la empresa privada y 100 a la pública; emplearon la escala de satisfacción laboral elaborada por García (1985); analizando los resultados se obtuvo lo siguiente:

Las mujeres que no tienen hijos se encuentran más satisfechas en cuanto a las promociones

También, Rodríguez y Mendoza (1991), llevaron a cabo un estudio con el objetivo de comparar la satisfacción laboral en un grupo de mujeres que desempeñan un trabajo convencional (secretarías) en relación a mujeres que

desempeñan un trabajo no convencional (conductoras del metro). La investigación se realizó con dos grupos de sujetos, el primero estuvo formado por 104 conductoras y el segundo por 100 secretarías pertenecientes a diferentes gerencias del Sistema de Transporte Colectivo. Las variables que se investigaron fueron trabajo no convencional (conductor del metro), trabajo convencional (secretariado) y satisfacción laboral. Se utilizó una escala tipo Lickert con 34 reactivos. Los resultados indicaron que existía una mayor satisfacción laboral en el grupo de conductoras que en el de las secretarías, y en particular en los aspectos de oportunidades de ascenso, responsabilidad y trabajo realizado.

Así, el comprender el porqué una persona realiza una actividad y no otra, se tendría que investigar cuáles serían las necesidades que la inducen a la acción. Las personas se diferencian por su capacidad y forma de actuar, así como por la clase e intensidad de sus motivos; los cuales actúan en el individuo como una especie de necesidades que lo inducen a una meta específica, así en términos generales la motivación inicia un tipo de conducta, la mantiene y la dirige hacia metas (Harper; 1967, Burns, 1954; y Mayer; 1952 ref. en Gutiérrez 1980), pero esta conducta no se inicia a menos que exista un mecanismo dinámico llamado de diversas formas como son: necesidades, motivos o impulsos en el interior del individuo; así la motivación de una persona depende de la fuerza de sus necesidades y éstas se dirigen hacia metas, las cuales pueden ser conscientes o subconscientes. Estas metas, a las cuales también se les suele llamar incentivos son exteriores al individuo. Asimismo, las necesidades más potentes o más fuertes son las que determinan la conducta.

De esta manera, la motivación por encontrar y mantener un trabajo puede determinarse, a su vez, por diversas razones, tales como la necesidad de sentirse útil, de romper el aislamiento, de realizarse, es un factor clave en la motivación a buscar un trabajo de muchas mujeres. Según la psicología las motivaciones humanas no se limitan a las puramente biológicas (alimento, refugio, reproducción...), sino que las de carácter psicosocial son también de gran importancia. Según la teoría de Maslow entre las necesidades psicosociales encontramos, no sólo las de seguridad, afecto y pertenencia, sino las de preservar la propia estimación y la necesidad de autorrealización (Poal, 1993).

Los hombres y las mujeres enfrentan de forma distinta las relaciones personales y se plantean metas y objetivos diversos. Por ejemplo, en un puesto directivo el hombre suele dirigirse con más agresividad a la productividad, colocando en segundo lugar las condiciones y exigencias hechas a sí mismo y a su equipo de trabajo para obtenerla. Por el contrario, aunque la mujer no olvida la necesidad de obtener beneficios, tiende equilibrar esto con la búsqueda de condiciones de trabajo más satisfactorias para los empleados.

La mujer posee una capacidad de interiorización, de atención a lo humano, de servicio desinteresado y generoso y de búsqueda de lo espiritual mayor que la del varón. Para algunos, es fruto de su capacidad de ser madre que la ha “preparado” para ser salvaguarda de valores específicamente humanos y más espirituales; menos pragmáticos y concretos. Para otros, es fruto de su mayor sensibilidad y apertura hacia los demás que le hace buscar

el bien de los que la rodean, bienestar no sólo material sino también emocional y psíquico (Lago, 2004).

