

XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Subfactores de Insatisfacción y de Satisfacción en el recurso humano
docente en ambientes virtuales de una organización universitaria pública en
tiempos del Covid-19 en Morelos. México**

Augusto Renato Pérez Mayo¹

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Av. Universidad 1001, Col. Chamilpa, Cuernavaca, Morelos. Cp. 62209, México

Correo Electrónico: renatomayo@hotmail.com

Nacionalidad: mexicana

Nohemí Roque Nieto²

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Av. Universidad 1001, Col. Chamilpa, Cuernavaca, Morelos. Cp. 62209, México

Correo Electrónico: nohemi.roque@hotmail.com

Nacionalidad: mexicana

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional

Modalidad de la ponencia: Investigación Concluida

¹ Augusto Renato Pérez Mayo

² Nohemí Roque Nieto

Subfactores de Insatisfacción y de Satisfacción en el recurso humano docente en ambientes virtuales de una organización universitaria pública en tiempos del Covid-19 en Morelos. México

Resumen

Esta investigación es un análisis organizacional en una organización de educación superior para determinar los niveles de satisfacción que se dan dentro de proceso de enseñanza virtual actual, a los que el docente se ha tenido que enfrentar en esta pandemia provocada por el Covid-19. Algunos impactos ante estas modalidades de enseñanza en el nivel universitario serán evidentes a mediano y largo plazo, su estudio puede abonar en la organización y la toma de decisiones futuras para el mejoramiento de este ejercicio. La mirada organizacional se construye con base a la teoría de la motivación de Herzberg para identificar los elementos más importantes en la satisfacción laboral de los docentes, y por último se identifica el impacto que ha tenido para los docentes, el ajustar la docencia desde sus hogares y cómo influye esto en sus niveles de satisfacción laboral y personal. Ante esta crisis educativa actual es fundamental, documentar y dejar como antecedente un trabajo de investigación que refleje las condiciones de motivación de este recurso humano. ¿Cuántos Hombre-Adán encontramos y cuantos Hombre-Abraham en la organización universitaria? ¿Qué subfactores los líderes, administradores, directores, directoras de las organizaciones universitarias dieron más importancia y a cuáles no?

Palabras clave: Subfactor, satisfacción, organización pública.

Subfactores de Insatisfacción y de Satisfacción en el recurso humano docente en ambientes virtuales de una organización universitaria pública en tiempos del Covid-19 en Morelos, México

El desarrollo de nuestra civilización no se puede explicar sin el invento más importante de los seres humanos como son las organizaciones ya que a través de ellas nos satisfacen necesidades, y un medio de subsistencia para las personas a las que dan empleo remunerado y que después consumen la producción de estas.

En tal sentido el profesor Daft (2011), plantea que:

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada, y están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. (p.11)

Aun cuando en una organización se cuente con sistemas creados y mejorados continuamente para la selección, adiestramiento y colocación de los trabajadores en determinada tarea, no hay certeza de que desarrollarán sus actividades con la intensidad de esfuerzo de que son capaces en situaciones ajenas de la vida organizacional, se trata de un fenómeno muy complejo que tiene lugar en la fase de acción de la conducta, la cual se refiere a lo que es posible que hagan una o varias personas. A un trabajador se le puede dotar con toda clase de herramientas, con las capacidades necesarias y excedentes para realizar una actividad, pero esto no da ninguna certidumbre que él

ejecutará la tarea. El individuo es impredecible en muchos casos a causa de esta conducta compleja. Normalmente la intensidad de esfuerzo de un trabajador es igual a la capacidad multiplicada por la motivación.

Como se ha mencionado, motivar es generar un movimiento (la raíz latina de la palabra es la misma), un desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro. “Casi todo el comportamiento consciente está motivado o causado”. (Guillén, 2005, p.61)

La motivación es un proceso por medio del cual un ser humano, al ejecutar una tarea en particular, toma la decisión de ocupar determinados esfuerzos para poder realizar determinadas metas u objetivos con el fin de satisfacer cierto tipo de privación o expectativa, y dependiendo de la satisfacción de esta, en mayor o menor proporción, dependerá también el esfuerzo que dedique en el futuro.

Para Guillén (2005), “la motivación posee ciertas características:

- a) Es un proceso Psicológico.
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (Psíquica, social, física, etcétera).
- c) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta”. (p. 62)

La motivación y necesidad de una persona están definidas primordialmente por el modo en que su percepción describe la situación en la que se encuentra, y esa

concepción de la situación, está a su vez determinada en su mayor parte por lo que ha aprendido en el pasado

Para Dunnette y Kirchner (2002) el aspecto motivacional tiene ver con un desequilibrio, y que éste puede explicar algunas de las complejidades de las organizaciones:

El profesor o profesora no está exenta de esto, ya que un profesor motivado tendrá un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de sus funciones, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos. Un concepto relacionado con la satisfacción es el involucramiento en el trabajo que estará distinguido por el buen cumplimiento de sus funciones.

