Revista de Psicología
• Procesos Psicológicos y Sociales •
Facultad de Psicología Xalapa • Universidad Veracruzana

ISSN 1870 – 5618

# ESTUDIO DE CASO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE SALUD

Liliana Carreón
lilycami1506@gmail.com

Se realizó un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de analizar a partir de los factores Intrínsecos y Extrínsecos propuestos por Herzberg, el nivel de satisfacción laboral de 32 trabajadores (11 hombres y 21 mujeres) de confianza, adscritos a una institución pública de salud, para lo cual se utilizó una escala tipo Likert elaborada por García, Luján y Martínez (2007). De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados de la muestra presentaron mayor satisfacción con tener un trabajo, las oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar, así como de hacer lo que les gusta (Factores Intrínsecos), en comparación con la satisfacción que reportaron respecto a los aspectos de formación y promoción que reciben, el salario así como con la participación en la toma de decisiones (Factores Extrínsecos).

Palabras clave: Satisfacción Laboral, Factores Intrínsecos, Factores Extrínsecos, Herzberg.

A descriptive study was conducted using the intrinsic and extrinsic factors suggested by Herzberg and a scale Likert type produced by Garcia and Luján Martínez (2007), to analyze the level of job satisfaction of 32 (11 men and 21 women) employees which do not belong to a labor union and work for a public health institution. According to the results, the sample employees presented greater satisfaction with just having a job, the opportunities offered by their work to stand out, as well as being able to do what they like (intrinsic factors), compared to the level of satisfaction they reported on aspects as training and promotion they received, the salary as well as participation in decision-making (extrinsic factors).

Key words: Job satisfaction, factor intrinsic, factor extrinsic, Herzberg.

## INTRODUCCIÓN

México es un país con poco más de 112 millones de habitantes, de acuerdo con el Censo más reciente. Todos ellos demandan bienes y servicios que les permitan acceder al nivel de vida que aspiran.

Por ello, para el Gobierno Federal de México es una prioridad que en las dependencias y entidades que lo conforman, se lleven a cabo estrategias orientadas

a fortalecer el compromiso de sus empleados como servidores públicos, lo que debe reflejarse en su desempeño laboral.

El aspecto de seguridad y servicios sociales es particularmente importante porque comprende asuntos para los que todos somos sensibles, como lo son los vinculados a la salud y a las prestaciones sociales.

Dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se han implementado acciones en materia de gestión administrativa, sin embargo, se han dejado de lado aquellos aspectos relacionados a la actitud, motivación y satisfacción de sus empleados.

Lo anterior constituye un riesgo toda vez que, el factor humano es un elemento indispensable para que una organización pueda alcanzar sus metas, concretar su Misión y llegar a la realización de su Visión, por lo que estos aspectos se convierten en ejes fundamentales en el caso del IMSS debido a que, desde su creación, se ha comprometido a proporcionar un servicio de calidad y calidez en materia de salud y seguridad social.

Uno de los temas relacionados con el factor humano es la satisfacción laboral. De acuerdo con Blum y Naylor (1990) la satisfacción laboral es “el resultado de diversas actitudes, percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste” (~~falta página de la cita~~p.879). Dichas actitudes se refieren a factores específicos tales como salarios, condiciones de trabajo, supervisión, la constancia de empleo, la evaluación justa del trabajo y el trato justo de los patrones, entre otras.

En este sentido, Alles (2007) señala que existe una clara relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento de las personas en el trabajo, por lo que si la satisfacción laboral es alta, las personas presentarán un alto compromiso, mayor involucramiento con su trabajo y, por ende, mayor productividad; por otro lado, a una baja satisfacción laboral corresponderá un bajo compromiso, involucramiento y productividad.

Específicamente, en México se han realizado distintos estudios (Jiménez y Pérez, 1999~~; Briseño, Fernández y Herrera, 2005~~; y Cota 2011) orientados a investigar la satisfacción del personal médico que labora en el IMSS, pero en ellos no se consideró al personal que labora en las oficinas centrales, es decir adscrito a Nivel Central, cuyas funciones en muchas ocasiones impactan en la operación y servicio que se proporciona a sus 14 millones 170 mil 780 afiliados.

Considerando la importancia de lo señalado, se decidió llevar a cabo un estudio de caso de tipo descriptivo, con el propósito de investigar y conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados de nómina de Confianza “A” adscritos a un área de Nivel Central del Instituto Mexicano del Seguro Social, para estar en posibilidad de plantear propuestas que fortalezcan este aspecto.

En la primera parte de este trabajo se realiza una revisión al concepto de satisfacción laboral así como a algunas posturas teóricas y la importancia su estudio dentro del ámbito organizacional.

Los objetivos del Estudio de Caso, las características de la muestra estudiada, el tipo de diseño utilizado, así como la descripción del procedimiento se plantean en la sección del Método.

Posteriormente se describen los resultados obtenidos, así como las conclusiones derivadas de su análisis.

## CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Desde la segunda mitad del siglo XX, uno de los temas más estudiados en el ámbito organizacional (público y privado) es el de la satisfacción laboral, lo cual puede explicarse por la relación que se ha encontrado entre ésta y el grado de eficacia y eficiencia alcanzado por una organización.

De acuerdo con Weinert (1985), la satisfacción en el trabajo es uno de los temas de interés en el ámbito de la investigación por las siguientes razones:

- La relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- La demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- La Relación entre la satisfacción y el clima laboral.
- La creciente sensibilidad de la dirección de la organización con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Respecto a la satisfacción laboral se han creado muchas definiciones dependiendo del enfoque de quien ha abordado el tema. Una distinción importante entre algunos autores contemporáneos en el área de administración de recursos humanos, es que algunos la definen como un estado emocional, mientras que otros como una actitud. A continuación se enuncian algunas definiciones de satisfacción laboral.

Entre los autores que definen a la satisfacción como un estado emocional o afectivo se encuentra Alles (2007) quien considera la satisfacción laboral como un "conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base a lo cual los empleados consideran su trabajo, por lo que tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con cómo su entorno percibe el trabajo" (p. ~~falta página de~~

Robbins (2004), define la satisfacción laboral como una reacción afectiva general de una persona hacia las condiciones laborales, asimismo menciona que entre los principales factores que la determinan se encuentran el trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

De acuerdo con Muñoz (1990), la satisfacción laboral es un sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Por otra parte, entre los autores que consideran a la satisfacción laboral como una actitud generalizada en el trabajo se encuentran Blum y Naylor (1990), pues definen

la satisfacción como el resultado de diversas actitudes, percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste. Dichas actitudes se refieren a factores específicos tales como salarios, condiciones de trabajo, supervisión, la constancia de empleo, la evaluación justa del trabajo, el trato justo de los patrones, entre otras. Es decir, las preferencias de los empleados se orientan a ocupar aquellos puestos que les brinden oportunidad de aplicar sus habilidades y capacidades, además de que les ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que están haciendo.

~~Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), la definen como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, por lo que pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo". (falta la página de la cita)~~ En resumen, para definir el concepto de satisfacción en el trabajo es preciso considerar dos aspectos. En primer lugar, se deben especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción en el trabajo. En este caso, se toman en cuenta las actitudes, considerando sus componentes cognitivos, afectivos y comportamientos.

Y como segundo aspecto se debe tener en cuenta la identificación de las características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción (Rojas, 2008).

## TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En relación a la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado distintas teorías de la motivación.

De acuerdo a Daft (2004), las teorías contemporáneas de motivación pueden ser clasificadas en tres tipos. El primer tipo son las teorías de contenido, las cuales se centran en el análisis de las necesidades humanas latentes. Revelan las necesidades de los miembros de las organizaciones y les ayudan a los directivos a entenderlas en el lugar de trabajo.

## TEORÍAS DE CONTENIDO

Las teorías de contenido están relacionadas principalmente con lo que está adentro del individuo o dentro del ambiente que lo rodea, lo energiza o sustenta su comportamiento. Proporciona una visión general de las necesidades humanas, por lo que son útiles en la organización para entender qué es lo que satisfará sus necesidades.

Entre las teorías de contenido se encuentra la desarrollada por el consultor en psicología y administración Frederick Herzberg la teoría de los dos factores. Los dos factores son conocidos como insatisfactores-satisfactores, motivadores-higiene o extrínsecos-intrínsecos.

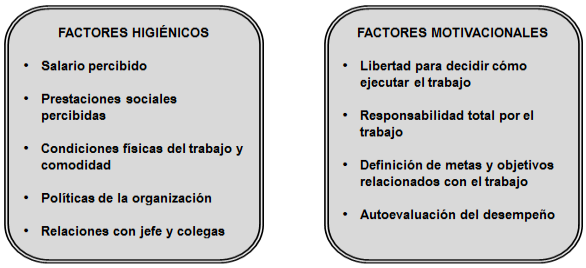
## TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

De acuerdo con Herzberg, los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluye el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. (Ivancevich, 2003).

