

MOVILIDAD, SATISFACCIÓN Y RETRIBUCIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO

Yarimar Sanabria Flores¹

Universidad de Puerto Rico

Resumen

La movilidad laboral —el movimiento del empleado a otros trabajos a través de su carrera— es un tema poco estudiado en el servicio público de Puerto Rico. Poco se conoce sobre las motivaciones que llevan al empleado a cambiar de lugar de trabajo. La investigación buscaba conocer la relación entre la movilidad y la satisfacción en el trabajo y el impacto en el salario. También relacionamos la movilidad, los años de experiencia y el salario. Se administró un cuestionario a una muestra de 150 empleados de la Universidad de Puerto Rico. Se encontró una relación significativa entre la movilidad y el salario. [**Palabras clave:** movilidad laboral, satisfacción en el trabajo, retribución, servicio público, Puerto Rico].

Abstract

Labor mobility — the employee's movement to other jobs through their career — is a little-studied issue in Puerto Rico's public service. Little is known about the motivations that lead the employee to change workplaces or work units. This research sought to know the relationship between mobility and job satisfaction and the impact on salary. We also correlated mobility, years of experience and salary. A questionnaire was administered to a sample of 150 university employees. A significant relationship was found between mobility and salary. [**Keywords:** Labor mobility, job satisfaction, compensation, public service, Puerto Rico].

Las organizaciones operan en entornos dinámicos, sujetos a constantes cambios. Como sistemas abiertos, estas son impactadas por lo que acontece en el contexto en el cual se

¹ Este artículo resume parte de la Tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración Pública, en la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Agradezco enormemente a la Dra. Zaida I. Jorge Pagán por su tiempo, dedicación y acostumbrada colaboración en la revisión de este escrito.

ubican. Los cambios tecnológicos y en la economía impactan grandemente su funcionamiento y los ajustes o medidas que tomen para atenderlos, juegan un papel importante en la vida útil de estas. Para sobrevivir, las organizaciones y los elementos que la componen deben adaptarse y ajustarse a los cambios; ello incluye a sus recursos humanos. Independientemente de su naturaleza (pública o privada), las organizaciones enfrentan entre sus retos, ser productivas y efectivas en desarrollar su capital humano. Esto supone un reto mayor, en tiempos de crisis económica. La movilidad ha demostrado ser una herramienta eficaz para lidiar con esta realidad.

I. Fundamentos del concepto movilidad

Desde principios del siglo XX, la movilidad de los empleados se considera una acción que puede contribuir a incrementar su productividad. La teoría de la administración científica de Taylor (1998) proponía que los empleados debían ser ubicados donde tuvieran mejor desempeño. La organización debía buscar al empleado y prepararlo para el trabajo a través del adiestramiento, y luego abrirle paso hasta los niveles más altos de la empresa. Con ello se establece la noción de la movilidad horizontal y vertical como mecanismo de prosperidad de la organización y del empleado.

Otra perspectiva teórica que contribuye a explicar la importancia de la movilidad y su funcionamiento en el entorno gubernamental es el modelo burocrático de Max Weber. Bajo esta teoría las organizaciones funcionan de manera más efectiva cuando se departamentalizan los procesos y se crean jerarquías de autoridad vertical con claras líneas de mando (Daft, 2000). De esta forma los ascensos y descensos constituyen movimientos verticales en la jerarquía de autoridad; y los traslados son movimientos horizontales o laterales.

Un factor que juega un rol importante en la determinación de un empleado en cuanto a realizar cambios en su carrera profesional es la motivación. En gran medida, el éxito de las decisiones que toma el individuo sobre su trabajo está mediado por su motivación. Esta se ha definido como un estado interno de la persona que la induce a reflejar cierto comportamiento (Spector, 2008). En 1943, Maslow (2000) formuló una teoría en la cual se establece que los seres humanos poseen necesidades que pueden agruparse atendiendo jerarquías, desde aquellas más básicas hasta las más complejas. Clasificó dichas necesidades por etapas, estableciendo que, para alcanzar la última, es necesario haber satisfecho o completado

las previas. La necesidad mueve a los seres humanos a obtener cosas o alcanzar logros. En el ámbito laboral, en la medida en que un empleado necesite mayor salario, seguridad en el empleo, o mayores retos o desafíos, buscará satisfacerlos mediante mecanismos tales como: moverse a otras áreas de la organización o a otro escenario de trabajo.