Ante la emergencia sanitaria provocada por el SARS-COV2, que detona la enfermedad por COVID-19 que dio inicio en China a finales del 2019, y que se manifestó a nivel mundial a principios del año 2020, cambiaron las formas de trabajo de manera radical en muchas organizaciones. En nuestro país y particularmente en nuestro estado, Morelos, en la UAEM, nuestra máxima casa de estudios; se estableció la modalidad de enseñanza virtual, lo que llevó a miles de docentes a planear y adaptar las cátedras a una forma digitalizada, con el objetivo de no detener el proceso de la docencia. Ante este panorama los docentes se han enfrentado a nuevos desafíos y formas de enseñar, que pudieran generar mayor dificultad, o bien, mayor comodidad y que bien valdría la pena, conocer los niveles de satisfacción que emanan de estas nuevas formas de trabajo: la modalidad de enseñanza virtual.

El problema

En la UAEM, desde el pasado 16 de marzo del año 2020, así como en todas las facultades, institutos, centros y escuelas de nivel superior en toda la entidad, por decreto de la Secretaría de Educación a nivel nacional se determinó que las clases dejarán de ser de manera presencial. Debido a esta situación y con la instrucción de que las clases continuaran para no perder el ciclo escolar, ni perder el derecho constitucional a la educación, se establecieron diversas formas de trabajo en cada centro educativo, que permitiera la enseñanza a distancia o virtual.

El primer periodo para esta nueva modalidad de enseñanza fue del 16 de marzo al 19 de junio, donde se inició la emergencia sanitaria y se pusieron en marcha los semáforos epidemiológicos, los cuales son un sistema de monitoreo para la regulación del uso del espacio público de acuerdo con el riesgo de contagio de COVID-19. En este primer periodo se dio la transición de lo presencial a lo virtual y cada docente tuvo que poner en marcha las estrategias personales de su elección para conectar con cada uno de sus alumnos, evaluarlos y asentar una calificación de evaluación final para no perder el semestre iniciado.

El segundo periodo de la modalidad virtual de enseñanza corresponde al periodo agosto-diciembre del 2020, periodo en el cual, se previeron y organizaron con anticipación modalidades de enseñanza para impartir la docencia de manera virtual. En esta nueva forma de cátedra se desencadenaron muchos problemas en los profesores que no habían experimentado nunca esta experiencia, pues es un elemento nuevo el que cien por ciento de las labores son desde casa o fuera de los espacios físicos oficiales.

Dentro de los problemas más sobresalientes fue la carga excesiva de trabajo a la que ahora se enfrentaban los docentes, pues se tenían que preparar previamente de todos los materiales para la cátedra, diseño y elaboración, pero además difusión y envío o subida a plataformas; capacitación constante para uso de plataformas y medios digitales; disponibilidad para ser contactado y para atender situaciones de diversa índole con los alumnos y cuestiones administrativas; reuniones de academia; comisiones de reestructuración; participación en la impartición de talleres, o módulos de educación continua en las que algunos participan, además de sumarle todas las actividades domésticas, y/o familiares que cada uno tiene en su vida personal; el hecho de estar confinados en convivencia en una misma vivienda con otros individuos que también tienen su propia agenda, sin mencionar a los que tienen hijos menores y deben acompañarlos y supervisarlos en su propia modalidad virtual de escolarización de nivel básico.

Por todo lo expuesto, se hace necesario conocer, **¿Cuál es el nivel de satisfacción en los docentes de una organización universitaria pública ante el trabajo de docencia virtual?**

La importancia del estudio de motivación

La pandemia por COVID-19 generó el trabajo a distancia, así como grandes retos y desafíos de cómo mantener la continuidad pedagógica, privilegiando la salud del estudiantado para evitar los contagios por este virus. Esto nos ha obligado a la comunicación virtual para el trabajo, escuela, amigos y familia.

Se volvió una necesidad y hasta obligación para mantener la “sana distancia” ante el coronavirus. Sin embargo, utilizar las computadoras, nuevas tecnologías, o cualquier otra herramienta digital no es tan sencillo, nos topamos con varias complicaciones básicas: el acceso a internet, la adquisición y posesión de aparatos tecnológicos y contar con los conocimientos para su uso.

Según el INEGI (2019), alrededor del 66 % de la población mexicana tenía acceso a internet, aunque la proporción aumenta con teléfonos celulares. Sin embargo, hay múltiples variantes en el tipo de servicios disponibles, no es lo mismo en el medio urbano que en el rural, por tanto, no es tan sencillo pensar que “cualquiera o la mayoría” tiene acceso a internet, por lo cual para muchos no es posible quedarse en casa y trabajar a distancia en las mejores condiciones o en las óptimas.

El docente ha tenido que pasar por las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y ahora por las TAC (Tecnologías para el Aprendizaje y la Cooperación), es decir que no solo es colocarse enfrente de un aparato en modo receptivo, sino que se requiere la interacción, la cooperación y hacer trabajo en equipo. Viene el dilema ¿estamos preparados para ello?, evidentemente no es sencillo, es un reto y hasta llega a ser una frustración para unos y otros, que incluso pudiera estar desatando niveles de estrés, frustración e insatisfacción en las y los docentes.

