

## **La satisfacción laboral como un predictor de las expectativas de jubilación temprana en la UADY**

**Graciela Cortés Camarillo**

### **SINOPSIS**

*El Estatuto General de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), permite que los trabajadores de la institución anticipen su jubilación a partir de los quince años de servicio, lo que podría traducirse en una fuga de recursos humanos con experiencia y, generalmente, en edad altamente productiva; además de representar una potencial generación de vacantes que deberá ser cubierta por personal de nuevo ingreso en el que será necesario enfocar esfuerzos y recursos para su desarrollo y capacitación. Por lo anterior, el presente trabajo analiza la posible relación entre la satisfacción laboral y expectativas de jubilación temprana en personal de la UADY. Se utiliza la Teoría de ajuste al trabajo de Minnesota (Davis & Lofquist, 1984) para enmarcar la discusión teórica del problema.*

*Términos Clave: <Satisfacción en el trabajo> <jubilación> <Universidad estatal> <México>.*

### **ABSTRACT**

*By law, workers at the Autonomus University of Yucatán (UADY) may anticipate early retirement after 15 years of tenure. However, this benefit may result in the loose of experienced academic yet in a productive age as well as in an administrative problem due to the potential need of replacing this retiring personnel. Considering the above, this paper explores on the relationship between job satisfaction and early retirement expectations for the university workers.*

*Key Terms: <job satisfaction> <retirement> <public college> <Mexico>.*

---

---

La efectividad o ineffectividad de los recursos humanos afecta la interrelación de gobierno, administración y liderazgo, de las Instituciones (Ray, Greenberg & Wandell 1987).

En tanto que los recursos humanos constituyen la fuerza de trabajo de cualquier organización, su importancia es manifiesta. Los administradores educativos trabajan con una gran variedad de gente incluyendo a estudiantes y trabajadores. En particular, la relación con el personal tiene implicaciones que podrían afectar el éxito de los administradores como líderes de la organización, (Gorton, 1984).

Aunque existe consenso en los administradores educativos respecto de reconocer la importancia de desarrollar y mantener una alta satisfacción del personal, generalmente no es clara la manera de cómo lograrlo.

De acuerdo a Gorton (1984), la satisfacción es una variable actitudinal que refleja un sentimiento positivo o negativo acerca de una situación o persona en particular y aunque la investigación realizada en este campo enfoca al personal académico, es pertinente considerar a todo el personal que labora en la UADY, incluido el de apoyo y el no- profesional ya que la satisfacción de todos ellos es importante para el logro de las metas institucionales.

La definición de satisfacción ha sido propuesta por diversos autores, Strauss (Citado por Gorton, 1984) la define como el grado en el cual un individuo puede vincular sus necesidades personales y profesionales en el logro de su tarea; Cunningham, Aldag & Swift (1991) la refieren como la condición que elimina o disminuye la necesidad.

Dawis & Lofquist (1984) indican que la satisfacción es una función de la correspondencia entre el patrón de

reforzamiento del ambiente de trabajo y de los valores y habilidades de los individuos.

La respuesta a cómo lograr la satisfacción del personal y los efectos que en la organización produce la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, han sido enfocados desde diferentes perspectivas y aunque la evidencia empírica no es concluyente y ninguna de las teorías por sí sola tiene las respuestas, las de Maslow (1970), Mc. Gregor (1960) Herzberg et. al. (1959) y la de Dawis & Lofquist (1984) aportan bases para la discusión del problema.

### **Motivación hacia el trabajo**

Diversas teorías de la motivación ofrecen explicación al problema de la satisfacción - insatisfacción en el trabajo, En este ensayo se utilizará la definición de Hoy & Miskel (1987) "fuerzas complejas, necesidades, estados de tensión u otros mecanismos que inician y mantienen la actividad voluntaria hacia el logro de metas personales" (p. 176).

Maslow (1970) propone una jerarquía de necesidades de cinco niveles (fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización) cuya insatisfacción motiva la conducta. Sin embargo Herzberg et. al. (1959) reconoce únicamente dos factores en la motivación para el trabajo que son identificados como dos conjuntos separados; uno que contribuye a la satisfacción y el otro a la insatisfacción en el trabajo.