La movilidad ocupacional y de carrera es un movimiento social intrageneracional que conlleva un cambio en la posición de un individuo en el mercado de trabajo (Marini, 2001). Además, puede definirse como el desarrollo de este, los puestos que ocupa y los cambios que ocurren durante su vida profesional. La movilidad se vincula a dos objetivos: al desarrollo profesional y al aumento en la productividad. Por un lado, la organización aspira a colocar a sus empleados en los puestos más adecuados y luego, retener a los mejores mediante ascenso o mejoramiento lateral. Con estas medidas, busca aumentar su productividad. Por otro lado, tanto la organización como el empleado reconocen la importancia de mantener destrezas y conocimientos actualizados a los tiempos, y por ello, ambos invierten en el desarrollo del personal. La organización invierte en aquellos prospectos con futuro dentro de la organización, mientras que el empleado invierte en lo que considera su futuro profesional dentro o fuera de la organización en la que se encuentra.

La movilidad parece ser influenciada por distintos factores, entre los cuales se encuentran: el tipo de organización, las características del individuo, el tipo de trabajo, la ocupación, y el ambiente económico. Según Marini (2001) el porcentaje de movilidad varía con estos factores. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) arguye que la movilidad de los recursos humanos, particularmente de aquellos con destrezas en ciencia y tecnología, promueve la creación y difusión de conocimiento, lo que a su vez propicia la innovación y el desarrollo social y económico de los países (2008). Los empleados abandonan un lugar para ir a otro generalmente buscando mejorar sus salarios y condiciones de vida. Con el cambio de lugar de trabajo, el empleado se lleva sus capacidades, experiencias y conocimientos que ahora pondrá al servicio de su nuevo empleo.

Castillo, Novick, Rojo y Yoguel (2006), encontraron que la movilidad, entendida como un mecanismo de desarrollo, ha beneficiado más a los empleados con mayor educación, particularmente a aquellos relacionados con la economía y la

tecnología. De acuerdo con los autores, esas especializaciones los llevan a moverse a otras organizaciones donde consideran que sus conocimientos pueden ser mejor utilizados, a la vez que aprenden las prácticas de esos nuevos lugares de empleo. De esta manera, la movilidad beneficia tanto a los trabajadores como a las organizaciones, de modo que estas la promueven al ascenderlos o trasladarlos a nuevas áreas de trabajo. En esa dirección, Otto, Dette-Hagenmeyer y Dalbert (2010), encontraron que, en el Siglo XXI, el desarrollo de una carrera está caracterizado por el reentrenamiento, la educación continua, y la transición a diferentes ocupaciones.

Bernardin (2003) distingue el rol del empleado y el de la organización en cuanto al desarrollo de una carrera. El autor menciona que, por un lado, los empleados son responsables de asegurar su empleabilidad y por otro, la organización tiene la responsabilidad de proveer a estos las herramientas y oportunidades necesarias para ampliar sus destrezas, de modo que esta pueda contar con una fuerza laboral capaz de reinventarse a sí misma cuando sea necesario. De hecho, el desarrollo del empleado se vincula a la idea de progreso social y económico ya que el incremento de las destrezas de la fuerza laboral tiene un gran impacto en las economías nacionales (Zidan en Winterton, 2008). La Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés, 2004) llevó a cabo una encuesta entre sus países afiliados e identificó que muchos de estos han utilizado el adiestramiento y la movilidad como herramientas para satisfacer la necesidad de adquirir empleados con destrezas y conocimiento que permitan brindarle a la organización una mejor posición frente a los retos económicos del presente. La encuesta reveló que la forma de movilidad más utilizada en esos países es la que se realiza dentro de la misma organización.

Las tendencias modernas y el ambiente de competencia global han obligado a las organizaciones a efectuar cambios drásticos en sus estructuras. La presión por aumentar la productividad ha afectado a todas aquellas que compiten por los recursos, las inversiones y los clientes a través del globo.

O'Neill, Lund y Hansen (2001), definieron productividad como el resultado de la suma de todos los esfuerzos que toma el llevar a cabo un producto o un servicio. Así también establecieron que es la medida de desempeño que establece cuan efectivamente una organización convierte sus recursos en el producto o servicio deseado. Por lo que, podemos decir que la productividad es la manera de utilizar todos los recursos de

una organización, incluyendo los humanos, de la manera más eficiente en la que esta pueda para lograr sus objetivos y metas con los costos más bajos posibles.

La búsqueda de mayor productividad ha llevado a las organizaciones a recurrir a mecanismos tales como: reducción de la plantilla (downsizing), ampliación del alcance de los trabajos (“delaying”), descentralización, y reorganización, entre otras medidas (Bernardin, 2003). La reducción de la plantilla ha tenido el efecto de dejar fuera del empleo a miles de personas en los pasados años. La ampliación del alcance de los trabajos ha aumentado la diversidad de tareas y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo. La descentralización ha obligado al movimiento de empleados de las oficinas centrales a las oficinas regionales o locales. Las reorganizaciones han eliminado o consolidado unidades de trabajo y creado nuevas unidades distintas a las que existían antes. Todos estos mecanismos han creado un ambiente propicio para la movilidad de los empleados. Más aún, podría decirse que los han forzado a considerar la movilidad como una alternativa para conservar los ingresos que generan del empleo.