En tanto que los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción más duradera y aumenta los niveles de productividad. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

En la Figura 6, se enlistan los factores considerados como factores higiénicos y aquellos considerados como factores motivacionales (~~falta la página y autor del contenido de la figura~~Ivancevich, 2003; p. 139).

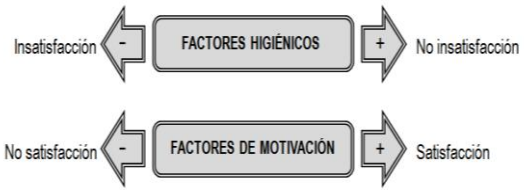
**Figura 6. Factores Higiénicos y factores de Motivación**



Según Herzberg (1959)~~ cit. en Chiavenato (falta la página) (2006)~~, la satisfacción en unidimensional que varía del sí al no, ya que sus conclusiones indican que la satisfacción o insatisfacción son conceptos bidimensionales representados por dos continuas independientes, como se muestra en la Figura 7. (Chiavenato, 2006; p.601).

~~como se muestra en la figura 7.~~

**Figura 7. Factores Higiénicos y factores de Motivación y sus implicaciones**




En resumen Herzberg, considera que los factores responsables de la satisfacción laboral son distintos a los que causan la insatisfacción y están totalmente ligados a ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

Entre las principales objeciones que se han hecho a esta teoría se encuentra el considerarla con poco sustento empírico, Furnham, (2009) lo atribuye a los errores

metodológicos de las primeras etapas del trabajo de comprobación, entre los que encontraban la posibilidad real de que los resultados se debieran a errores de atribución, de tal forma que el fracaso personal se atribuye a factores externos (factores higiénicos) y el éxito a factores internos (factores motivacionales).

Sin embargo, para Chiavenato (2006) el modelo de Herzberg está orientado hacia el comportamiento del trabajo, y el administrador puede utilizarlo con facilidad, por lo que su efecto en la práctica administrativa no debe subestimarse, pues muchas de sus aplicaciones son útiles, independientemente de su validez científica.

Furnham (2009), indica que una de las aportaciones más relevantes del trabajo de Herzberg es el enriquecimiento al trabajo, entendido como el intento de la gerencia por diseñar puestos para que ofrezcan la posibilidad de logro personal, reconocimiento, desafío y crecimiento personal.

Además de lo antes mencionado, se decidió retomar esta teoría en el presente estudio debido a que varios de los instrumentos que se han desarrollado para investigar la satisfacción laboral son derivados de su contenido.

Podemos concluir que la importancia del estudio de la satisfacción laboral se deriva de la relación de ésta con la productividad, la perdida horaria o rotaciones de personal, con el clima organizacional e incluso con la calidad de vida en el trabajo. Por lo que su medición puede permitir la implementación de estrategias de intervención en la organización.

## INVESTIGACIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN PERSONAL DEL SECTOR SALUD EN MÉXICO

De acuerdo con Flores y Rosas (2009) el interés por el estudio la satisfacción laboral en el ámbito del sector salud radica especialmente en enfermeras y médicos, debido a que éstos están directamente en contacto con los pacientes, es decir se vincula su satisfacción laboral con la calidad del servicio que proporcionan.

A continuación se presenta un breve resumen de algunos estudios en torno al tema de la satisfacción laboral del personal en el sector salud en México.~~de dónde… Es mejor agrupar los estudios realizados en México, luego exponer los otros…~~En 1999 Jiménez y Pérez, llevaron un estudio cuyo principal objetivo fue determinar la satisfacción laboral de una muestra de 58 enfermeras del IMSS en Veracruz.

En dicha investigación se realizó la aplicación de un cuestionario de 16 preguntas, dando de calificación 1, 2, 3 según el resultado. Se consideró que un puntaje de 16 a 26 expresó satisfacción; 27 a 37 satisfacción parcial, y de 38 a 48, insatisfacción. Las dimensiones que se incluyeron fueron: desempeño de actividades, remuneración económica, satisfacción emocional, aspectos de trabajo y relaciones interpersonales.

De acuerdo con sus resultados, ninguna de las enfermeras encuestadas expresó insatisfacción laboral. Para las calificaciones globales, el mayor grado de satisfacción fue para el área de medicina interna con 54% parcialmente satisfecha y 46% satisfecha. Los autores concluyeron que la identificación con la profesión y las relaciones profesionales son los aspectos que más satisfacción laboral proporcionaban.

~~Por otra parte, el estudio realizado por Briseño, Fernández y Herrera (2005), tuvo~~ en el estado de Nayarit, fue el de García, Lujan y Martínez (2007).

En esa investigación se utilizó la escala de Likert, la cual abarcó los factores intrínsecos y extrínsecos que propone la teoría de Herzberg, considerando los criterios desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho.

Los resultados obtenidos indicaron que la satisfacción global se ubicó en el nivel de indiferente. Respecto a la dimensión intrínseca se encontró en el nivel de algo satisfecho, mientras que la dimensión extrínseca se ubicó en el nivel de indiferente. De acuerdo a los resultados obtenidos, los autores concluyeron que era importante reforzar para dicho personal las circunstancias mismas del trabajo, responsabilidades y logros adquiridos.

Por otro lado, Cota (2011) con el fin de investigar el nivel de satisfacción laboral del personal de una Unidad Médica Familiar del IMSS en Sinaloa, aplicó el ~~cuestionario~~ Cuestionario de S~~s~~atisfacción L~~l~~aboral, S21/26 de ~~J.L.~~ Meliá (1998), el cual mide la satisfacción de: supervisión y participación en la organización, la remuneración y las prestaciones, la satisfacción intrínseca, el ambiente físico, así como la calidad y cantidad de producción en el trabajo.

Entre los resultados que reportó la autora destacan que el 100% del personal de la muestra indicó que: le gusta su trabajo, está satisfecho con su trabajo porque le permite realizar actividades donde destaca, y porque le permite hacer cosas que le gustan. Asimismo, el 81% se mostró satisfecho con la formación, las oportunidades

de promoción y ascenso que le da la empresa, mientras que 68% reportó estar satisfecho con su salario.

De manera general, se puede concluir que, aunque cuando existen estudios orientados a investigar el nivel de satisfacción en personal del área médica, se ha dejado de la lado la exploración de dicho factor en los empleados en nivel central, aun cuando las funciones de éste tienen un impacto también muy importante en el tipo de servicio que se proporciona a los derechohabientes del IMSS, debido a la naturaleza de sus funciones.

Por lo anterior, se consideró importante la realización del presente estudio para identificar el nivel de satisfacción de los empleados de nómina de Confianza "A" adscritos a nivel central del IMSS.

## MÉTODO

En ~~este capítulo~~esta sección se plantean los objetivos del Estudio de Caso, las características de la muestra estudiada, el tipo de diseño utilizado, así como la descripción del procedimiento realizado.

### OBJETIVO GENERAL

- Analizar a partir de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos propuestos por Herzberg el nivel de satisfacción laboral de empleados de Confianza "A" adscritos a Nivel Central del IMSS.

### OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar cuál es el nivel de satisfacción laboral de empleados de Confianza “A” adscritos a Nivel Central del IMSS.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral con los Factores Intrínsecos propuestos por Herzberg de empleados de Confianza “A” adscritos a Nivel Central del IMSS.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral con los Factores Extrínsecos propuestos por Herzberg de los empleados de Confianza “A” adscritos a Nivel Central del IMSS.
- Elaborar una propuesta de estrategias para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de Confianza “A” adscritos a Nivel Central del IMSS.

**MUESTRA**

El muestreo utilizado en este estudio fue de tipo no probabilístico intencional, es decir, la participación del personal en el estudio no dependió de la probabilidad sino del interés por conocer la satisfacción laboral del personal adscrito a ~~a~~ Nivel Central del IMSS. En el estudio participaron un total de 32 trabajadores (11 hombres y 21 mujeres~~, cúantos~~) de Confianza “A” adscritos a Nivel Central del IMSS.

Se solicitó la participación del personal, indicándoles que se trataba de contestar una encuesta de satisfacción laboral, y garantizándoles que sus respuestas serían anónimas y solo utilizadas con fines de investigación.

**TIPO DE ESTUDIO**

Se realizó un estudio exploratorio, ya que de acuerdo a Sampieri (2003) es un estudio de esa naturaleza cuando se trata de un tema poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad.

Como se explicó anteriormente, aun cuando existen estudios orientados a investigar el nivel de satisfacción en los trabajadores del área médica del instituto, se ha dejado de la lado la exploración de dicho factor en los empleados en nivel central, cuando las funciones de éste tienen un impacto también muy importante en el tipo de servicio que se proporciona a los derechohabientes del IMSS.

**DISEÑO**

Se utilizó un diseño no experimental de una sola muestra, puesto que solo se realizaron comparaciones entre los grupos en los que se dividió la muestra (Género, Edad, Escolaridad, y Antigüedad Laboral en el IMSS) respecto al nivel de satisfacción laboral.