La existencia de factores de distinto tipo que orientan a las mujeres hacia determinados espacios laborales y/o las aleja o presiona a salirse de otros una vez que han ingresado a ellos. Así, la menor valoración y reconocimiento que suscita el trabajo de las mujeres en comparación con los de los hombres suele constituirse en un factor de desmotivación hundiendo sobre todo cuando las trabajadoras lo asocian a con características personales. En los espacios mixtos, las mujeres llegan a ser más conscientes de la discriminación de la que son objeto (Guzmán, 1999). Asimismo, la mujer que trabaja se enfrenta a un conflicto de roles propiciado por sus tareas y no sólo se restringe a ser madre y esposa, ya que hay un ser integral detrás de cada mujer que cumple su plenitud de entrega compartiendo mundo familiar con el laboral. Ese aporte se ha hecho muy necesario para la sociedad (Larraín, 2003).

Por otra parte los indicios de que las presiones económicas ya no son el motivo principal, sino que han sido reemplazadas hasta cierto punto, por una situación psicológica más compleja, en la cual, se cree que las mujeres por el deseo de disfrutar un nivel de vida más alto, por la necesidades de tener una compañía, porque hay una preferencia por tipos de trabajos más agradables y por el hecho de sentirse más independientes. Así las motivaciones personales y sociales que la mujer busca en su trabajo son independencia, libertad y fortaleza para lograr su propia identificación. (Gutiérrez, 1980)

El conocimiento que se tiene actualmente respecto a los factores que producen la satisfacción en las mujeres con respecto a las investigaciones revisadas indican que las relaciones interpersonales son importantes para ellas, dando como resultado una mayor satisfacción laboral (Teoría de Maslow y Herzberg), asimismo las promociones son de gran relevancia en su satisfacción en el trabajo (Teoría de la Expectativa y Establecimiento de Metas).

---

---

## CONCLUSIONES

Después de realizar una revisión bibliográfica respecto a la motivación y a los factores de la satisfacción laboral que influye en las mujeres, podemos considerar cuales son los que benefician y afectan a ellas en el mercado laboral. Así, Dessler (1996) menciona, que las personas con una ocupación – trabajo- satisfactoria tienen más aspiraciones dentro de la empresa; hecho reflejado en su esfuerzo, es su productividad y eficacia. El cuál, es más alto comparadas con aquellas personas con trabajo insatisfactorio; sus esfuerzos, aspiraciones y productividad es menor. Cabe aclarar que, los trabajadores insatisfechos buscan cambiar de empleo, faltan o llegan tarde, evitan a su jefe, se alejan y quejan de sus compañeros, y se lamentan del salario (Werther, 2000).

Durante los últimos 25 años la incorporación de las mujeres a la actividad económica ha crecido de manera sostenida. Las investigaciones revisadas en la materia demuestran, que, en el mercado de trabajo, las mujeres pueden y desempeñan cualquier tipo de actividad, tanto en las zonas rurales como urbanas.

Por otra parte los estados de motivación eran situaciones internas inferidas que se empleaban para examinar las variaciones de la conducta que no se podían explicar por alteraciones del desarrollo observable. En la actualidad se está en condiciones de especificar la base fisiológica por lo menos de algunos de los estados internos que afectan el comportamiento. Así

en las conductas motivadas intervienen mecanismos nerviosos distribuidos en el encéfalo, pero los mecanismos hipotálamos desempeñan un papel importante. El hipotálamo participa íntimamente en la regulación de diversas conductas dirigidas a fines homeostáticos, como la obtención de comida o agua y la regulación de la temperatura. El hipotálamo contribuye a estos comportamientos recibiendo información tanto de estímulos externos (incentivos) como internos, que informan acerca del estado homeostático.

Muchas de las funciones del hipotálamo pueden entenderse como sistemas de control que responden a déficit de necesidades fisiológicas específicas. Sin embargo, las conductas motivadas también están reguladas por factores que no corresponden directamente a necesidades.