II. La movilidad en el gobierno de Puerto Rico

La historia del servicio público puertorriqueño destaca dos valores fundamentales: el mérito y la carrera pública. Esto puede apreciarse desde la primera Ley para Reglamentar y Mejorar el Servicio Civil de Puerto Rico (1907), que buscaba dar continuidad a la carrera de los servidores públicos en el gobierno. Unos sesenta años más tarde, se busca la igualdad de los derechos de los empleados públicos a través de la Ley 134 de 19 de julio de 1960, según enmendada, y la Ley 139 de 30 de junio de 1961, en donde se le brinda el derecho a organizarse en asociaciones “bona fide” para lograr un progreso social y económico. Luego la Ley 5 de 14 de octubre de 1975, Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico, estableció las áreas esenciales al principio de mérito, entre las que se encuentran; ascensos, traslados y descensos.

Pasados cerca de 30 años de esta última ley, se aprobó la Ley 184 de 3 de agosto de 2004, conocida como la Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público. Entre otros propósitos, dicha legislación buscaba reafirmar el principio de mérito, redefinir las facultades de la Oficina Central de Asesoramiento Laboral y Administración de Recursos Humanos (OCALARH) para fortalecer la función de fiscalización, conceder mayor autonomía a los Administradores

Individuales, armonizar el Sistema de Administración de Recursos Humanos con la negociación colectiva y sindicación de los servidores públicos, crear la carrera pública como mecanismo de desarrollo y capacitación del servicio público.

Sin embargo, la aprobación de la Ley 7 de 9 de marzo de 2009, conocida como la *Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo el Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico*, impactó la administración de los recursos humanos y las estructuras de relaciones obrero-patronales que se llevaban a cabo en el gobierno. Esta ley buscaba una reducción en la nómina del gobierno fundamentada solo en el criterio de antigüedad en el servicio público y dejó en suspenso todo lo referente a ascensos, traslados, movimientos de personal y redistribución de tareas de manera que el único criterio para los movimientos de empleados fuera la necesidad del servicio. Además, la medida otorgó a la Rama Ejecutiva, la flexibilidad necesaria para reconstruir las agencias luego del impacto de este plan.

Esta secuencia de leyes y eventos en el gobierno de Puerto Rico permite establecer tanto su desarrollo como su estancamiento en cuanto a su administración de recursos humanos. De una parte, se observa una legislación que en sus inicios fue desarrollando la administración de personal en el gobierno. Sin embargo, el impacto de la crisis fiscal en las arcas del gobierno redujo significativamente las oportunidades de desarrollo de sus recursos humanos. Es en ese contexto de crisis que se llevó a cabo la presente investigación. Buscábamos conocer el grado de satisfacción de una muestra de empleados de la Universidad de Puerto Rico con su trabajo. También nos interesó conocer los movimientos de puestos de los entrevistados desde que ingresaron a la institución y los cambios en sus salarios asociados al cambio de puesto.

La Universidad de Puerto Rico es una entidad pública creada en 1903 y al presente cuenta con 11 recintos universitarios a través del país. Uno de ellos, el Recinto de Río Piedras, es su recinto bandera. Es, además, el principal centro de investigación y producción intelectual del país. En términos jurídicos, la Universidad opera como una corporación pública, con autonomía en los asuntos de recursos humanos y finanzas. Sin embargo, una de las principales fuentes de ingreso de la Universidad es la aportación que recibe del Fondo General y que está condicionada a los recaudos y a las decisiones del gobierno central.

Es decir, no empecé a la autonomía dispuesta por ley, cuando los recaudos del gobierno son menores, la institución recibe menos dinero y, por ende, se ven afectados los servicios que presta y la manera de llevar a cabo las actividades del personal.

Amerita destacar que la Universidad de Puerto Rico está expresamente excluida de la Ley para la Administración de Recursos Humanos en el Servicio Público del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (Ley 184-2004, según enmendada). No obstante, su sistema de personal se fundamenta sobre la misma base que dicha legislación; el principio de mérito. Los mecanismos de ascensos, traslados y descensos identificados entre las áreas esenciales de este, brindan a la institución la flexibilidad necesaria para ubicar a los empleados de acuerdo con sus necesidades, al tiempo que crean las condiciones para que estos desarrollen nuevas destrezas y conocimientos. Considerando que, el sistema universitario cuenta con once (11) unidades distribuidas a través del país, las oportunidades de movilidad pueden ser amplias, si se adoptan los mecanismos adecuados.