**INSTRUMENTO**

Se utilizó la escala la escala tipo Likert elaborada por García, Luján y Martínez (2007) para medir el nivel de satisfacción laboral, en primer lugar por haber sido un instrumento piloteado por dichos autores en población mexicana, específicamente en personal médico del IMSS. Y en segundo lugar, por al ser un instrumento basado en la Teoría de Herzberg.

La escala estuvo conformada por 23 reactivos, con las siguientes opciones de respuesta:

**7** Muy satisfecho

**6** Bastante satisfecho

**5** Algo satisfecho

**4** Indiferente

**3** Algo insatisfecho

**2** Bastante insatisfecho

**1** Muy insatisfecho

Los factores que considera la escala son:

**Intrínsecos:** satisfacción que le produce tener un empleo, las oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar, las oportunidades de hacer lo que le gusta, y el apoyo para el logro de sus objetivos y metas personales.

**Extrínsecos:** satisfacción con el salario, participación en las decisiones, trato por parte de la organización, satisfacción con el ámbito físico, satisfacción con la supervisión, satisfacción en materia de formación y promoción; y con las prestaciones sindicales.

Por otra parte, en el cuestionario se solicitaron los datos de: Género, Edad, Escolaridad y Años de Antigüedad en el IMSS, con el fin de poder realizar comparaciones del nivel de satisfacción laboral por grupos, y se planteó la pregunta de ¿Si tuviera la oportunidad, cambiaría de empleo?

## PROCEDIMIENTO

La aplicación se realizó de manera individual. A continuación se presentan las instrucciones para responder la Escala de Satisfacción Laboral:

“Habitualmente el trabajo y los distintos aspectos del mismo, producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

Escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.”

Una vez que se concluyó con la aplicación de la Escala se realizó su calificación. Para obtener el nivel de Satisfacción Laboral general se sumó el valor asignado a cada reactivo y se dividió entre el total de reactivos. Posteriormente se sumó el puntaje asignado a los reactivos de los Factores Intrínsecos y para Factores Extrínsecos, y se dividió entre el total de reactivos del factor correspondiente.

La obtención de resultados por grupos de Género, Edad, Escolaridad y Antigüedad en el IMSS se llevó a cabo por medio del programa SPSS.

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO

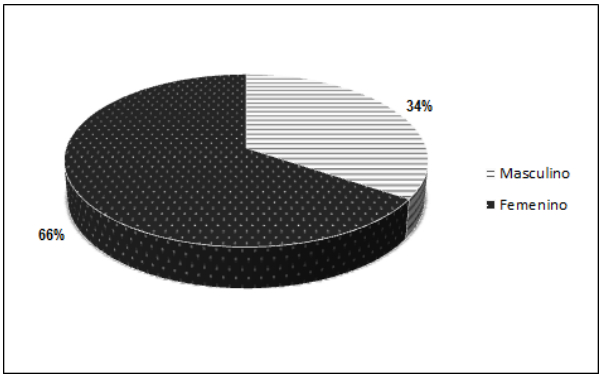
Debido a la naturaleza de los datos (nominales y ordinales) se realizó el cálculo de frecuencias y porcentajes para realizar el análisis de resultados.

Por último, se elaboraron las conclusiones y discusión con base a los resultados obtenidos en este estudio.

Este apartado se encuentra dividido en dos partes, en la primera se describen las características generales de la muestra estudiada de acuerdo a Género, Edad, Escolaridad, y Antigüedad Laboral en el IMSS. En la segunda se reportan los resultados obtenidos en la escala de satisfacción laboral aplicada.

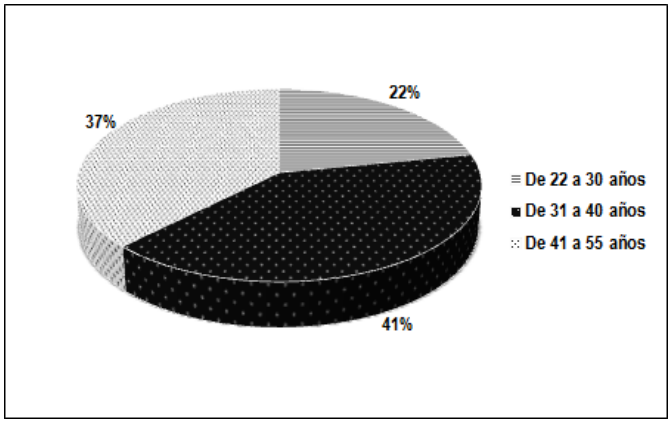
## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

En la investigación participaron un total de 32 empleados del IMSS de Confianza "A", adscritos a Nivel Central. Con relación al género, como se observa en la **Gráfica 1**, se encontró que fue mayor el porcentaje (66%) de personal femenino que participó en este estudio.



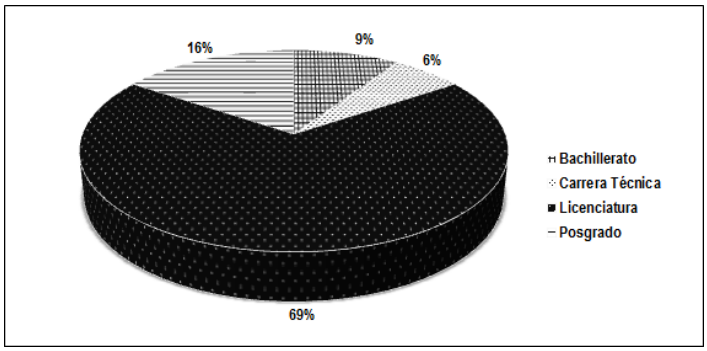

**Gráfica 1. Género**

Por otro lado, la **Edad** el personal que participó en la investigación se ubicó entre 22 y 55 años. Debido al amplio rango de edad, se decidió dividir la muestra en 3 grupos con el fin de comparar más adelante el nivel de satisfacción laboral de acuerdo a la edad. El primer grupo lo conformaron los empleados cuya edad se ubicó en un rango de 22 a 30 años, el segundo grupo por quienes tenían una edad entre 31 y 40 años, y el último grupo por los que reportaron tener una edad entre 41 y 55 años. El porcentaje obtenido para cada grupo se muestra en la **Gráfica 2**. Como se puede observar, el 41% del personal se ubicó en un rango entre 31 a 40 años de edad, obteniéndose una Media de 37.9, con una Desviación estándar de 9.1.




**Gráfica 2. Edad**

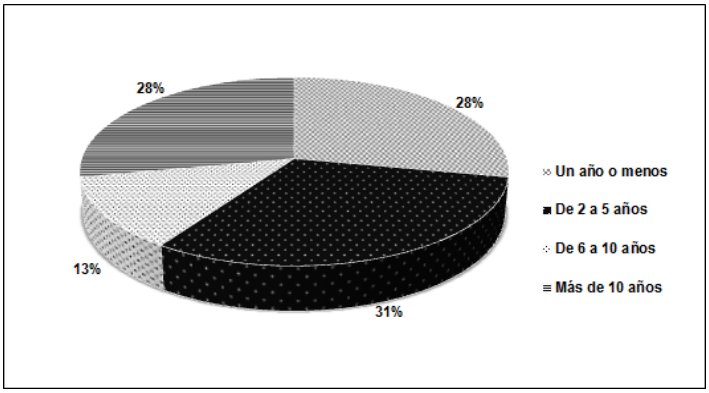
De acuerdo a la **Escolaridad** se encontró que el 69% del personal que participó en el estudio, cuenta con estudios a nivel Licenciatura, mientras que el menor porcentaje (6%) reporta contar con una Carrera Técnica (**Gráfica 3**).




**Gráfica 3. Escolaridad**

Con relación a la **Antigüedad Laboral** en el IMSS que reportó el personal, éste se encontró en un rango entre menos de 1 año y 26 años de servicio. De acuerdo a los porcentajes obtenidos, el mayor porcentaje (31%) cuenta con una antigüedad entre

2 y 5 años como trabajador del IMSS (**Gráfica 5**), obteniéndose una Media de 7.8 una Desviación Estándar de 8.7.




**Gráfica 5. Antigüedad Laboral en el IMSS**

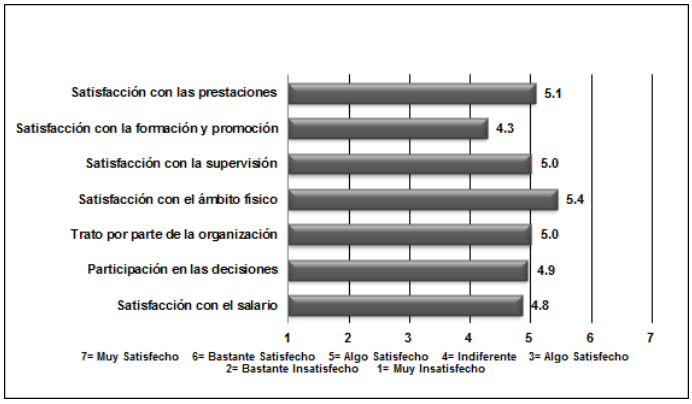
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL**

A continuación se presentan los resultados del personal en la Escala de Satisfacción laboral.