En el caso específico de la mujer, la relación que, ella, tiene con su trabajo es fundamental para conocer sus motivos: conocer sus motivaciones, lo que la impulsa a satisfacerlos, ejecutar sus motivaciones para lograr algunos otros; por ejemplo los principales procesos homeostáticos (comer, beber, etc.); mantener los ritmos biológicos (trabajos nocturnos, provocando alteraciones de los ritmos circadianos) así como lograr otros motivos, los sociales (formar parte de uno o varios grupos).

Así las teorías de Maslow y Herzberg se centran en los factores interiores de la persona que provocan y dirigen el comportamiento; mientras que las teorías de Vroom, Adams y Lowler intentan describir y analizar como es provocado, dirigido y mantenido el comportamiento por factores principalmente externos a la persona.

Es decir, unas teorías intentan identificar las necesidades específicas de los individuos, y el como están organizadas para así averiguar que ocurre si no se satisfacen, versus las teorías que se enfocan en las variables relacionadas con el trabajo que intervienen en la toma de decisiones al empleo. Así la que suscribe, considera importante las posturas de las teorías porque indica, el cómo y el porqué del comportamiento del ser humano en el ámbito laboral y la combinación de éstas nos lleva a identificar aspectos internos y externos que generan en el trabajador su satisfacción con el empleo que desempeña.

Con respecto a los factores personales, la edad no es un impedimento para realizar una actividad remunerable: las mujeres entre los 29 y 40 años se incorporan al mercado laboral; obviamente la educación amplían sus posibilidades para su incorporación a este mercado, cabe mencionar que estos dos factores (menor edad y mejor preparación) están relacionados y su resultado es una mejor remuneración. Empero, la discriminación y segregación que sufren las mujeres por pertenecer a este género, trae como consecuencia, generalmente, menores remuneraciones económicas versus sus homólogos varones; aún cuando ambos (mujer y hombre) desempeñen el mismo puesto. Como posible consecuencia tenemos que: algunas investigaciones demuestran que la satisfacción laboral es significativamente diferente entre hombres y mujeres; lo que conduce a una alta o baja satisfacción dependiente del sexo (tales motivaciones afectan la satisfacción laboral) y la motivación para trabajar se verá diversificada tanto por errores, conflictos de roles, socialización como por factores personales.

Respecto a los factores en los cuales las mujeres se encuentran más satisfechas son las relaciones con los compañeros (García, 1985); esto nos indica que las teorías de satisfacción o contenido; teoría de Maslow (en cuanto a la necesidad de pertenencia a un grupo, debido a que los seres humanos buscamos la compañía de otros individuos ya sea en grupos grandes o pequeños) y la teoría de Herzberg de los factores higiénicos (señala al ambiente en el que se desenvuelve la persona y las condiciones en donde desempeñan su trabajo); explican el porqué las mujeres toman en cuenta el compañerismo ya que es valorado por ellas... “una buena relación laboral para un mejor desempeño en el trabajo” (Hisako y Takaaki 1987; Lyimo 1998; Tsai 1998).

Otros aspectos con los cuales se sienten satisfechas, se refieren a las promociones y la responsabilidad del trabajo (Rodríguez y Mendoza 1991). Es decir, la teoría de Herzberg (los factores motivacionales) explica que el desempeño, el reconocimiento, el ascenso de los individuos, etc. son constituyentes de satisfacción dentro y fuera de su trabajo: De este modo, la teoría de la expectativa, también, relaciona el esfuerzo con el desempeño para obtener satisfactores motivacionales; además el aspecto económico se relaciona con el estado civil, por ejemplo: las solteras en ocasiones se reportan mayor satisfactores, versus las mujeres casadas.

Sin embargo, los factores laborales no se ha investigado a fondo y un ejemplo de ello es la Industria Maquiladora en México y Centroamérica, donde se marca la situación de insatisfacción de las mujeres ya que la discriminación, segregación, condiciones de trabajo, rotación y ausentismo

son muy evidentes por la sola “razón”: la condición de ser mujer y/o pertenecer a este género. Paradójicamente, la “teoría de la equidad” establece que los individuos comparan el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen con los que consiguen “otros”; en dichos casos se advierte un desequilibrio en la “razón de los esfuerzos y el resultados (trabajo real versus sueldo)”; al realizar las comparaciones se pueden presentar sentimientos de inequidad.