Sin embargo y aun cuando cuenta con esa posibilidad, la Universidad no ha utilizado el mismo de forma articulada. Al presente, no existen programas para identificar las destrezas y conocimientos que necesita, así como las que poseen sus recursos humanos. Esto puede encontrar explicación en la ausencia de una cultura o tradición dentro del servicio público, en cuanto a la planificación estratégica del recurso humanos de modo que cuenten con planes de acción para desarrollar la carrera profesional del personal, anticipar los cambios que puedan surgir en las tareas de un puesto, y los cambios tecnológicos que impactarán el trabajo y las necesidades futuras de la organización.

III. Método

El estudio se llevó a cabo en una muestra de empleados no docentes del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, con el propósito de auscultar el efecto (si alguno) de la movilidad en la satisfacción en el trabajo y con sus condiciones salariales. Para fines de la investigación, movilidad fue definida como el mecanismo a través del cual los empleados no docentes de la universidad podían moverse dentro de su unidad institucional (el Recinto de Río Piedras) u otro recinto, por un tiempo definido o de manera permanente,

sin menoscabo de su permanencia y seguridad de empleo. Se formularon y fueron puestas a prueba tres hipótesis:

- Los empleados que han experimentado mayor movilidad expresan mayor satisfacción en el trabajo.
- Los empleados que han experimentado mayor movilidad reflejan cambios de salario mayores.
- Los empleados que reciben un mayor salario reflejan una mayor movilidad y más años de experiencia.

El **diseño** de investigación fue uno correlacional. Este permite llegar a resultados entre las variables establecidas y explicarlos en términos de si existe o no relación entre ellas (Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. 2006). Su utilidad radica en que permite conocer el comportamiento de una variable observando el de otra. Así también permite determinar si no hay relación entre ellas.

Las **variables** consideradas para el estudio fueron; la movilidad de puestos, satisfacción en el trabajo, salarios y años de servicio. Las relaciones investigadas fueron: (1) frecuencia de movilidad y nivel de satisfacción en el trabajo; (2) frecuencia de movilidad y cambio en el salario; y (3) cambio en el salario y nivel de satisfacción en el trabajo. La literatura sugiere que existe un vínculo entre la movilidad y el desarrollo profesional (Otto, Dette-Hagenmeyer y Dalbert, 2010). Este es un elemento importante en la literatura sobre satisfacción del trabajo y forma parte de teorías sobre la motivación, tales como las de Maslow, Herzberg, Locke y Latham.

De igual forma, se ha encontrado que existe relación entre la movilidad y el ingreso de los empleados. De acuerdo con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico se ha encontrado que cuando los individuos adquieren mayores conocimientos y destrezas, al querer aumentar sus salarios y condiciones de vida, buscan cambiar de trabajo para adquirir mejores salarios (OCDE, 2008). Esto a su vez, tiene el efecto de propiciar el desarrollo social y económico al compartir destrezas y conocimientos con la organización a la que pasa a formar parte.

El tercer ángulo de la investigación se fundamentó en estudios que sugieren que el salario del empleado aumenta cuando este cambia de empleo, pues las nuevas experiencias y conocimientos que lleva al nuevo trabajo son valoradas por las organizaciones. La literatura también considera que el salario es un elemento importante de la motivación, y por ende de la

satisfacción en el trabajo. Por lo que, si el empleado siente la necesidad de incrementar su salario, buscará la manera de tener un mejor desempeño para lograr un ascenso o para moverse de trabajo.

La movilidad, para propósitos del estudio se definió operacionalmente como la cantidad de movimientos laterales o verticales que ha experimentado un empleado en el curso de su carrera, desde su ingreso a la organización. Estos fueron definidos como aquellos cambios de tarea o de puestos, dentro o fuera de una unidad de trabajo. La satisfacción en el trabajo se definió operacionalmente como el nivel de aprobación o de aprecio hacia el trabajo y hacia la organización a la cual pertenece y se midió utilizando una escala diseñada por Cammann, Fichman, Jenkins, y Klesh (1983) (Ver Apéndice). El salario del empleado se identificó como aquel ingreso que recibe mensualmente de parte de la organización, también denominado sueldo bruto mensual.

El **método** utilizado para la recolección de datos fue la encuesta o cuestionario. Entre sus ventajas se encuentran; el bajo costo asociado a la recopilación de datos, la alta tasa de respuesta de los participantes; y el corto tiempo que toma completar la fase de recogido de datos (Fife-Schaw, 2000). Sin embargo, se señala como limitación de este método su susceptibilidad a los efectos de eventos que suceden contemporáneamente con el momento de recoger los datos. Se refiere eventos externos a las variables bajo estudio que podrían afectar la interpretación que los participantes hacen de ellas. El cuestionario administrado contiene 3 secciones; la primera solicitaba datos demográficos, la segunda consistía en 20 ítems dirigidos a identificar los movimientos de puesto realizados por el empleado desde su ingreso y el cambio en salario desde su inicio hasta la fecha del estudio. La tercera parte del cuestionario consistió en 3 aseveraciones dirigidas a medir la satisfacción con el empleo. En cuanto a la escala de satisfacción, se utilizó la desarrollada por Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh (1983), la cual fue adaptada por la investigadora. La escala fue traducida al español y consistía en 3 aseveraciones sobre el sentir de los participantes respecto al trabajo realizado y la organización en la cual trabaja. Cada aseveración tenía niveles de satisfacción que iban del 1 al 7 en una escala Likert. Sin embargo, la aseveración núm. 2 fue eventualmente eliminada debido a que, al ser una aseveración inversa a las otras dos aseveraciones, varios participantes expresaron dudas sobre su significado.