No solo ha sido aprender sobre la utilización de nuevos materiales, recursos y plataformas, el cuerpo docente también ha necesitado de tiempo y orientación para explorarlos y conocerlos. Por lo que ajustarse a las clases a distancia se ha traducido en más responsabilidades y exigencias, ya que ha incrementado significativamente el

tiempo de trabajo que requieren para preparar las clases, asegurar conexiones adecuadas y hacer seguimiento a sus estudiantes en formatos diversos.

Por ejemplo, de acuerdo con una nota del New York Times, del 27 de julio del 2020, una encuesta aplicada en Chile muestra que el 63% de los docentes considera que está trabajando mucho más que antes. “Esto es especialmente grave entre las profesoras”, sus respuestas alcanzaron una diferencia de 10 puntos porcentuales en comparación con los profesores. Por lo que el género es un factor importante.

Como se ha demostrado hasta el momento, la motivación es algo muy complejo, ya que cada persona está dotada de una personalidad única y reacciona de una manera también única a cada situación. Si un dirigente toma la decisión de aplicar un motivador o un conjunto de motivadores, fracasará si antes no estudió el sinnúmero de variables que afectan la conducta humana; el comportamiento humano es un sistema de variables que interactúan situacionalmente, y algunas de ellas son los factores motivacionales.

La mirada teórica: Los dos factores de Herzberg

Este modelo teórico o paradigma fue diseñado por Frederick Irving Herzberg en los años de 1960's, su diseño, metodológico o herramienta para recabar los datos fue la entrevista, la cual fue aplicada a una población de 200 ingenieros y contadores del mismo número de empresas en Pittsburg, Pensilvania. La dinámica consistió en:

- a) Pidió a los entrevistados que recordaran por un momento en las cosas o acontecimientos relacionados con el trabajo que les hubieran hecho sentirse excepcionalmente bien o excepcionalmente mal.

- b) Asimismo, se les pidió que comentaran la intensidad con que estos hechos afectaron su desempeño y su moral.
- c) Las respuestas del personal se agruparon en dos listas:
 1. Lo que la gente decía que le afectaba más o le disgustaba más de su trabajo eran el poco salario, prestaciones insuficientes, condiciones de trabajo desfavorables, inseguridad laboral, y normas o dirección deficiente de la compañía (los llamó factores de insatisfacción o de higiene).
 2. Las cosas o acontecimientos que los animaban eran el reconocimiento, progreso, logros, trabajo estimulante y ser su propio jefe, además del trabajo en sí mismo (factores de satisfacción).

Este fue el ejercicio o la investigación que permitió general las variables o indicadores de medición y nacería la teoría de la Motivación-Higiene en 1959, donde concluyo que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores

no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Así entonces, la propuesta más importante de la teoría de la motivación-higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido

empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el sólo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar.

De acuerdo con Herzberg, en la medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales. (Manso Pinto, 2002).

Franklin y Krieger (2011) esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1. *Factores higiénicos*: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan “factores de insatisfacción”. Depende del contexto del cargo y constituye lo siguiente:
 - Condiciones de trabajo y entorno laboral

Subfactores de Insatisfacción

- Políticas de la empresa y de la administración
 - Relaciones con el supervisor
 - Salarios
 - Estabilidad en el cargo
 - Relaciones con los colegas
 - Estatus
 - Seguridad
2. *Factores motivacionales*: tiene que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y que tiene gran significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan: “factores de satisfacción”. Depende del contexto del cargo y constituye lo siguiente:
- Reconocimiento
 - Trabajo gratificante
 - Delegación de la responsabilidad
 - Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
 - Ascensos
 - Utilización plena de habilidades personales

Subfactores de Insatisfacción

- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)
- Posibilidad de desarrollo de carrera
- Capacitación

Es importante decir que en el campo de la administración y de la psicología organizacional e industrial el impacto de la obra de Frederick Irving Herzberg ha sido enorme y lo sigue siendo. Su gran aporte fue y es el entendimiento de la compleja dinámica de la motivación del ser humano en el trabajo. Para Manso Pinto (2002) lo interesante es que desde que fuera dada a conocer su Teoría, ésta ha recibido más atención y generado mayor cantidad de investigaciones que cualquier otra teoría sobre motivación y satisfacción laboral.

La metodología y los resultados

El método que se utilizó fue en primer momento el documental ya que se contó con instrumentos, antecedentes y datos fidedignos de la organización universitaria, con el propósito de tener una adecuada recopilación de información, que nos permitiera descubrir hechos, sugerir problemas y orientar el objeto de estudio, así como la consulta de libros y expertos académicos para conocer el nivel de satisfacción en las y los docentes ante el trabajo de docencia virtual.