Actualmente las razones por las que una mujer trabaja, son de la más diversa índole, pero las más comunes son:

1. La necesidad económica: debido a una situación imprevista la mujer puede verse en la necesidad de mantener una familia y para ello tendrá que trabajar.
2. Complementariedad: es sumamente frecuente que el sueldo del esposo no sea suficiente, o bien lo que se desee es lograr una situación económica mas desahogada.
3. Superación personal: en la actualidad, está puede ser una de las razones principales. La mujer actual tiene un gran deseo de superación personal y es indudable que una de las formas de enriquecimiento en todos aspectos, se proporcione mediante el trabajo.

Algunos otros factores importantes pueden ser; el desear lograr una posición económica mejor, la necesidad de estar acompañada, el gusto hacia cierto tipo de trabajos, el deseo de ser económicamente independiente o como

parte complementaria de su autorrealización; buscando así satisfacer sus necesidades.

Así podemos concluir, que tomadas en su conjunto las investigaciones de satisfacción laboral y motivación, podemos refutar la idea de que hoy en día a las mujeres se le motiva sólo con incentivo económicos, y la postura de que la ejecución motivada es un resultado directo de la satisfacción.

Tanto en la situación laboral como en su motivación de la mujer, intervienen muchos y variados factores y condiciones, agrupados en tres categorías:

- Estados y condiciones individuales Por parte de la trabajadora interviene sus aptitudes y necesidades, su formación general y profesional, sus condiciones de vida, sus aspiraciones personales.
- Estados y condiciones de la organización. Por parte de la organización, las estructuras externas e internas de la empresa, sus colaboradores inmediatos y mediatos, el poder de decisión, etc.;
- Así, por parte de la sociedad, las aspiraciones de la trabajadora, el papel que desempeña y cómo la sociedad satisface sus necesidades.

Algunos aspectos que las organizaciones a consideración personal deben de tomar en cuenta para que las trabajadoras logren una mayor satisfacción laboral son:

- Analizar los procesos de compensación salarial, para lograr una equidad entre hombres y mujeres.
- Examinar los métodos de promociones para que se tomen en cuenta a las mujeres por sus capacidades y habilidades demostradas en el trabajo.
- Revisar las condiciones de trabajo para que ellas cuenten con los recursos materiales adecuados al realizar su labor.
- Incluir actividades de entrenamiento en las cuales ellas desarrollen y fortalezcan habilidades que les permitan realizar con éxito su trabajo para la obtención de una mayor satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

Aguilar; M, L (1981) La motivación de la mujer hacia el trabajo. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Alva; M y Klein, V (1969) La mujer y la sociedad contemporánea. España: Península.

Anker; R (1997) La segregación profesional entre hombres y mujeres: repaso de las teorías.

[www.ilo.mirror.connel.edu/public/spanish/publ/revue/articles/ank97.3htm](http://www.ilo.mirror.connel.edu/public/spanish/publ/revue/articles/ank97.3htm).

Arias; G; F (1999) Administración de recursos humanos. Para el alto desempeño. (5ª edición) México: Trillas.

Bellota; N, M y Silva; N, A (1981) La identidad de las mujeres en el sector laboral. Tesis . Licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México

Bhagat; R, S y Chaissie (1981), Journal of occupational behavior (2) 17-30.

Blum; M, L y Naylor; J, C (1981) Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. (2ª reimpresión) México: Trillas.

Burin; M (1990) El malestar de las mujeres, la tranquilidad recetada. México: Paidós.

Buzzi; B (1997) The relationship of gender role, parenting beliefs, prior sexual harassment, and the others variables to the job satisfaction of working mothers. Dissertation Abstracts International, A (Humanities and Social Science).