Mc. Gregor (1960) ha formulado una teoría acerca de las actitudes de los administradores hacia la gente; postula que la conducta administrativa es influenciada por dos actividades opuestas que él identifica como Teoría X y Teoría Y. La implicación más importante es que la actitud de los administradores influye en la perspectiva que ellos formulan respecto de su personal y los factores que motivan su conducta.

---

---

Tanto la teoría de Maslow (1970) como la de Herzberg et. al. (1959) y la de Mc. Gregor (1960) pueden ser criticadas por considerar la satisfacción/insatisfacción como una función unidireccional de motivos internos, propios del individuo o bien del impacto del ambiente de trabajo en la persona.

Ciertamente, incentivos apropiados pueden generar satisfacción en el personal de una institución para que permanezca en su trabajo; sin embargo los incentivos son diferentes para cada individuo, en la medida que se interrelacionan con el ambiente de trabajo (Dawis & Lofquist, 1984) En este sentido, uno de los supuestos básicos de la Teoría de ajuste de trabajo de Minnesota (MTWA) es que cada individuo busca lograr y mantener correspondencia con el ambiente. Existen muchas clases de ambientes con las que el individuo se relaciona, pero el trabajo es el ambiente con el que el individuo se debe relacionar, necesariamente.

La interacción entre individuo y medio ambiente se basa en el concepto de correspondencia, en condiciones que pueden ser descritas como armoniosas, recíprocas y complementarias. El individuo brinda sus habilidades, valores y necesidades; el ambiente a su vez le ofrece ciertas recompensas, en un proceso continuo y dinámico mediante el cual, el individuo busca la correspondencia con el medio ambiente de trabajo (Sánchez, 1990); que en términos de la Teoría de ajuste al trabajo se denomina "Ajuste al trabajo". En este sentido la situación ideal se establece cuando los requerimientos del trabajo son satisfechos por el individuo: satisfactoriedad, y éste a su vez satisface sus propias necesidades: satisfacción, (Dawis y Lofquist, 1984) mediante las ofertas del ambiente de trabajo.

Esta Teoría dispone de instrumentos para medir objetivamente los rasgos de interés; en este caso : satisfactoriedad, satisfacción y ambiente de trabajo. La Escala de satisfactoriedad de Minnesota establece el grado en el que un individuo particular puede satisfacer las necesidades de un empleador específico; a su vez,

mediante la Escala de Satisfacción de Minnesota, ofrece una medida del grado en que los requerimientos del individuo son satisfechos por un ambiente particular de trabajo.

La objetividad para evaluar el ambiente particular de trabajo se ofrece mediante el cuestionario de descripción del trabajo, que está orientado a establecer las habilidades requeridas en términos generales para desempeñar un oficio determinado.

La correspondencia entre individuo y ambiente de trabajo implica corresponsabilidad y cuando ésta es lograda se manifiesta como permanencia en el trabajo ; cuando la correspondencia aumenta, la probabilidad de permanencia, también. La permanencia es una función entre el individuo y el ambiente de trabajo, cuyos indicadores interno y externo son el grado de satisfacción y satisfactoriedad que implican la correspondencia entre individuo y ambiente de trabajo.

Así, el ajuste al trabajo puede ser predicho por la relación entre la personalidad del trabajador cuyos más importantes elementos son valores y capacidades y el ambiente de trabajo. La satisfactoriedad y la satisfacción pueden variar con los propios cambios de los individuos o del medio ambiente de trabajo; sin embargo existen requerimientos mínimos para ambos, la oportunidad de conocerlos permite a los administradores detectar patrones efectivos de reforzamiento y de satisfacción de los individuos incrementando la probabilidad de correspondencia y permanencia en el trabajo y disminuyendo así la probabilidad de que el individuo abandone su ambiente laboral.

### **Jubilación temprana en la UADY**

Históricamente, "los Colegios y Universidades han dedicado entre un 70 y 80 % de su presupuesto a recursos humanos" (Bouchard, 1980); desafortunadamente han tardado en reconocer que el

---

---

desarrollo de los recursos humanos se relaciona directamente con el logro de las metas institucionales, (Bouchard, 1980).