En segundo momento, se llevó a cabo la investigación de campo en contacto directo con los trabajadores a través de herramientas virtuales a los que se les aplicó un

cuestionario atendiéndolo de manera voluntaria y con actitud de absoluta colaboración, así se pudo constatar la realidad y se pudieron recoger los datos de primera fuente, comunicando que toda la información que se adquiriera sería utilizada para mejorar las condiciones de satisfacción laboral y que se realizaba bajo un esquema de anonimato, la información obtenida para uso exclusivo como base de datos para su análisis para estar en condiciones de informar los resultados a directivos y trabajadores de los que se realiza el estudio.

El muestreo por conveniencia fue de 98 profesores y profesoras que cumplieran con tres características: respecto a su relación contractual, un grupo de docentes contratados por hora, otros en la categoría de Profesores de Tiempo Completo (PTC) y los últimos en la categoría de Profesor Investigador de Tiempo Completo (PITC), como se detalla: 7 PITC, 10 PTC, 81 docentes de h/s/m³ o PTP (Profesor de tiempo parcial).

Se trata de una investigación directa a través de la técnica del cuestionario; además de tratarse de un estudio descriptivo. La población se conformó por docentes que trabajaron en línea en tiempos de pandemia.

La muestra fue por conveniencia, se envió la encuesta de manera virtual a través de formularios de *Google forms*, a través del cuestionario “Factores motivacionales y de higiene según Herzberg” que analiza actitudes asociadas al trabajo y los efectos de la disposición a la realización de la tarea sobre la ejecución del trabajo y la motivación.

Como se expuso anteriormente, el Modelo de dos factores se constituye por los factores higiénicos o fuentes de la insatisfacción laboral (Interés en el trabajo, responsabilidad, reconocimiento, realización) y por los factores motivacionales o fuentes

³ Hora/semana/mes

de satisfacción laboral (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo).

El cuestionario está constituido con datos demográficos, con un *Alpha* de *Cronbach* de 0.94%, y 34 ítems distribuidos en nueve categorías de medición: 1. remuneración (p15, p30, p31, p32); 2. condiciones de trabajo (p27, p29); 3. normas y administración (p3, p18, p19); 4. supervisión (p5, p20, p22), 5. compañeros de trabajo (p33, p34); 6. avance y crecimiento (p13y p14); 7. el trabajo en sí (p1, p2, p8, p12, p17, p21); 8. reconocimiento (p4, p23, p26); y 9. responsabilidad (p7, p10). Esto se denomina modelo bifactorial de Herzberg que nos permitió conocer el nivel de la satisfacción de las y los docentes en situación de trabajo no presencial.

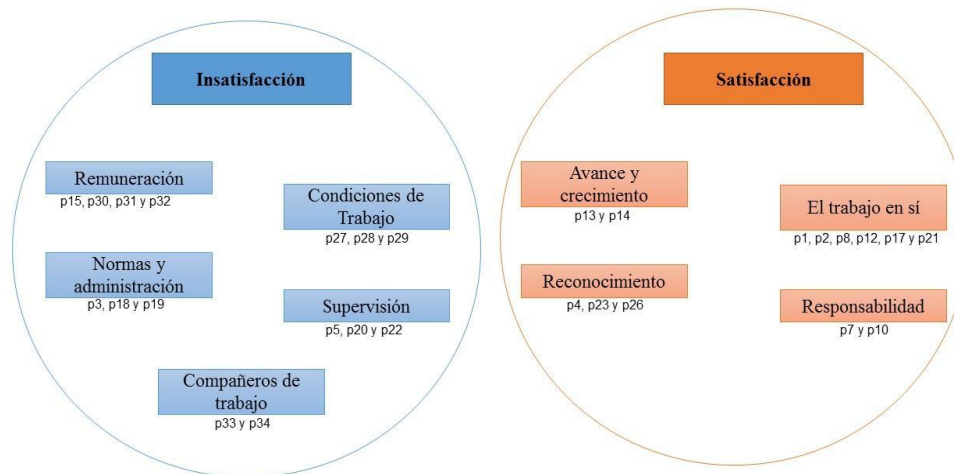
Es importante decir que el diseño del instrumento fue a partir de las investigaciones hechas por Frederick Herzberg y su equipo. En dicho instrumento se operacionalizan las variables de los factores de satisfacción e insatisfacción en dimensiones que corresponden a sus subfactores con el fin de obtener información objetiva para realizar el estudio de motivación de los trabajadores universitarios.

Ya que el instrumento fue diseñado a partir de los hallazgos en la investigación de Herzberg que dio como resultado la teoría bifactorial, y en el presente trabajo es la teoría en la cual se basa el estudio de la motivación de los trabajadores de la UAEM, se considera que cumple con el requisito de validez porque recoge información para la cual fue diseñado.