En primer lugar se obtuvo el nivel general de satisfacción laboral de los 32 empleados que participaron en el estudio, el cual fue de **5.3**, por lo que de acuerdo a la escala utilizada se encuentran ***algo satisfechos*** laboralmente.

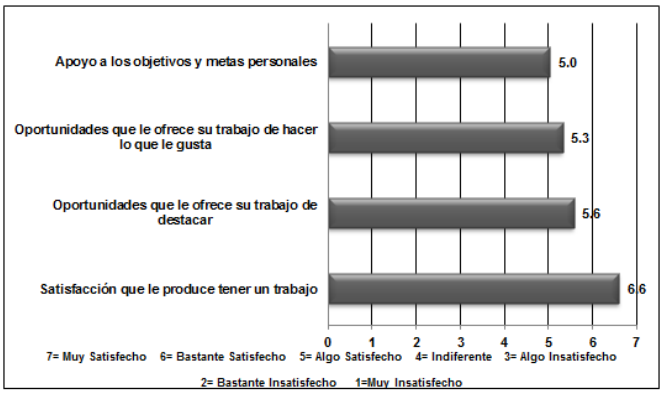
Posteriormente, se realizó el cálculo del nivel de satisfacción laboral relacionado a los **Factores Extrínsecos**, obteniéndose un promedio de **4.9** ***(indiferente)***. Como se observa en la **Gráfica 6**, los empleados de la muestra reportaron un menor nivel de satisfacción en relación a los aspectos de formación y promoción que les

proporciona el IMSS, mientras que muestran mayor satisfacción con el entorno físico y el espacio del que disponen en su lugar de trabajo.



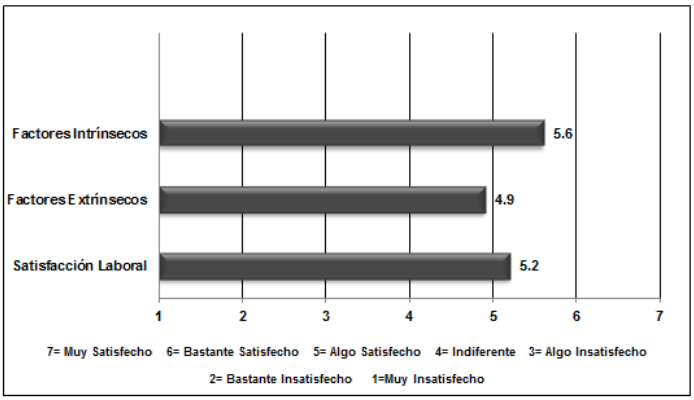

**Gráfica 6. Satisfacción Laboral, Factores Extrínsecos**

En relación a la satisfacción laboral derivada de los **Factores Intrínsecos (Gráfica 7)**, se encontró que el personal se encuentra ***muy satisfecho*** por el hecho de tener un trabajo, mientras que presenta un nivel de ***algo satisfecho*** con el apoyo que reciben para el logro de sus objetivos y metas personales, las oportunidades que les ofrece su trabajo para hacer lo que les gusta, así como para destacar. El promedio general que se obtuvo de estos factores fue de **5.6** (***algo satisfecho***).




**Gráfica 7. Satisfacción Laboral, Factores Intrínsecos**

Con base en los resultados anteriores y como se presenta en la **Gráfica 8**, los empleados de la muestra presentaron mayor satisfacción con: tener un trabajo, las oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar así como de hacer lo que les gusta. Y se encontró menor satisfacción con los aspectos de: formación y promoción que reciben, el salario así como con la participación en la toma de decisiones




**Gráfica 8. Satisfacción Laboral, Factores Intrínsecos y Factores Extrínsecos**

Por otra parte, de acuerdo a los resultados por **Género** tanto los hombres como las mujeres se encuentran ***algo satisfechos*** laboralmente (**Gráfica 9**). ~~No creo que haya diferencias significativas por lo tanto son iguales sus respuestas, ver la posibilidad de hacer una correlación( revise este comentario)~~

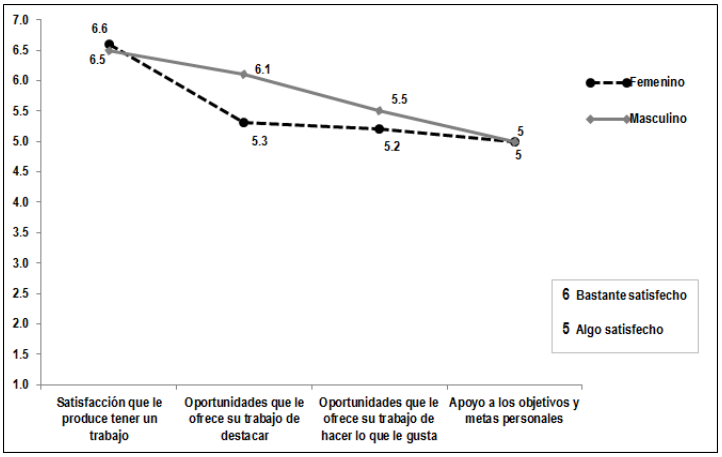
**Gráfica 9. Satisfacción Laboral por Género**

En cuanto a los **Factores Intrínsecos** hombres y mujeres reportaron encontrarse ***algo satisfechos*** (**Tabla 1**), aunque se aprecia que la satisfacción de las mujeres es ligeramente menor que la de los hombres.

**Tabla 1. Satisfacción Laboral por Género, Factores Intrínsecos**

| Dimensión / Género | Satisfacción que le produce tener un trabajo | Oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar | Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta | Apoyo a los objetivos y metas personales | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|
| **Femenino** | **6.6** | **5.3** | **5.2** | **5.0** | **5.5** |
| **Masculino** | **6.5** | **6.1** | **5.5** | **5.0** | **5.8** |

En este sentido, tanto hombres como mujeres reportaron el mayor promedio en la satisfacción que les produce tener un trabajo (**Gráfica 10**). Asimismo, existe consistencia en ambos generos, debido a que reflejan menor satisfacción laboral respecto al apoyo que reciben para el logro de sus objetivos y metas personales.



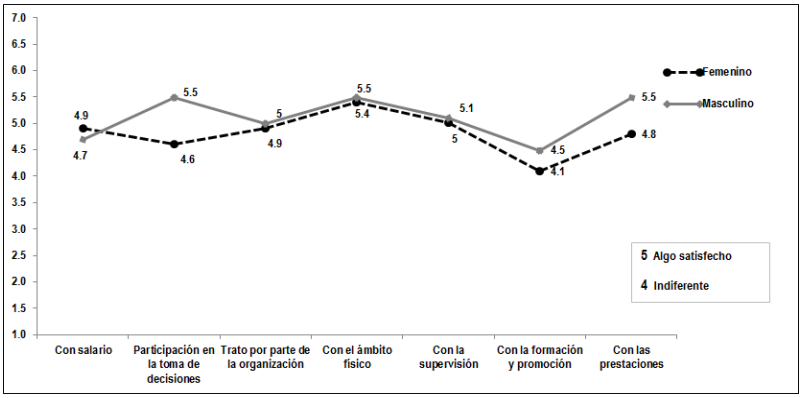

**Gráfica 10. Satisfacción Laboral por Género, Factores Intrínsecos**

Con relaci~~ión a~~ión a los **Factores Extrínsecos**, el grupo de los hombres mostró más satisfacción que las mujeres. Mujeres y hombres reportaron sentirse más satisfechos con relación al ámbito físico sin embargo, los hombres también reportaron mayor satisfacción con la participación en las decisiones y con las prestaciones que reciben (**Tabla 2**).

**Tabla 2. Satisfacción Laboral por Género, Factores Extrínsecos**

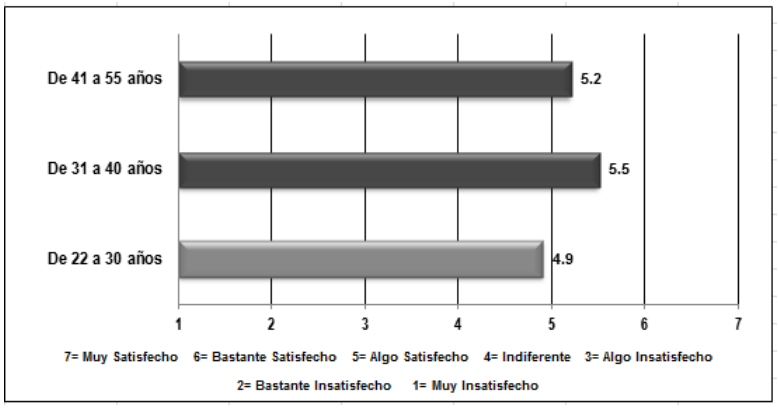
| Dimensión / Género | Con el salario | Participación en las decisiones | Trato por parte de la organización | Con el ámbito físico | Con la supervisión | Con la formación y promoción | Con las prestaciones | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Femenino | 4.9 | 4.6 | 4.9 | 5.4 | 5.0 | 4.1 | 4.8 | 4.8 |
| Masculino | 4.7 | 5.5 | 5.0 | 5.5 | 5.1 | 4.5 | 5.5 | 5.1 |

Cabe mencionar que ambos grupos obtuvieron el menor promedio de satisfacción con relación a la formación y promoción que tienen en su trabajo (**Gráfica 11**). Asimismo, se observa que el comportamiento en ambos grupos es similar con excepción de la participación en la toma de decisiones en la que se aprecia diferencia sustantiva.