Cofer; C, N y Apley; M, H (1978) Psicología de la motivación. México: Trillas

Cohen; J (1973) Psicología de los motivos personales. México: Trillas

Comisión Nacional de la mujer (1999) Mujeres mexicanas avances y perspectivas. México: Fondo de desarrollo de las naciones unidas para la mujer.

Davis; K y Newstrom; J, W (1991) Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. (8ª Ed) México: Mc Graw-Hill.

De Oliveira; O (1999) Equidad en el trabajo. Memorias del seminario nacional.

Dessler; G (1996) Administración de personal. México: Prentice Hispanoamericana.

Escobar; B, C (2002) Motivación y conducta: sus bases biológicas. México: Manual moderno.

Escudero; A, D y Sánchez; P, D (1999) Factores que proporcionan la satisfacción laboral en psicólogos que laboran en el sector publico y privado. Tesis. Licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Furham; A (2001) Psicología organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones. México Oxford.

García; G, B. (1985). Factores relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres: un estudio comparativo. Tesis. Maestría en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

García; G, L. (1982) Estudio preliminar sobre las motivaciones de las mujeres profesionistas económicamente activas. Tesis. Licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

García; M, L (1981) La mujer y la motivación en el trabajo. Tesis. Licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

García; A, R y López; G, Y (2002) Satisfacción laboral en personal operativo vinculado a factores sociales del trabajo, del puesto y correlación con su inteligencia. Tesis. Licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

González; S, G (1986) La mujer y el trabajo en México (antología). México: Secretaría del trabajo y previsión social.

González; Q, S, R (2000) Satisfacción laboral, autoconcepto y su relación con procesos de evaluación y desempeño. Tesis. Maestría en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Graham, P; B (2001) The effect of organizational climate on the job satisfaction of the new nursing graduates. Dissertation Abstract International, A (Humanities and Social Science) Vol. 61 (7-A) Feb 2001.

Gutiérrez; C, G (1980) La motivación de la mujer hacia el trabajo. Tesis. Licenciatura en filosofía y letras. Universidad Nacional Autónoma de México.

Guttman; G (1976) Introducción a la neuropsicología. Barcelona: Herder

Guzmán; V (1999) Trayectorias laborales de mujeres, cambios generales en el mercado de trabajo. Chile: Ediciones CEM.

Hernández; G, M (2002) Motivación animal y humana. México: El manual moderno.

Hisako, A; Takaaki, O (1997) Effects of interpersonal relationship to nurse's job satisfaction: An empirical test of Herzberg's theory. Thohoku Psychological folia (56) 40-48.

Hoppock; R (1935) Job satisfaction. Estados Unidos.: Harper and Row.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2003) Censo Nacional de Población. [www.inegi.gob.mx/est/default.asp?c=3617](http://www.inegi.gob.mx/est/default.asp?c=3617).

Katz; R, B (1998) Measuring job satisfaction among veteran student affairs professional al research I, Research II, and Baccalaureate I rated institution of Georgia and Mississippi. Dissertation Abstracts International, A (Humanities and Social Science) (58) 11- A.

Klineberg; O (1969) Psicología social. México: Fondo de cultura económico.

Lago; A (2004) Trabajo en equipo.

[www.mujernueva.org/analisis/articulophtml?id=146](http://www.mujernueva.org/analisis/articulophtml?id=146)

Larrain; C (2003) ¿Por qué trabajan las mujeres?

[www.mujernueva.org/analisis/articulophtml?id=2402](http://www.mujernueva.org/analisis/articulophtml?id=2402)

Leukel; F (1978) Introducción a la psicología fisiológica. Barcelona: Hender.

Lowenberg; G (1998) Current perspectives in industrial organizational psychology. Estados Unidos: Allyn and Bacon.