En el momento de la investigación, la Universidad de Puerto Rico atravesaba por una inusual crisis fiscal y administrativa que puede haber afectado la percepción de los empleados participantes con relación a su satisfacción hacia el trabajo y la organización. También, y como secuela de medidas de ahorros, un conflicto estudiantil amenazaba con forzar el cierre del Recinto. Para reducir el efecto potencial de dichos eventos, estos fueron orientados a que, en lo posible, expresaran su nivel de satisfacción, sin considerar aquellos aspectos relacionados con la crisis fiscal.

Descripción de la población y de la muestra. Como una determinación de conveniencia y razonabilidad, la muestra del estudio estuvo compuesta por empleados no docentes del Decanato de Administración. Del total de 1,821 empleados de dicha población, distribuidos en las 14 unidades del Recinto de Río Piedras, ese Decanato poseía la mayor cantidad de ellos (846 en total). Se entendió que, dada la alta concentración de empleados no docentes en dicha unidad, existían mayores posibilidades de que ocurrieran movimientos laterales y verticales, que en las restantes del Recinto. Se utilizó una muestra no aleatoria de 150 participantes. Con esta se mantuvo el número necesario para un nivel de confianza de 95% en una población de 846 empleados no docentes que hay en dicha unidad, con un intervalo de confianza de 7.26.

Los datos demográficos solicitados al participante fueron: sexo, edad, salario actual y año en que comenzó a trabajar en la UPR. En cuanto al sexo, el participante escogió entre las alternativas de masculino y femenino. Mientras que la información sobre edad, salario actual y año de comienzo en la UPR, se obtuvo a través de preguntas abiertas para que el participante escribiera lo solicitado. En cuanto a la movilidad, se requirió que anotaran los trabajos o puestos desempeñados desde su ingreso al Recinto de Río Piedras hasta el momento de la investigación. Se les solicitó, además, que indicaran el salario devengado con cada movimiento y si el mismo fue dentro de la unidad o fuera de ella.

Análisis de los datos. Los datos obtenidos fueron organizados, tabulados y analizados estadísticamente utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). De ese análisis, se obtuvieron estadísticas descriptivas y coeficientes de correlación (r de Pearson) que permitieron identificar la relación o ausencia de ella, entre las variables objeto de estudio. Los análisis de correlación se aplicaron a las siguientes relaciones: movilidad y satisfacción en el trabajo;

movilidad y salario; y satisfacción en el trabajo y salario. Así también, se utilizó el análisis estadístico de regresión para explicar que una variable puede ser predicha utilizando la información de otra.

Datos descriptivos de la muestra. El total de empleados adscritos al Decanato de Administración era de 846, representando un 46.46% de los trabajadores no docentes del Recinto. La muestra fue de 150 empleados a quienes se administró el Cuestionario sobre Movilidad. Un 74% de los participantes eran mujeres, un 24.3% hombres y un 1% no contestó. Los empleados que participaron del estudio se encontraban entre las edades de 29 a 59 años, siendo la mediana los 45 años. Un 35% de estos se encontraba entre los 29 y 39 años, otro 35% se encontraba en el grupo de 40 a 49 y el restante 30% figuraba en el grupo de 50 a 59 años.

En cuanto a los años de servicio, los resultados reflejaron que los empleados tenían entre 5 y 40 años, siendo el promedio 17.5 años de servicio. Un 50% de los participantes indicó poseer entre 5 y 17 años de servicio en la UPR, un 33% indicó poseer entre 18 y 29 años, y un 17% informó poseer entre 30 y 40 años trabajando en la institución. Los datos sobre salario reflejaron que la cantidad menor registrada fue de \$1,035.00 y la mayor fue de \$4,300.00 siendo la mediana salarial \$2,700.00. Un 22% fluctuaba entre \$1,035.00 a \$2,123.00, un 56% entre \$2,124.00 a \$3, 211.00 y el restante 22% fluctuaba entre \$3,212.00 a \$4,300.00.

IV. Resultados

La movilidad fue el concepto central de la investigación. Esta significa el número de veces que el empleado ha cambiado de puesto dentro de la organización desde su ingreso. En la Tabla 1, se observa que el 76.5% (78) de los participantes cambió de puesto entre una y cinco ocasiones. El 23.5% (24) se movió de puesto entre seis y diez veces.