**Gráfica 11. Satisfacción Laboral por Género, Factores Extrínsecos**

Por otra parte, según la **Edad** de los trabajadores que participó en el estudio, el grupo de 22 a 30 años reportó el menor promedio de satisfacción laboral (**Gráfica 12**).



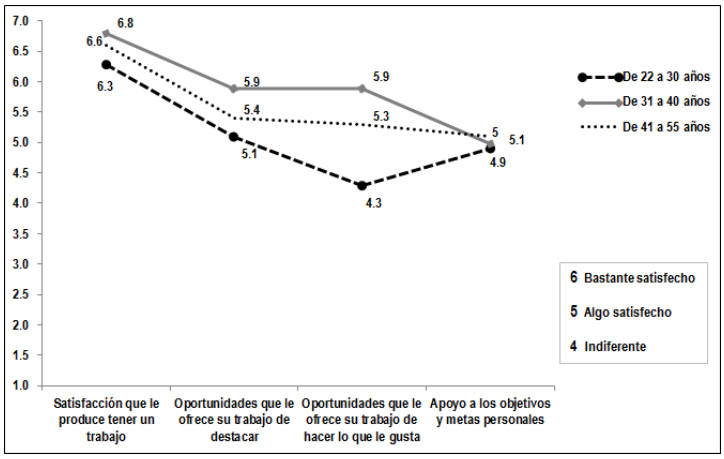

**Gráfica 12. Satisfacción Laboral por Edad**

De acuerdo a la **Edad** y la satisfacción laboral en los **Factores Intrínsecos**, lo que les produce a los tres grupos mayor satisfacción es tener un empleo (**Tabla 3**). Aunque el perfil de las tendencias es similar, es notablemente menor la satisfacción laboral en el grupo de menor edad en lo relativo a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta.

**Tabla 3. Satisfacción Laboral por Edad, Factores Intrínsecos**

| Dimensión / Edad | Satisfacción que le produce tener un trabajo | Oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar | Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta | Apoyo a los objetivos y metas personales | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|
| De 22 a 30 años | 6.3 | 5.1 | 4.3 | 4.9 | 5.2 |
| De 31 a 40 años | 6.8 | 5.9 | 5.9 | 5.0 | 5.9 |
| De 41 a 55 años | 6.6 | 5.4 | 5.3 | 5.1 | 5.6 |

En tanto que los grupos de 31 a 40 años y el de 41 a 55 años indicaron sentirse menos satisfechos con el apoyo que reciben de la organización para el logro de sus objetivos y metas personales (**Gráfica 13**).



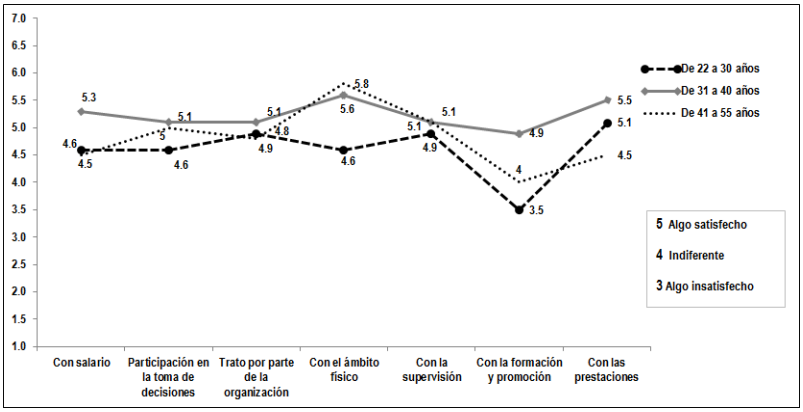
**Gráfica 13. Satisfacción Laboral por Edad, Factores Intrínsecos**

Con relación a la **Edad** y lo obtenido en los **Factores Extrínsecos**, el grupo de 22 a 30 años se mostró más satisfecho con las prestaciones que les brinda el IMSS, mientras que los grupos de 31 a 40 años y 41 a 55 años se sienten más satisfechos con el ámbito físico (**Tabla 4**).

**Tabla 4. Satisfacción Laboral por Edad, Factores Extrínsecos**

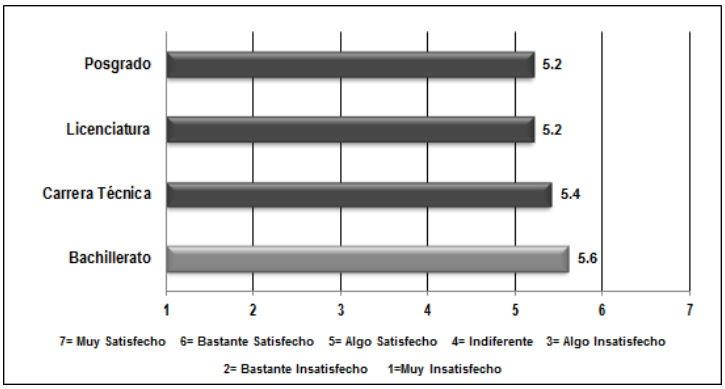
| Dimensión / Edad | Con el salario | Participación en las decisiones | Trato por parte de la organización | Con el ámbito físico | Con la supervisión | Con la formación y promoción | Con las prestaciones | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| De 22 a 30 años | 4.6 | 4.6 | 4.9 | 4.6 | 4.9 | 3.5 | 5.1 | 4.6 |
| De 31 a 40 años | 5.3 | 5.1 | 5.1 | 5.6 | 5.1 | 4.9 | 5.5 | 5.2 |
| De 41 a 55 años | 4.5 | 5.0 | 4.8 | 5.8 | 5.1 | 4.0 | 4.5 | 4.8 |

Por otra parte, se aprecia que la formación y promoción que reciben en su trabajo es el factor que generó menor satisfacción en todos los grupos (**Gráfica 14**).




**Gráfica 14. Satisfacción Laboral por Edad, Factores Extrínsecos**

De acuerdo con los resultados por **Escolaridad** todos los grupos se mostraron algo satisfechos laboralmente sin embargo, con relación a los promedios se observó, de manera general, que a mayor escolaridad menor promedio de satisfacción (**Gráfica 15**).



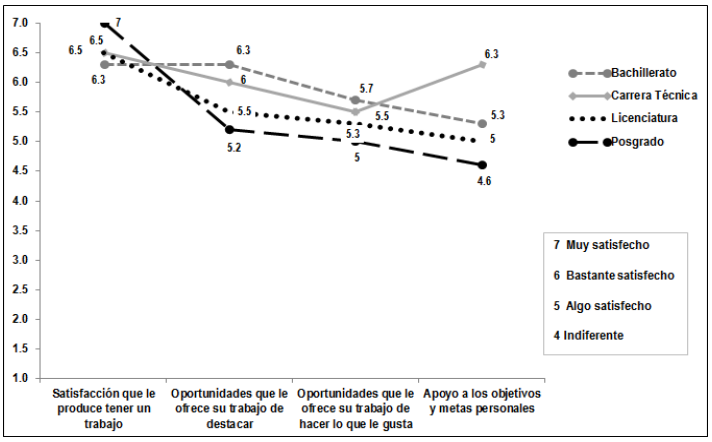

**Gráfica 15. Satisfacción Laboral por Escolaridad**

Con base a los **Factores Intrínsecos** (**Tabla 5**), los cuatro grupos presentan mayor satisfacción por tener un trabajo sin embargo, para el grupo de Bachillerato fue igualmente satisfactoria la oportunidad que le ofrece su trabajo de destacar.

**Tabla 5. Satisfacción Laboral por Escolaridad, Factores Intrínsecos**

| Dimensión / Escolaridad | Satisfacción que le produce tener un trabajo | Oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar | Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta | Apoyo a los objetivos y metas personales | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|
| Bachillerato | 6.3 | 6.3 | 5.7 | 5.3 | 5.9 |
| Carrera Técnica | 6.5 | 6.0 | 5.5 | 6.3 | 6.1 |
| Licenciatura | 6.5 | 5.5 | 5.3 | 5.0 | 5.6 |
| Posgrado | 7.0 | 5.2 | 5.0 | 4.6 | 5.5 |

Asimismo, los grupos de Bachillerato, Licenciatura y Posgrado denotaron menor satisfacción, en comparación a los demás **Factores Intrínsecos**, con el apoyo que reciben para el logro de sus objetivos y metas personales; mientras que el grupo de Carrera Técnica se encuentra menos satisfecho con la oportunidad que le brinda su trabajo parar hacer lo que le gusta (**Gráfica 16**).