Modelo Bifactorial de Herzberg para el análisis de los resultados: Lo que se mide

Figura 1

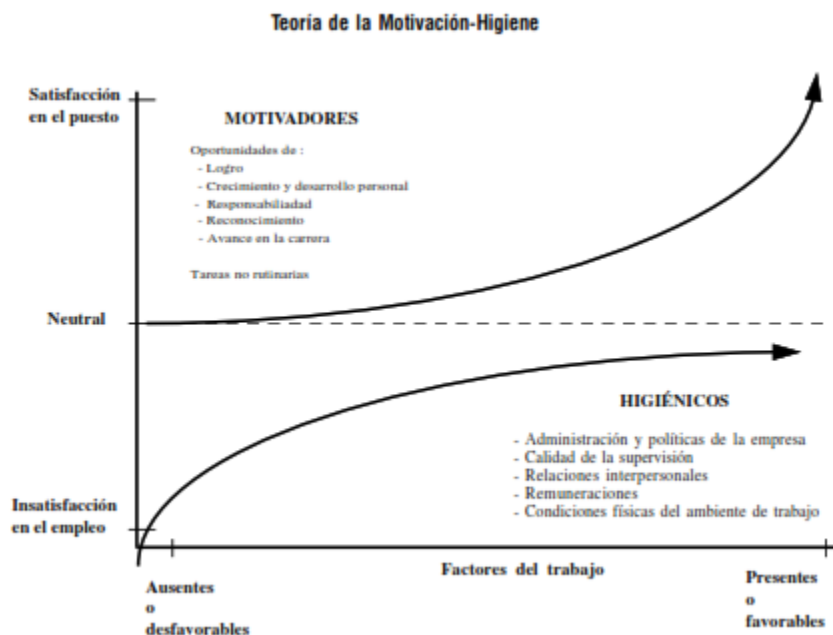
Subfactores que se miden



Fuente: Elaboración propia a partir del contenido del instrumento.

Figura 2.

Teoría de Herzberg



Fuente: Tomado de Manso Pinto (2002, p.82).

La propuesta esquematizada nos permite hacer el análisis de los datos arrojados del instrumento y nos indica la situación de los trabajadores en la organización y lo que la organización a través de sus líderes deben intervenir.

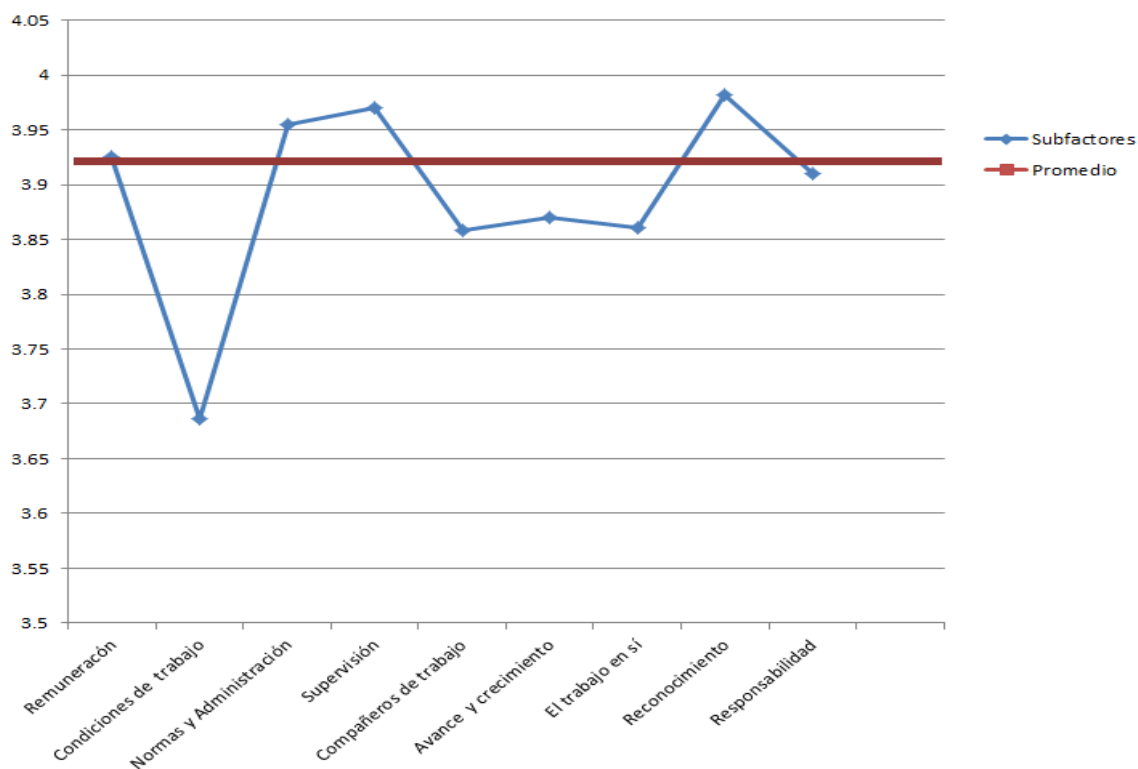
Gratificación de los resultados en el modelo de Herzberg

El modelo que sirve de parámetro del profesor Herzberg para realizar el análisis está en la siguiente figura, y se explica de la siguiente manera:

La línea roja describe el grado de acuerdo promedio de los subfactores tanto de satisfacción como insatisfacción que se tradujeron en las dimensiones de ambas variables, además nos permite observar que aquellos valores con un grado de acuerdo por debajo de la línea son aquellos que formarán el modelo de motivación para los docentes en ambiente de una organización universitaria pública. Esa línea roja no se puede mover. Las líneas azules determinan con los datos arrojados en el instrumento, la realidad de los recursos humanos en la organización universitaria.