Tabla 1. Frecuencia de cambio de puestos por participante

Cantidad de Cambios		Frecuencia	Por ciento	Por ciento Acumulado
	1	2	1.9	2.0
	2	13	12.6	14.7
	3	13	12.6	27.5
	4	26	25.2	52.9
	5	24	23.3	76.5
	6	8	7.8	84.3
	7	8	7.8	92.2
	8	4	3.9	96.1
	9	3	2.9	99.0
	10	1	1.0	100.0
	Total	102	99.0	
Missing	System	1	1.0	
Total		103	100.0	

Del total de 150 cuestionarios administrados, se recibieron 103 y uno de ellos fue descartado debido a que no contestó las preguntas sobre movilidad (parte II). De los 102 empleados que contestaron las preguntas sobre movilidad, un 84.3% (86) experimentó tres cambios o menos dentro de la misma unidad de trabajo. El 15.7% (16) tuvo entre cuatro y siete cambios dentro de la misma unidad. De igual forma, el 92.2% (94) reportó entre uno y tres cambios fuera de la unidad de trabajo. Solamente ocho participantes (7.8%) informaron haber cambiado de puestos de una unidad a otra entre cuatro y siete ocasiones.

La escala de satisfacción en el trabajo finalmente consistió en dos aseveraciones que contenían siete niveles de satisfacción: 1) Fuertemente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Levemente en desacuerdo; 4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 5) Levemente de acuerdo; 6) De acuerdo; y 7) Fuertemente de acuerdo. En la Tabla 2, se observa que el 86.3% de los participantes expresó estar levemente de acuerdo, de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la primera aseveración. El 93.1% se expresó de igual forma con relación a la segunda aseveración.

Estos resultados sugieren un alto nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo y con la organización. Una posible explicación para ello puede estar relacionada con el

hecho de que la Universidad de Puerto Rico ofrece beneficios marginales superiores a los de otras agencias gubernamentales y empresas privadas educativas que, en algunos casos, son comparables con los de otras corporaciones públicas. Entre estos figuran incentivos tales como la exención del pago de matrícula para completar grados universitarios, siendo este beneficio extensivo a su cónyuge e hijos, algo que es altamente valorado por nuestra sociedad. Otro elemento que puede contribuir a esa satisfacción es el prestigio del cual goza la institución, tanto en Puerto Rico como en el exterior.

Tabla 2. Frecuencias de la escala de satisfacción

Nivel de Satisfacción	Aseveraciones de la Escala de Satisfacción			
	1. Tomando en cuenta todo, estoy satisfecho con mi trabajo.		3. En general, me gusta trabajar aquí.	
	Frecuencia	Por ciento	Frecuencia	Por ciento
1. Fuertemente en desacuerdo	2	1.9	2	1.9
2. En desacuerdo	1	1.0	0	0
3. Levemente en desacuerdo	3	2.9	2	1.9
4. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	7.8	3	2.9
5. Levemente de acuerdo	15	14.6	10	9.7
6. De acuerdo	41	39.8	32	31.1
7. Fuertemente de acuerdo	32	31.1	53	51.5
Total	102	99.0	102	99.0
Missing System	1	1.0	1	1.0
Total	103	100.0	103	100.0

Resultados de las Pruebas Estadísticas. Las estadísticas utilizadas para poner a prueba las hipótesis formuladas fueron la regresión múltiple y la correlación r de Pearson (Hinkle, Wiersma & Jurs, 1994). Luego de someter los datos al análisis correspondiente, los resultados obtenidos reflejaron que la correlación entre la satisfacción, los cambios de puesto y la cantidad de años de experiencia es muy baja, con un coeficiente

de $R = .037$. Este no permitió hacer predicciones entre dichas variables, razón por la cual se rechazó la hipótesis planteada. Para llevar a cabo el análisis de los datos estadísticos de la variable de satisfacción, se utilizó el promedio entre los datos de las aseveraciones 1 y 3 utilizados en la sección III del cuestionario sobre movilidad contestado por el participante. La aseveración 2 fue eliminada luego de evaluar las contestaciones sometidas por los participantes a las tres aseveraciones de esta sección del cuestionario. La segunda aseveración tenía una escala inversa que la mayoría de los participantes no entendieron, por lo que sus propias respuestas tendían a invalidar las respuestas a las restantes aseveraciones. Ello explica en parte, el bajo coeficiente de correlación obtenido.

Una explicación para la ausencia de relación entre la movilidad y la satisfacción en el trabajo puede estar relacionada con la coyuntura histórica en que se encontraba la institución, en particular en cuanto a sus asuntos fiscales. Ello es cónsono con lo que postula la literatura revisada al establecer que uno de los factores que influyen la movilidad lo es el ambiente económico. Sin embargo, este no es el caso de la muestra del presente estudio, ya que, en ambas escalas de satisfacción, sobre el 85% de los participantes se expresó de acuerdo con las aseveraciones que describían el mismo. Estos resultados podrían sugerir que el nivel de satisfacción de los empleados con la organización es alto y es independiente de la movilidad, del salario o del contexto del conflicto estudiantil en el que se encontraba sumida la institución.