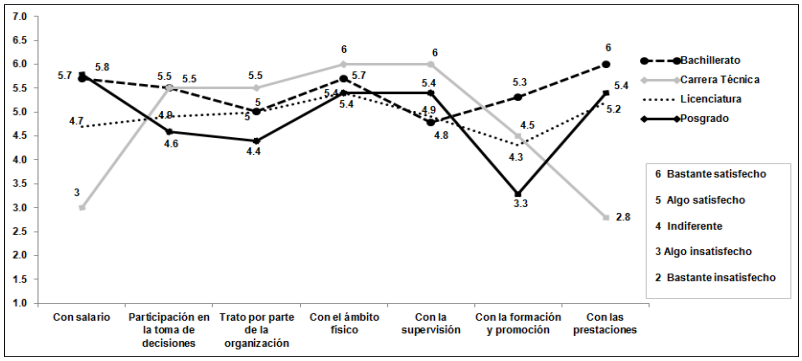
**Gráfica 16. Satisfacción Laboral por Escolaridad, Factores Intrínsecos**

Con relación a la **Escolaridad** y la satisfacción en los **Factores Extrínsecos** (**Tabla 6**), los trabajadores con Bachillerato, se encuentran más satisfechos con las prestaciones que reciben, en comparación con el resto de Factores Intrínsecos, y menos satisfechos con la supervisión.

**Tabla 6. Satisfacción Laboral por Escolaridad, Factores Extrínsecos**

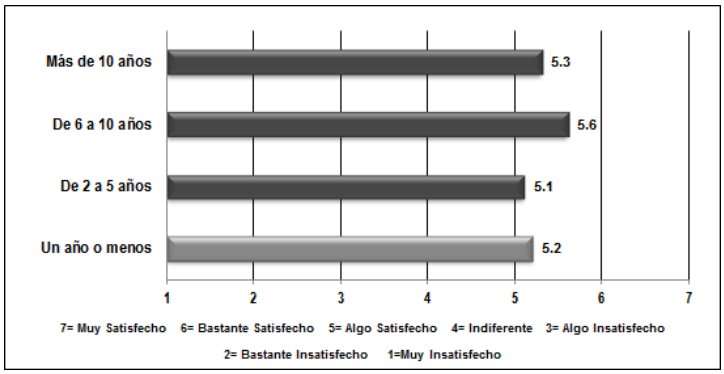
| Dimensión / Escolaridad | Con el salario | Participación en las decisiones | Trato por parte de la organización | Con el ámbito físico | Con la supervisión | Con la formación y promoción | Con las prestaciones | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bachillerato | 5.7 | 5.5 | 5.0 | 5.7 | 4.8 | 5.3 | 6.0 | 5.4 |
| Carrera Técnica | 3.0 | 5.5 | 5.5 | 6.0 | 6.0 | 4.5 | 2.8 | 4.8 |
| Licenciatura | 4.7 | 4.9 | 5.0 | 5.4 | 4.9 | 4.3 | 5.2 | 4.9 |
| Posgrado | 5.8 | 4.6 | 4.4 | 5.4 | 5.4 | 3.3 | 5.4 | 4.9 |

En tanto que el grupo de Carrera Técnica reportó mayor satisfacción con la supervisión que recibe, así como con el ámbito físico y se mostró menos satisfecho con las prestaciones que percibe. El grupo de Escolaridad de Licenciatura reportó mayor satisfacción con el ámbito físico, mientras que el de Posgrado reportó mayor promedio con relación al salario que percibe; y ambos grupos manifiestan menor satisfacción laboral en el factor de formación y promoción (**Gráfica 17**).




**Gráfica 17. Satisfacción Laboral por Escolaridad, Factores Extrínsecos**

De acuerdo a los resultados obtenidos y los años de Antigüedad Laboral en el IMSS, se encontró que todos los grupos se mostraron algo satisfechos laboralmente, sin embargo, se encontró que el mayor promedio lo reportó el grupo con una antigüedad entre 6 y 10 años (**Gráfica 21**).



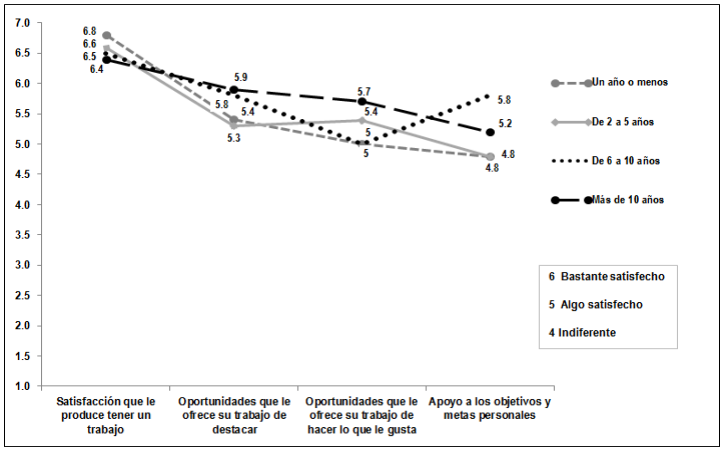

**Gráfica 21. Satisfacción Laboral por Antigüedad**

En los **Factores Intrínsecos**, los cuatro grupos reportaron tener mayor satisfacción por contar con un empleo en comparación a los demás factores (**Tabla 9**).

**Tabla 9. Satisfacción Laboral por Antigüedad, Factores Intrínsecos**

| Dimensión / Antigüedad | Satisfacción que le produce tener un trabajo | Oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar | Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta | Apoyo a los objetivos y metas personales | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|
| Un año o menos | 6.8 | 5.4 | 5.0 | 4.8 | 5.5 |
| De 2 a 5 años | 6.6 | 5.3 | 5.4 | 4.8 | 5.5 |
| De 6 a 10 años | 6.5 | 5.8 | 5.0 | 5.8 | 5.8 |
| Más de 10 años | 6.4 | 5.9 | 5.7 | 5.2 | 5.8 |

Asimismo, los empleados que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad se mostraron menos satisfechos con la oportunidad que les da su trabajo en hacer lo que les gusta, mientras que el resto de los grupos reporto estar menos satisfechos con el apoyo que les brinda su trabajo en sus objetivos y metas personales (**Gráfica 22**).



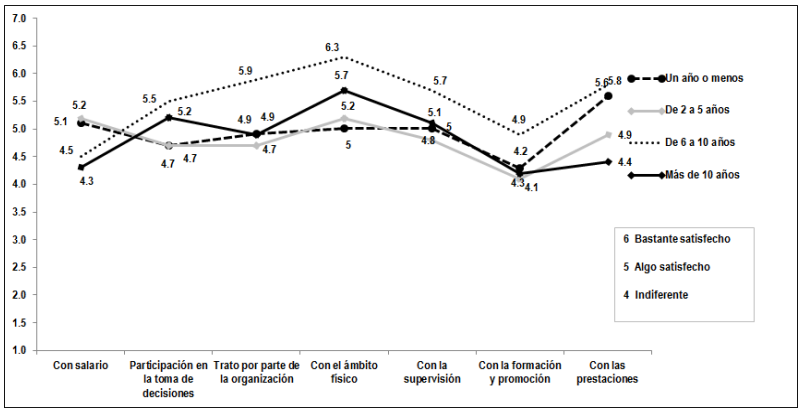
**Gráfica 22. Satisfacción Laboral por Antigüedad, Factores Intrínsecos**

En cuanto a la **Antigüedad Laboral** en el IMSS y los **Factores Extrínsecos**, los trabajadores con un año o menos de antigüedad laboral se consideran más satisfechos con las prestaciones, mientras que los que cuentan con una antigüedad entre 2 y 5 años reportaron mayor satisfacción con el salario y el ámbito físico (**Tabla 10**). Cabe mencionar que ambos grupos presentaron menor satisfacción con relación a la formación y promoción que reciben.

**Tabla 10. Satisfacción Laboral por Antigüedad, Factores Extrínsecos**

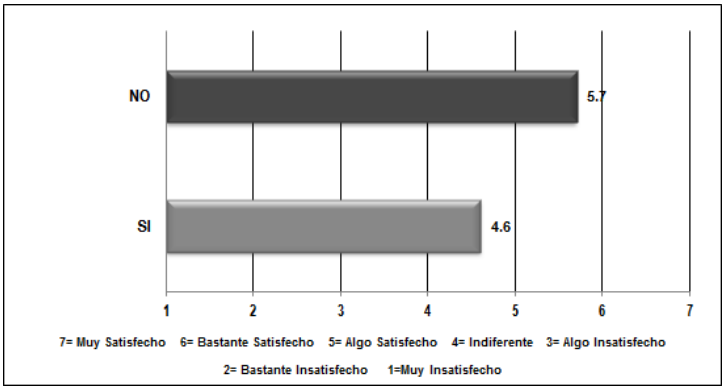
| Dimensión / Antigüedad | Con el salario | Participación en las decisiones | Trato por parte de la organización | Con el ámbito físico | Con la supervisión | Con la formación y promoción | Con las prestaciones | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Un año o menos | 5.1 | 4.7 | 4.9 | 5.0 | 5.0 | 4.3 | 5.6 | 4.9 |
| De 2 a 5 años | 5.2 | 4.7 | 4.7 | 5.2 | 4.8 | 4.1 | 4.9 | 4.8 |
| De 6 a 10 años | 4.5 | 5.5 | 5.9 | 6.3 | 5.7 | 4.9 | 5.8 | 5.5 |
| Más de 10 años | 4.3 | 5.2 | 4.9 | 5.7 | 5.1 | 4.2 | 4.4 | 4.8 |

Mientras que el grupo de 6 a 10 años de antigüedad se encontró más satisfechos con el ámbito físico y menos satisfecho con el salario que percibe y el grupo con más de 10 años de antigüedad reportó mayor satisfacción en el ambiente físico y menos satisfecho con la formación y promoción que recibe (**Gráfica 23**).