Figura 3

Grado de acuerdo de los subfactores.



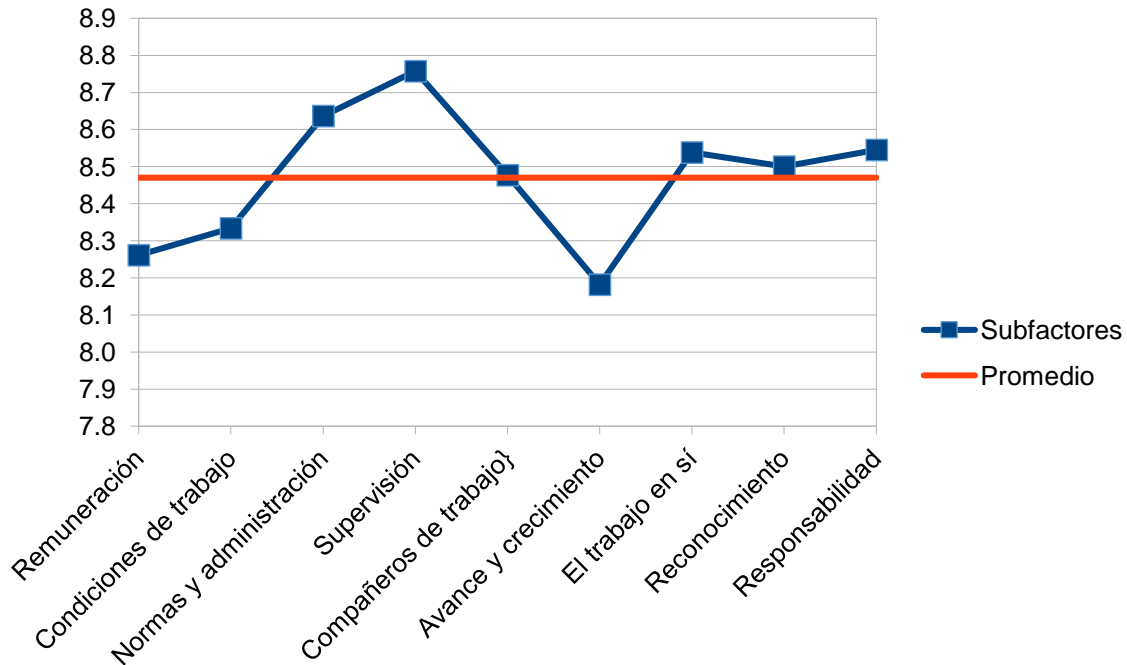
Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

Ya aclarado lo anterior y de acuerdo con el análisis organizacional de la información, se grafican los resultados en donde la línea roja describe el grado promedio de acuerdo con los subfactores de Insatisfacción y la línea azul describe la Satisfacción que se obtuvieron de las dimensiones de ambas variables, permitiéndonos observar que hay mayor satisfacción que insatisfacción en la mayoría de las dimensiones. Sobresaliendo la insatisfacción en las dimensiones de: remuneración, condiciones de trabajo y avance y crecimiento en la organización. Así como mayor satisfacción en las dimensiones de: normas-administración, supervisión. Grave es la situación del resultado del subfactor reconocimiento que pareciera que los empleados

no quisieron responder la verdad y que la propuesta del modelo de análisis utilizado nos indica que no hay reconocimiento al trabajo efectivo en la organización.

Figura 4

Resultados de los subfactores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

El impacto ha sido diverso, pues ante los escenarios donde se encuentra un recurso humano no se puede generalizar, el trasladar el trabajo de forma total a los hogares, definitivamente no representa lo mismo para todas las personas, pues esto dependerá de muchos factores, principalmente de los económicos y sociales.

Sin embargo, el modelo utilizado en este estudio nos arroja resultados que valen la pena mencionar: los docentes encuentran mayor satisfacción en su trabajo docente virtual, principalmente respecto a la dimensión de normas y administración; y a la de supervisión, esto probablemente porque permite mayor autonomía en su organización en cuanto a horarios, tiempos y autogestión personal. Por otra parte, las dimensiones de mayor insatisfacción son las de remuneración y condiciones de trabajo; el factor remuneración es una constante determinada sin variación, sea virtual o presencial, es importante hacer énfasis en que las y los docentes universitarios en nuestro país de manera general perciben bajos ingresos, en comparación con otros países. Respecto a las condiciones de trabajo, puede resultar evidente que en la casa no se tienen en la gran mayoría de las ocasiones las condiciones ergonómicas adecuadas, que nos ofrece un aula, además de factores asociados al ruido, la distracción y la convivencia familiar de otros individuos que están igualmente confinados.