De otra parte, la correlación múltiple entre los aumentos de salarios, los cambios de puesto (movilidad) y los años de experiencia (antigüedad) reflejó una relación positiva y alta con un coeficiente de $R = .847$. Es decir, los resultados apuntaron a que, a más años de experiencia laboral, pudiera evidenciarse mayor movilidad y por ende una retribución mayor. En cuanto a este último factor, la variable más importante fue los años de experiencia (antigüedad), que explicó un 70% de la variación en el salario. Un segundo factor que influyó en los aumentos de salarios fue la movilidad o cantidad de cambios experimentados por los empleados. Esa variable explica un 30% de la variación.

Un factor que podía explicar el incremento salarial, sin relacionarse necesariamente con la movilidad fue, la cantidad de años de experiencia laboral. Debe tenerse en cuenta que en el contexto universitario público operan organizaciones sindicales que, entre las condiciones de trabajo acordadas, figuran aumentos salariales otorgados a los empleados y no

a las escalas retributivas, lo que conlleva que aquel empleado con mayor tiempo en el empleo habrá recibido más aumentos de salario, lo que no guarda relación con los movimientos de un puesto a otro. Precisamente, debido a que los empleados que se mantienen activos reciben la misma cantidad de aumento salarial, la movilidad parece ser la variable que explica una pequeña parte de esa diferencia, ya que a menudo esta ocurre a modo de ascenso o de reclasificación a un puesto superior. En esos casos, el empleado recibe un aumento salarial que no reciben los demás empleados.

Al analizar los datos para ambas aseveraciones consideradas en el cuestionario sobre movilidad, se identificó que entre un 86% y 93% de los empleados respectivamente, estaban satisfechos con su trabajo y con la institución. Una posible explicación para este resultado puede hallarse en lo atractivo de los beneficios que obtiene el empleado al trabajar en la universidad, entre los cuales figuran un buen plan médico, el pago de matrícula para realizar estudios conducentes a grados universitarios; al igual que el prestigio del cual goza la institución.

Una limitación del estudio es que las preguntas sobre satisfacción fueron únicamente dos. Esto no permitió comprender en mayor detalle los aspectos específicos del trabajo que le producían mayor o menor satisfacción. Por lo que entendimos que el instrumento utilizado en esta investigación pudo no haber sido el más adecuado para medir la satisfacción, siendo la mayor limitación del estudio el número determinado de ítems en la escala de satisfacción en el trabajo. Este concepto se estudió de manera muy general y el cuestionario no estuvo dirigido a buscar todos los elementos que intervienen en la satisfacción de un empleado. Aunque los resultados reflejaron ser positivos en cuanto a la satisfacción en general del empleado, no se pudo establecer una relación entre este concepto y la movilidad de puestos.

V. Conclusiones

Los resultados de la investigación evidenciaron que, en el caso de los empleados exentos no docentes del Recinto de Río Piedras, la movilidad explica el 30% de su salario. Es decir, aquellos empleados que cambiaron de puesto generaron en promedio un 30% más de salario que los que permanecieron realizando las mismas funciones durante toda su carrera profesional. El 70% restante se explica por los años de servicio o la antigüedad. Estos resultados son importantes

pues evidencian la importancia que tiene para el personal no docente, desempeñar distintas funciones a través de su carrera. Así también, son importantes para la organización pues sugieren la necesidad de desarrollar sistemas que propicien el crecimiento profesional de los empleados de forma planificada. Esto les permitirá obtener mayor beneficio del desarrollo de sus empleados, a la vez que les facilita a estos identificar rutas profesionales para su mejoramiento y alcanzar mayores salarios.

Con relación a la importancia del número de años de servicio en la predicción del salario del empleado, la organización deberá analizar las implicaciones de ello, pues la antigüedad no determina necesariamente la calidad del desempeño. El Recinto de Río Piedras no cuenta con sistemas de evaluación del desempeño que propicien la revisión del salario del empleado. Esto quiere decir que la calidad del desempeño ni guarda relación con el salario, ni es proporcional a este. Ello puede tener implicaciones importantes en cuanto a la motivación, ya que el empleado que se esmera por brindar un mejor servicio y realizar su trabajo de manera ejemplar, no se reconoce ni recibe una diferencia salarial con relación a otro que no tiene el mismo desempeño. Esto posiblemente motiva a los mejores empleados a moverse a otras áreas para obtener mejoras salariales. La institución debe considerar el diseño de programas de evaluación del desempeño, de pasantías o rotaciones en otras áreas de la universidad y asegurar que sus mejores empleados son compensados adecuadamente.