**Gráfica 23. Satisfacción Laboral por Antigüedad, Factores Extrínsecos**

Con base a la pregunta de **¿Si tuviera la oportunidad, cambiaría de empleo?**, los trabajadores que respondieron "No", reportaron estar algo satisfechos laboralmente, mientras que los que respondieron que "SI", se ubicaron en un nivel indiferente (**Gráfica 24**).



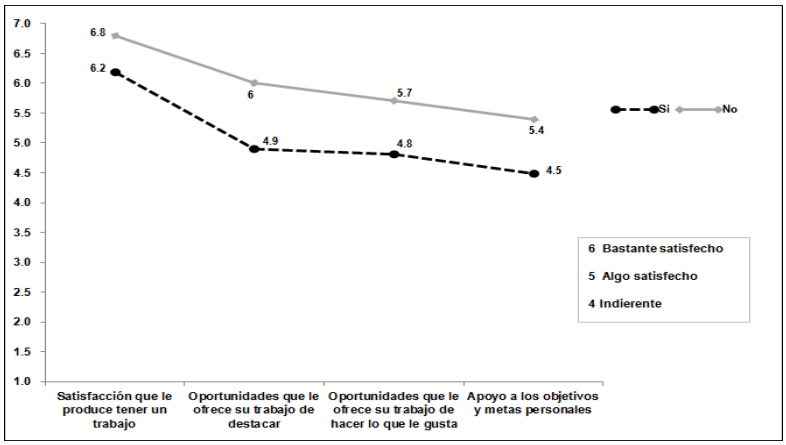

**Gráfica 24. Satisfacción Laboral por el deseo de Cambio de Empleo**

Con relación a los factores Intrínsecos, tanto los trabajadores que contestaron que "Si" como los que "No" cambiarían de empleo, reportaron mayor satisfacción por el hecho de tener con un trabajo (**Tabla 11**).

**Tabla 11. Satisfacción Laboral por deseo de Cambio de Empleo, Factores Intrínsecos**

| Dimensión / Cambiaria de empleo | Satisfacción que le produce tener un trabajo | Oportunidades que le ofrece su trabajo de destacar | Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer lo que le gusta | Apoyo a los objetivos y metas personales | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|
| Si cambiaria de empleo | 6.2 | 4.9 | 4.8 | 4.5 | 5.1 |
| No cambiaria de empleo | 6.8 | 6.0 | 5.7 | 5.4 | 6.0 |

De igual forma, ambos grupos reportaron menor satisfacción laboral en el apoyo que reciben para el logro de objetivos y metas personales (**Gráfica 25**).



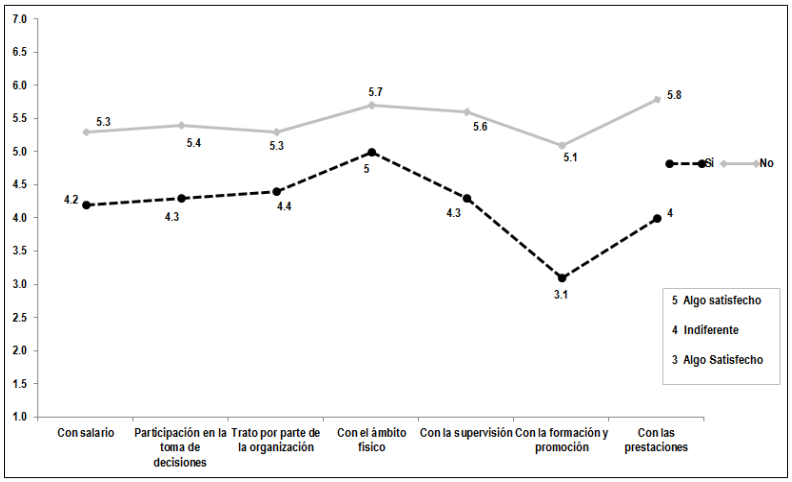

**Gráfica 25. Satisfacción Laboral en Factores Intrínsecos**

Por otra parte, en los Factores Extrínsecos, las personas que contestaron que "Si" cambiarían de empleo, se encuentran más satisfechas con el ámbito físico, y menos satisfechas con la formación y promoción (**Tabla 12**).

**Tabla 12. Satisfacción Laboral por deseo de Cambio de Empleo, Factores Extrínsecos**

| Dimensión / Cambiaría de empleo | Con el salario | Participación en las decisiones | Trato por parte de la organización | Con el ámbito físico | Con la supervisión | Con la formación y promoción | Con las prestaciones | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Si cambiaría de empleo | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.0 | 4.3 | 3.1 | 4.0 | 4.2 |
| No cambiaría de empleo | 5.3 | 5.4 | 5.3 | 5.7 | 5.6 | 5.1 | 5.8 | 5.5 |

Finalmente, aquellos que “No” se cambiarían de empleo reportaron mayor satisfacción con las prestaciones y menos satisfechos con la formación y promoción que les proporciona el IMSS (**Gráfica 26**).




**Gráfica 26. Satisfacción Laboral en Factores Extrínsecos**

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

~~En esta última parte~~ S~~s~~e presentan las conclusiones de la investigación así como algunas recomendaciones para intervenir en el nivel de satisfacción que presentaron los trabajadores de la muestra.

Como se recordará,~~a~~ el objetivo de este estudio de caso fue analizar a partir de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos propuestos por Herzberg el nivel de satisfacción laboral de los empleados de nómina de Confianza “A” adscritos a Nivel Central del IMSS, por lo que se considera que se cumplió al encontrar que de manera global el personal estudiado se mostró laboralmente.

Lo anterior resulta relevante partiendo de la premisa de que en la medida en que los trabajadores tengan una baja satisfacción, en esa misma medida se afectará la eficacia organizacional, debido a que pueden tender a actuar con indiferencia, negligencia, agresión e incluso sabotaje como forma de expresar sentimientos negativos respecto a su trabajo, el ambiente y las relaciones laborales.

Cabe mencionar que estos resultados difieren de lo obtenido por Jiménez y Pérez (1999) en su estudio de satisfacción en enfermeras del IMSS en Veracruz, ya que reportan que ninguna de ellas expresó insatisfacción. Cabe mencionar que, tampoco se encontró consistencia con lo obtenido por Cota (2011) en su investigación con personal médico del IMSS en una Unidad Médica de Nayarit, debido a que reporta que el 87% de la muestra indicó estar satisfecha con su empleo.

Se considera que uno de los factores que pudieron incidir en la diferencia de resultados con otros estudios puede estar relacionado con, los instrumentos aplicados para la medición de la satisfacción laboral, ya que el cuestionario utilizado por Cota (2011), sólo brindó a los trabajadores encuestados la posibilidad de responder a la pregunta si estaban satisfechos con un sí o un no, por lo que no es posible determinar un nivel respecto de qué tan satisfechos se encontraban las personas que respondieron sí.

En tanto que se encontró coincidencia con lo reportado por García, Lujan y Martínez (2007), con relación al nivel de satisfacción del personal médico del IMSS en los Factores Intrínsecos y Extrínsecos ya que en los primeros se encontró un nivel

indiferente de satisfacción, mientras que en los segundos los trabajadores reportaron estar algo satisfechos.

Lo anterior podría indicar la posibilidad de que exista un conjunto de características organizacionales que prevalecen en el IMSS sin importar la naturaleza de las funciones de los trabajadores, el tipo de contratación o incluso el lugar geográfico donde laboran.

Por lo anterior, se considera importante para el IMSS realizar un análisis a nivel institucional de las políticas relativas a: prestaciones, formación y promoción, supervisión, aspectos físicos de sus instalaciones, trato por parte de la organización, participación en la toma de decisiones y en el salario, ya que al parecer de manera general éstas inciden como factores para que los trabajadores se encuentrean poco satisfechos.