La naturaleza del desarrollo de los recursos humanos recibe una fuerte influencia de los factores ambientales, entre los que podemos citar la legislación en materia laboral, las prestaciones, los planes de jubilación anticipada, las políticas educativas y muchos otros factores más que enmarcan la interrelación del individuo con su ambiente de trabajo.

La jubilación es una modalidad de abandono de trabajo. La legislación de la Universidad Autónoma de Yucatán contempla, en el Artículo No. 103 del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Yucatán, la posibilidad de que a partir de los quince años de servicio a la Institución, el personal pueda optar por la liquidación o jubilación.

De acuerdo con el Informe de actividades del Rector (Pasos, 1992) durante 1991, los ingresos de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) fueron 88,315 millones de pesos, de los cuales 3,000 correspondieron al ejercicio de 1990; registrando para el año de 1991 un ingreso de 85,315 millones de pesos, de los cuales fueron ejercidos en los rubros de remuneraciones y prestaciones un total de 71,335; lo que corresponde a un 80% del presupuesto total. El monto asignado a recursos humanos incluye solamente los incentivos financieros que la Institución invierte para la remuneración de sus empleados. Sin embargo, la distribución del personal por años de servicio ofrece una situación que vale la pena considerar pues el 31.5 % del personal académico tiene entre 10 y 15 años de

servicio en la Universidad y el 28.5 del personal administrativo está en la misma condición (Depto. Recursos Humanos de la UADY, octubre 20 de 1992). En ambas clases de personal el porcentaje más amplio se concentra en los años de servicio de 0 a 10; lo que impacta la probabilidad de que personal que ha sido desarrollado para la Universidad decida optar por la jubilación anticipada.

### CONCLUSIONES

La opción que ofrece el Estatuto General de la UADY para que sus trabajadores soliciten su jubilación anticipadamente, permite enfocar la jubilación temprana como una conducta voluntaria de abandono del ambiente de trabajo, que los trabajadores pueden elegir.

La situación representa para la Institución la potencial pérdida de recursos humanos desarrollados en la propia Universidad, con el costo que esto implica, y la probabilidad de generar vacantes que los administradores deben estar en condiciones de cubrir.

La problemática plantea la necesidad de saber más acerca de la satisfacción de los empleados universitarios y de sus expectativas de jubilación temprana con el propósito de disponer de información que permita a los administradores educativos orientar sus decisiones. La Teoría de ajuste al trabajo de Minnesota proporciona un marco para la investigación del problema, considerando la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo.

---

---

## REFERENCIAS

- Burack, E.H. & Smith, R. (Eds.). (1983). Biblioteca de administración de personal y relaciones humanas. México: CECSA.
- Bouchard, R.A.(1980) Personnal practices for small colleges. Washington, D.C. : National Association of College and University Bussines Oficcers.
- Cunningham, W.H., Aldag, R.J. & Swift, Ch.M. (1991). Introducción a la administración (M.T. Carter, trad.) México: Ed. Interamericana.
- Dawis, R. V. & Lofquist, LL.H. (1984). A psychological theory of work adjustment : an individual-differences model its aplicaciones. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Gorton, R.A. (1984). School administration and supervision : leadership, challengers and oportunities. Dubuque, IA: WCB.
- Herzberg, Mausner & Snyderman (1959). The motivation to work. New York : Wiley.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1987). Educational administration : Theory, research and practice. (3rd. ed.) New York: Random House.
- Maslow, A. H. (1970) Motivation and personality. New York : Harper & Row.
- Mc.Gregor, D. (1960). The Human side of enterprise. New York : Mc.Graw Hill.
- Pasos, Carlos. (1992) Informe de actividades 1991. Mérida, Yucatán, México : Ed. UADY.
- Ray, F.T., Greenberg, J.A. & Wadell, G. (1987). Human resource development and key resource. In M.W. Peterson & L.A. Mets.(Eds.), Higher education governance, managment and leadership. (pp.238-263). San Francisco: Jossey- Bass Publishiers.
- Sánchez, P. (1990) Análisis Comparativo de las teorías de Holland y la teoría de ajuste al trabajo de Minnesota (MTWA). Educación y Ciencia 1 (1),25 - 31.