El docente se enfrentó a una adaptación constante, en la que ha tenido que modificar no sólo formas si no estructuras mentales que apunten a una apertura hacia lo nuevo, lo desconocido y la incertidumbre, pues al inicio fue un periodo de transición inmediato, sin prórrogas o tiempos de preparación, en los que todos tuvieron que entrar, estuvieran listos o no. Con el paso del tiempo, se inició la capacitación en relación con el manejo de plataformas y diseño de contenidos de las materias asignadas, esto permitió mayor previsión y organización.

El nivel de satisfacción en las y los docentes ante el trabajo de docencia virtual es alto, los resultados mencionados anteriormente lo demuestran, esto se debe a varios

factores, pero en general también son resultado de un adecuado liderazgo y administración de este.

- La satisfacción en cuanto a tiempos y horarios laborales; es adecuada, con altos niveles de satisfacción.
- La satisfacción en cuanto a remuneraciones y prestaciones salariales es baja, ya que es donde se observa mayor insatisfacción.
- La satisfacción en cuanto a la organización y equilibrio entre vida laboral y personal; es adecuada, ya que hay satisfacción en los factores de normas y administración.

El docente en términos generales ha podido solventar esta situación de adecuar su docencia a la virtualidad, sin embargo, esto no excluye que tuvieron que enfrentar altos niveles de estrés y ansiedad, muchos de ellos, que valdría la pena estudiar más a detalle en futuras investigaciones.

Se puede observar que, si es mayor el nivel de satisfacción en el trabajo docente virtual, que la insatisfacción que este pudiera generar.

A manera de conclusión

Si retomamos la principal propuesta de Herzberg que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando

mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar.

El punto central de los factores de Herzberg es que las fuentes de insatisfacción y los satisfactores, radican su importancia en sí mismos y de su propia forma. La gerencia debe tratar, en primer lugar, los factores de insatisfacción como un buen salario, prestaciones, condiciones laborales y la seguridad del trabajo, como un punto motivacional para evitar la insatisfacción del empleado. Cuando se elimine la insatisfacción, la gerencia recibirá un mayor resultado por su esfuerzo de motivación, y podrá dirigir sus energías en aprovechar las oportunidades que obtengan los trabajadores, en la realización de sus labores con responsabilidad, reconocimiento, progreso e incentivos.

En este sentido, de acuerdo con Herzberg existirían dos tipos de individuos. Aquéllos que denomina Hombre-Adán, que al igual que el personaje del Antiguo Testamento, sólo buscan evitar el dolor y, primordialmente, satisfacer sus instintos básicos: alimentación, abrigo y seguridad. Todos éstos, factores de higiene. Por el contrario, existen otros individuos, a los que denomina Hombre-Abraham, para los cuales el trabajo es la principal fuente a partir de la cual satisfacen sus necesidades de crecimiento personal y de trascendencia en la vida. Sobre la base de tales consideraciones, Herzberg insinuó que el enriquecimiento del trabajo debe ser preocupación principal de la gerencia, si lo que ésta busca es una mayor motivación en sus empleados. En otras palabras, los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado,

Hombre-Abraham, satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. ¿Cuántos Hombres-Adán existirán en la organización universitaria? Y ¿Cuántos Hombres-Abraham?

Recomendaciones

El equilibrio bio-psico-social de los seres humanos pudiera alcanzarse si las condiciones contextuales y organizacionales definen los objetivos situando la identidad de cada miembro de la organización, presentando modelos que unifiquen aptitudes, actitudes, valores, necesidades y de motivación, que se han constituido por la formación histórica del individuo en la cual se han desarrollado.

Lo que determina primordialmente la conducta de los seres humanos son aspectos contingenciales estructurales-contextuales y el papel que ocupan las personas en cada situación.

Las personas siempre se encuentran dentro de alguna contingencia estructural y contextual y estos dos elementos definen la percepción individual y colectiva y por los supuestos y las expectativas que se tienen sobre esa circunstancia, jamás una persona funciona en un vacío social. El pensamiento y comportamiento del individuo en sociedad se edifica en la construcción social producto de la interrelación entre individuos y esto hace que se reaccione y que la motivación que se tenga será el resultado, la mayoría de las veces, de cómo se defina y estructure esa situación. Cuando una persona se encuentra con situaciones nuevas, el proceso de socialización se puede definir parcialmente como el proceso por medio del cual le enseñan a esa persona, o ella aprende cómo definir o cómo considerar un determinado aspecto de esa situación.

Para poder comprender la forma en una persona reacciona ante una situación específica y sus razones para reaccionar así, es necesario comprender la percepción o las representaciones sociales que tienen en relación con ese tema. Por ejemplo, si en una organización se implementa un programa de incentivos para aumentar el rendimiento y este no sufre cambios, tal vez se deba a que los empleados definen la situación en la que, si aumentan su desempeño, se enemistarán con sus compañeros, o perderán su lugar en grupo, al ir en contra de la forma correcta de comportarse de acuerdo con las reglas no escritas de su grupo social. Desde este punto de vista, las ganancias económicas que se perciben no justifican el riesgo, la conducta no cambia, no porque el dinero no sea lo suficientemente importante en un esquema general de motivación sino porque en esa situación particular la necesidad de dinero que tiene el trabajador se compara con los valores y motivaciones que operan en ella.