El mayor promedio de satisfacción laboral de todos factores (extrínsecos e intrínsecos) lo obtuvo la satisfacción que les produce a los trabajadores tener un trabajo. Lo anterior no es de extrañarse ya que el tema del desempleo es uno de los más relevantes entre la población mexicana a pesar de lo reportado por Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual indica que de acuerdo a los indicadores de ocupación y empleo al primer trimestre de 2015, la tasa de desocupación a nivel nacional fue de 4.2 respecto a la población económicamente activa, tasa inferior a la de noviembre de ese mismo año

Con relación al análisis por Género, resulta interesante que a pesar de ser un mayor número de mujeres que conformaron las muestra, éstas denotaron menor

satisfacción con relación a los Factores Extrínsecos, lo cual difiere con lo reportado por Cota (2011), quien considera que las mujeres de su muestra pudieron estar más satisfechas por el hecho de realizar los roles de madre y profesionista y no depender 100% económicamente de una pareja.

Por otra parte, en cuanto a la Edad, llama la atención que el puntaje más bajo de satisfacción corresponde al grupo más joven de la muestra (de 22 a 30 años), considerando la relación con el tiempo que llevan laborando en el IMSS.

Este resultado puede estar relacionado con el proceso de ingreso y selección de personal, así como con lo que respecta a la inducción a la Institución, ya que es común que en dichos procesos se reste importancia a la compatibilidad entre intereses y valores de los candidatos con los institucionales, ya que precisamente el puntaje más bajo de ese grupo correspondió a las oportunidades que le ofrece su trabajo en realizar lo que le gusta.

Otro aspecto relevante resulta ser el que sin importar la Edad, el personal se mostró poco satisfecho con relación a la formación y promoción que recibe por parte de la Institución, por lo que sería importante revisar la forma en que se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación para la programación de cursos, así como las campañas de difusión de los cursos que se imparten en el IMSS.

Con relación al factor de Escolaridad, si bien la mayoría del personal de la muestra cuenta con estudios Licenciatura, es dicho grupo también el que se mostró menos satisfecho laboralmente, al igual que el grupo de Posgrado, el cual denotó sentirse

poco satisfecho con el apoyo que reciben para el logro de objetivos y metas personales y con las oportunidades de formación y promoción.

Lo anterior puede estar relacionado con la ausencia de planes de vida y carrera en el Instituto, pues si bien los trabajadores pueden contar con objetivos bien definidos para su trayectoria laboral dentro del IMSS, el que no identifiquen los medios para alcanzarlo incidiría de manera negativa en su satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, de manera general, entre los niveles más bajos de satisfacción se encontró el reportado por el grupo de Escolaridad de Carrera Técnica con relación al salario y con las prestaciones que recibe, dichos datos podrían estar relacionados con los perfiles de puestos, por lo que sería importante también realizar una revisión de las características de edad y antigüedad, ya que debe considerarse que no necesariamente a menor edad menor escolaridad.

En contraste, el grupo más satisfecho con el salario que percibe fue el de Posgrado, lo cual puede considerarse como un indicador positivo, debido a que a diferencia de otras dependencias tanto públicas como privadas, el IMSS podría brindar un sueldo más competitivo para los trabajadores con dicha Escolaridad.

En cuanto al área de Adscripción del personal del estudio, algunos de los puntajes más bajos están relacionados con aspectos como la formación y promoción, las prestaciones y la participación en la toma de decisiones, por lo que se recomendaría también llevar futuros estudios de clima laboral en esas áreas, ya que no solo las políticas institucionales podrían influir en la satisfacción del personal, sino también el estilo de liderazgo que ejercen los jefes de cada área.

Por otra parte, con relación a la Antigüedad y la satisfacción laboral, aun cuando todos los grupos se encontraron algo satisfechos, se observó consistencia con los resultados de edad, ya que los trabajadores con menor antigüedad se mostraron menos satisfechos, con relación al apoyo que reciben para el logro de objetivos y metas, por lo cual ya se mencionó la importancia de contar con Planes de Vida y Carrera.

Sin embargo, también el grupo con más de 10 años de antigüedad fue el menos satisfecho con el salario, las prestaciones y la formación y promoción. La insatisfacción con el aspecto económico y las posibilidades de promoción pueden explicarse por las expectativas de jubilación de los trabajadores, ya que en ocasiones algunos trabajadores buscan ser promovidos al final de su trayectoria laboral con el fin de percibir un mayor monto al jubilarse.

Finalmente, de acuerdo al análisis de la pregunta: Si tuviera la oportunidad, ¿cambiaría de empleo? se observó que la diferencia de satisfacción entre aquellas personas que respondieron que “Si” y las que respondieron que “No” fue prácticamente de un punto en todos los factores ya que las primeras se mostraron indiferentes mientras que la segunda reportaron estar algo satisfechas. La única variación mayor a un punto fue la obtenida en la satisfacción en la formación y promoción, por lo que éste se confirma como factor crítico para que los trabajadores consideren un cambio de empleo.

Con base en las conclusiones más importantes de este estudio de caso, se recomiendan las siguientes acciones con la finalidad de coadyuvar a mejorar el nivel

de satisfacción laboral del personal de Confianza “A” sin importar su Área de Adscripción.

| Factor | Recomendación |
|---|---|
| **Satisfacción con la formación y promoción** | • Establecer políticas de promoción de puesto con base al mérito e igualdad de oportunidades, que permitan brindar certeza a los trabajadores respecto a los requisitos a cubrir para su obtención.<br>• Establecer planes de formación a largo plazo con el fin de que exista relación entre las funciones que realizan los trabajadores y los cursos que toman a través de su trayectoria en la Institución. |
| **Satisfacción con el salario** | • Establecer la valuación de puestos de acuerdo a funciones con el fin de garantizar consistencia |

| | |
|---|---|
| | entre nivel de responsabilidad y percepción económica. |
| **Satisfacción con la Participación en toma de decisiones** | • Sensibilizar a los jefes de área en la función del enriquecimiento del trabajo acorde al nivel de responsabilidad de los puestos. |
| **Satisfacción con el apoyo a los objetivos y metas personales** | • Revisar la viabilidad de establecer Planes de vida y Carrera de acuerdo al nivel de responsabilidad de los puestos. |
| **Satisfacción con oportunidad de realizar lo que le gusta** | • Incorporar en el proceso selectivo la evaluación de los intereses profesionales del candidato para establecer compatibilidad con las funciones del puesto. |

Con la anterior propuesta se concluye el presente estudio, considerando que a partir de que la institución realice acciones que contribuyan a incrementar la satisfacción de sus empleados, en esa misma medida alcanzará sus objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS


- ~~Adams, S. (1965) cit. en: Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson. 782 pp~~

- Blum, M. y Naylor, J. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales.* México: Trillas. 879 pp.

- ~~Briseño, C., Fernández, A., y Herrera R. (2005). Satisfacción laboral del personal de enfermería del sector público. Revista Electrónica de Medicina Intesiva, *UNI-NET. Recuperado el 10 de Octubre de 2011*, de: **http://remi.uninet.edu/**~~

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mac Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: Mac Graw-Hill. 711 pp.

- CONAPO, 2006. Foro Nacional “Las Políticas de Población en México. *Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de: http://*conapo.gob.mx/publicaciones/foronacional/mesa3.pdf

- Cota, P. (2011). *Nivel de satisfacción laboral del personal de la U.M.F/H No. 9 y C.S.S, Ruiz Cortines, Guasave Sinaloa.* Tesis Especialidad en Medicina Familiar. Facultad de Medicina. UNAM.

- ~~Da Silva (2002) Teorías de administración. Edit. Económico-administrativa. 521 pp.~~

- ~~DuBrin, A. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Thomson. 357 pp.~~

- Furnham, A. (2009). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* México: Alfaomega. 768 pp.

- García, L., Luján M. y Martínez, M. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería*, IMSS, 15, 63-72.

- García, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia* , 144-159. ~~Gibson, J., Ivancevich, G., y Donnelly, J. (2003). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso.* México: Edit. Mc Graw-Hill. 602 pp.~~

- González, S. (2000). *Satisfacción laboral, autoconcepto y su relación con un proceso de evaluación de desempeño.* Tesis Licenciatura. UNAM.

- Herzberg, F. (1959) cit. en: Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mac Graw-Hill.

- Herzberg, F. Una vez ¿cómo motiva a sus empleados? Harvard Business Review. América Latina. *Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de:* http://siteparalaeducacionenlinea.bligo.es/

- ~~Instituto Mexicano del Seguro Social (2007). Manual de Inducción. Integración a la Misión y Visión Institucional y Sindical. México: IMSS.~~

- Ivancevich, G., y Donnelly, J. (2003). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso.* México: Edit. Mc Graw-Hill. 602 pp.

- Jiménez, E. y Pérez E. (1999). Satisfacción laboral de la Enfermera. En *Revista de Enfermería,* IMSS; 7, 177-180.

- ~~Lépiz, C. (2003). *La administración y planificación como procesos.* Costa Rica: UED. 239 pp. *Recuperado el 20 de septiembre de 2011 de:* **http://books.google.com.mx**~~

- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall Hispanoamericana. 675 pp.

- Rojas, L. (2008). *Satisfacción laboral en enfermeras que trabajan en turno nocturno.* Tesis Maestría. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

- Sampieri, R. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill. 705 pp.

- ~~Secretaría de Gobernación (2007). Decreto por el que se aprueba el Plan~~

Herder. 467pp.