Por otro lado, no pudo establecerse relación entre movilidad y satisfacción en el trabajo. Aunque la literatura sugería que, al haber mayor movilidad y salarios más altos, también debería haber mayor satisfacción en el trabajo, esa relación no pudo establecerse en el caso que nos ocupa. De cara al futuro, sería valioso que otros investigadores estudien en mayor detalle los factores que inciden en los niveles de satisfacción de los empleados.

La movilidad puede ser una alternativa para que la organización mejore su productividad a la par que los empleados mejoren sus condiciones de salarios. La universidad debe plantearse la planificación de la carrera de los recursos humanos como una alternativa real para atender las necesidades de la institución. La movilidad planificada se puede traducir en oportunidades de adiestramiento para sus recursos humanos, lo que también debe verse como una inversión a largo plazo para desarrollarlos, de manera que la antigüedad o años de experiencia guarde una mayor relación con el desempeño

de estos y con sus destrezas, conocimientos, habilidades e intereses; a la vez que atiende las necesidades de servicio.

De conformidad con los datos obtenidos, pudo concluirse que la movilidad constituye una alternativa que tiene una función dual; de un lado el empleado mejora sus condiciones de salario e incrementa su satisfacción, al mismo tiempo que la institución atiende sus necesidades y cumple sus metas.

El readiestramiento y el desarrollo de los empleados que de una manera u otra ya conocen el funcionamiento de la Universidad de Puerto Rico, no solo representa una ventaja para abaratar los costos de adiestramiento de la organización, sino que también redundará en mayor compromiso del empleado, mayor satisfacción y, por ende, mayor productividad. La movilidad, en conjunto con la planificación estratégica y el desarrollo de los recursos humanos, se propone como una alternativa que permitiría el uso óptimo de los recursos humanos de la Universidad de Puerto Rico.

Referencias

- Bernardin, John. (2003). *Human Resource Management: An experiential approach* (3 ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*. In S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (Table 4-2, p.84).
- Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., Yoguel, G. (2006). *La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal*. Revista de la Cepal 89.
- Daft, R. L. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* (6 ed.). Mexico, DF: International Thomson Editores
- Fife-Schaw, Chris. (2000). Surveys and sampling issues. In Glynis M. Breakwell, Sean Hammond & Chris Fife-Schaw (Eds.), *Research Methods in Psychology* (p. 88- 104). London: Sage Publishers.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta. ed. México: McGraw-Hill.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W. & Jurs, S. G. (1994). *Applied statistics for the behavioral sciences*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin (p. 119).

Ley para Reglamentar y Mejorar el Servicio Civil de Puerto Rico de 14 de marzo de 1907.

Ley Núm. 134 de 19 de julio de 1960, según enmendada, *Ley para Autorizar el Descuento de Cuotas de Asociaciones, Federaciones, o Uniones de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico.*

Ley Núm. 139 de 30 de junio de 1961. *Ley para Autorizar el Descuento de Cuotas para Asociaciones, Federaciones o Uniones de los Empleados Municipales.*

Ley Núm. 1 de 20 de enero de 1966, según enmendada, *Ley de la Universidad de Puerto Rico.*

Ley Núm. 5 de 14 de octubre de 1975, *Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico.*

Ley Núm. 184 de 3 de agosto de 2004, *Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público*

Ley Núm. 7 de 9 de marzo de 2009, *Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico.*

Marini, M. M. (2001). *Occupational and career mobility.* Encyclopedia of Sociology. Vol. 3. New York: MacMillan. 1982-1996.

Maslow, A. H. (2000). *The Maslow Business Reader.* En Deborah C. Stephens (Ed.). New York: John Wiley & Sons.

OECD (2004). *Trends in human resources management policies in OECD countries: An analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management.* Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

OECD. (2008). *More than just jobs: Workforce development in a skills-based economy.* Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

O'Neil, Sharon Lund, and John W. Hansen. *Productivity.* Encyclopedia of Business and Finance. Ed. Burton S. Kaliski. Vol. 2, New York: Macmillan Reference USA, 2001. 708-710. Gale Virtual Reference Library. Web. 28 Oct. 2010.

Otto, K., Dette-Hagenmeyer, D., Dalbert, C. (2009). *Occupational Mobility in Members of the Labor Force: Explaining the Willingness to Change Occupations.* Journal of Career Development 2010.

Spector, Paul E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior.* Industrial and Organizational Psychology Research and Practice. 2008. John Wiley & Sons, Inc. Chapter 8.

- Taylor, F. W. (1998). *The Principles of Scientific Management*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Winterton, J. (2008). *Training, development and competence*. In P. Boxall, J. Purcell & P.
- Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (p. 325-343). New York: Oxford University Press.