“El supuesto de que la naturaleza humana es una y que consiste en un conjunto de motivaciones que operan en la misma forma en cada uno de nosotros, no ha recibido mucho respaldo científico. Sin embargo, existen consistencias en la forma como la gente se comporta. Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional”. (Blum y Naylor, 1972, p. 472)

El quehacer del trabajo no representa la misma significancia para todas las personas, sino que adopta uno distinto para cada uno o cada situación, el más importante de ellos es el que intrínsecamente tiene para el trabajador individual y para el grupo al cual pertenece. El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo

realiza, se deben tomar en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con la organización y con la comunidad, y en general el entorno. Esto quiere decir que eliminar del trabajo estos atributos equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos de una máquina.

Generalmente las organizaciones que tienen cuidado por la motivación de las personas que forman parte de ellas, presentan modelos que se pueden clasificar en tres categorías:

1. La primera consiste en las actividades o programas que se realizan para alentar al trabajador, es decir, ponerlos al frente de un líder auténtico y carismático para que los motive a actuar de manera distinta a como lo hacían. Esta primera categoría se basa en el supuesto de que de que las personas necesitan de una fuente externa cuyas cualidades no poseen los seguidores que los hacen darse cuenta de que su conducta no es la adecuada y por tanto debe cambiarse. En este ámbito se encuentran los jefes que pretenden guiar a sus subordinados por medio de reprimendas o alabanzas. Los capataces.
2. En la segunda categoría entran las organizaciones que consideran que la mejor manera de mantener a su personal motivado es por medio de un buen clima organizacional creado desde la parte alta de la estructura de la organización. Se basa en generar mecanismos de premiación y reconocimiento con el fin de crear un ambiente estimulante utilizando herramientas como premiación o reconocimiento al desempeño, a la puntualidad, a la asistencia, a las aportaciones de los empleados para mejorar la productividad, etcétera. En esta posición se mezclan las ideas de que las

personas se motivan a sí mismas y en la premisa de que los seres humanos se comportan de una manera una tanta cuanto mecánica a la hora de reaccionar ante el entorno, es decir, que con los estímulos adecuados no habrá otra alternativa que responder con una motivación alta.

3. La tercera se refiere a la motivación intrínseca de las personas. Parte del supuesto de que las personas son capaces de elegir cuándo y con qué desean estar motivadas, o sea que eligen los estímulos externos que más les ayudan a ser el tipo de personas que quieren ser.

Estos modelos de motivación en las organizaciones han partido de las diversas investigaciones que han constituido el bagaje de la materia desde los estudios que se emprendieron a mediados de la década de los 1940's de los expertos en el área de la conducta de la psicología aplicada en el trabajo. Es vigente y debe existir en los planes estratégicos de todas y cada una de las organizaciones: Organizaciones motivadoras.

En las últimas décadas, las pruebas aportadas por diferentes investigadores (Hackman y Oldham, 1976) han venido reconociendo que en la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva a la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamental en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo: El liderazgo sistemático/liderazgo autentico.

Para terminar con esta propuesta, es importante recalcar que toda la carrera académica de Frederick Irving Herzberg sigue dando frutos, ya que en 1995 la

International Press reconoció su libro *Work and the Nature of Man* entre los 10 textos que mayor contribución habían hecho a la teoría y práctica de la administración de empresas en el siglo XX. Solo 964,000 documentos que refieren a la propuesta del profesor en una sola búsqueda en Google general y 35,000 en *Google académico* hoy día.

Lista de referencias

Blum, Milton, Naylor James C. *Psicología Industrial*. Editorial Trillas, México 1976, 500 pp.

Caballero K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267012>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.

Dunnette Marvin D, Kirchner Wayne K. *Psicología Industrial*, Editorial Trillas, México 2002, 300 pp.

Ferrer L. (1995). *Desarrollo Organizacional, guía práctica*. México, Trillas

Franklin F. Enrique B. & Krieger M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación, México.

Gamboa E., (2010). *Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes*. México. consultado en: <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-de>

Guillén Gestoso, Carlos-Guil Bozal, Rocio. Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, 357 pp.

Hackman, R.; Oldham, G. (1976). Work Redesign. Reading: Addison Wesley

Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thomson.

Herzberg, F., Mausiner, B., Peterson, O., Capwell, D. (1957). Job Attitudes: A Review of Research and Opinion. Psychological Services of Pittsburgh.

Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a_04.pdf

Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, octubre. noviembre. diciembre, número 128 Universidad EAFIT Medellín, Colombia 79-86.

Newstrom, D. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2004). Administración. México: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Robbins, S., Judge, T., Enríquez Brito, J. (2009). Comportamiento organizacional. 14 edición. México. Pearson Educación.