Luthe; G, R (1990) La empresa humana. México: Limusa

Lyimo; J, G (1998) Meeting the challenge of workplace diversity: An assessment of the job satisfaction of female faculty in select colleges at the Pennsylvania State University. Dissertation Abstract International A (Humanities and Social Science) (58) 12 A.

Madrid; L, L; Martínez; G, R y Ortiz; C, E (1990) Satisfacción laboral en mujeres que trabajan en empresas publicas y privadas. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez; S, J, M (1995) Psicofisiología. España: Lavel.

Mankeliunas; V, M (1999) Psicología de la motivación. (2ª reimpresión) México: Trillas

Muchinsky (2000) Psicología aplicada al trabajo. México: Tomsom Learning.

Nash (1982) Algunos aspectos de la integración de la mujer al proceso del desarrollo, un punto de vista. Estudios sobre la mujer el empleo y las mujeres. Bases teóricas, metodológicas y evidencia empírica. México: (SPP) Secretaria de Programación y Presupuesto.

Ortega; C, T (1996) La satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Ortega; P, J (1998) Satisfacción labora y autoestima en una microempresa mexicana. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Anahuac.

Peña; B (1985) La psicología de la empresa. España: Europea.

Perrucci; C (1978) Early work orientation and later situational factors as element of work commitment among married woman collage graduates. The sociological quarterly. (19) 266-280.

Poal; M, G (1993) Entrar, quedarse, avanzar Aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral. España: Siglo XXI.

Reiko, M (1987) Influencia de variables familiares en la satisfacción de mujeres profesionistas. Tesis. Maestría en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Robbins; P, S. (1987) Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones. México: McGraw-Hill.

Rodríguez; A, M y Mendoza; (1991) Satisfacción Laboral en mujeres conductoras del metro. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

Rodríguez; E, M (1998) Motivación al trabajo. (2ª Ed.) México: Manual moderno

Rodríguez ; F, A (2001) Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. España: Pirámide

Saldaña; M, S; Martínez; I, C y Rico; G, M (2002) Factores motivacionales relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en la UMF 30. [www.uanl.mx/publicaciones/respyn/especiales/imss2/106html](http://www.uanl.mx/publicaciones/respyn/especiales/imss2/106html).

Sánchez; L, M (2003) Mujer y salud: familia trabajo y sociedad. España: Díaz de Santos

Schermerhorn; R, J (1987) Comportamiento en las organizaciones. (2ª Ed.) México: Interamericana.

Secretaría del trabajo y previsión social (1999) Mujer, trabajo y sector laboral. México: Secretaría de trabajo y previsión social.

Shultz; P, D (1998) Psicología Industrial. (3ª Ed.) México: Mc Graw-Hill.

Thorton; C, L (1997) Job satisfaction and the assistant principalship in central Florida school districts. Dissertation Abstracts International, A (Humanities and Social Science) (57) 7-A.

Tortosa; M (1990) Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional. España: Desclée Broker.

Trueba; C (1994) La mujer y el trabajo en México. Géneros (3) 3-6.

Tsai; T-J (1998) Female police employee perception of job satisfaction in large metropolitan police agency: Policy implication for the retention of policewoman and female civilian personnel. Dissertation Abstract International A (Humanities and Social Sciences) (58) 9-A.

Vanguardia (2003) Antigüedad, coyuntura y tamaño de la empresa. <http://www.emprendedores.cl/articulos/mg40htm>.

Vidrio; G, L (1991) Motivación de logro en un grupo de mujeres profesionistas activas y del hogar. Tesis. Licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México

Warr; P y Parry; G (1982) Paid and employment and women's psychological well-being. Psychological Bulletin (91) 498.

Werther; W, B y Davis; K (2000) Administración de personal y recursos humanos. (5a Ed.) México: Mcgraw-Hill.

Whittaker; O, J (1979) La psicología social en el mundo de hoy. México: Trillas.

Young; P, T (1961) Motivation and emotion a survey of the determinants of human an animal activity. Estados Unidos: Wiley.