AA59967.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE GERENCIA

POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis del constructo Satisfacción Laboral basada en la teoría dual de Frederick Herzberg. Caso de estudio: empresa Gevenmed, S.A.

Para optar por el Título de Especialista en Administración de Empresas

Autor:
Ing. Víctor Javier Rodríguez Osorio.

Tutor:
Dr. Carlos Arriens

Caracas, Octubre 2014

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO ii
INDICE DE ILUSTRACIONES v
INDICE DE CUADROS vi
INDICE DE TABLAS vii
INDICE DE GRAFICOS ix
RESUMEN x
AGRADECIMIENTOS xi
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1
Planteamiento del problema 1
Síntomas o manifestaciones percibidas que contribuyeron a identificar la problemática planteada 3
Posibles consecuencias que se podrían derivar de la problemática identificada tanto para la compañía como para sus empleados. 5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 9
Objetivo general 9
Objetivos específicos 10
SISTEMAS DE VARIABLES 10
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 16
Antecedentes de la investigación. 16
Antecedentes de la empresa objeto de estudio. 25
BASES TEÓRICAS 28
Las Organizaciones 28
Consideraciones generales 28
讷 HYPERLINK \l "_Toc400992738" Las organizaciones formales 30

El comportamiento humano en las organizaciones.....41

LAS NECESIDADES HUMANAS Y SUS TEORIAS 44

SATISFACCIÓN LABORAL 49

Consideraciones generales.....49

Conceptualización de Satisfacción Laboral.....50

Enfoques sobre la Satisfacción Laboral 53

Teorías que explican y sustentan la Satisfacción laboral 55

Variables que están en capacidad de incidir sobre la satisfacción laboral. 76

Instrumentos usados para la medición de la satisfacción laboral 80

Reflexión personal del investigador sobre las teorías que explican la satisfacción laboral.....84

GLOSARIO..... 87

MARCO METODOLÓGICO 90

Enfoque que caracterizará a la investigación 90

Tipo de Investigación según el nivel de profundidad 92

Diseño de la Investigación 92

Determinación de la población 93

Selección de la muestra 95

Técnicas e Instrumentos de recolección de información. 100

Diseño del instrumento de recolección de información utilizado en la investigación. 100

Aplicación de la prueba piloto.....102

Validez de constructo y de contenido 102

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos. 104

RESULTADOS 110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 138

ANEXO 1 141

BIBLIOGRAFÍA 157

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de la organización como un sistema compuesto por subsistemas... 34
Ilustración 2. Factores internos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas. ... 43
Ilustración 3. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas. ... 43
Ilustración 4. Relación entre motivación y Satisfacción Laboral ... 49
Ilustración 5. Descripción general de las relaciones entre Satisfacción Laboral y otras variables. ... 52
Ilustración 6. Teoría Bifactorial de Herzberg ... 56
Ilustración 7. Esquema simplificado de la teoría de las expectativas ... 63
Ilustración 8. Resumen de la Teoría de la Expectativa de Porter y Lawler ... 64
Ilustración 9. Modelo de Weiner de la atribución de causas ... 74
Ilustración 10.Teoría basada en las características del puesto ... 76
Ilustración 11. Modelo de relación de variables de Vroom ... 79
Ilustración 12. Escala de Caras de Kunin ... 81

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la variable 13
Cuadro 2. Total de Población 94
Cuadro 3. Valor de variables para el cálculo de la muestra 97
Cuadro 4. Distribución de Probabilidad Normal Estándar 98
Cuadro 5. Distribución de empleados de la población y muestra 99
Cuadro 6. Cuestionario aplicado a la muestra 108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas de frecuencias de las dimensiones de los factores higiénicos. 110
Tabla 2. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Sueldos y Beneficios 112
Tabla 3. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Relaciones Interpersonales 113
Tabla 4. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Supervisión . 114
Tabla 5 Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Políticas de la empresa y prácticas administrativas 115
Tabla 6. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Condiciones físicas laborales 116
Tabla 7. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Seguridad Laboral 117
Tabla 8. Comparación de Medias de las Dimensiones de la Sub-Escala Factores Higiénicos, según las áreas de adscripción de los trabajadores 125
Tabla 9. Resumen estadístico de los factores motivacionales 125
Tabla 10. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Responsabilidad 126
Tabla 11. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Trabajo en sí mismo 127
Tabla 12. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Reconocimiento 128
Tabla 13. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Avance y Promoción 129
Tabla 14. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Logros 130
Tabla 15. Comparación de Medias de las Dimensiones de la Sub-Escala Factores Motivacionales, según las áreas de adscripción de los trabajadores 137
Tabla 16. Estadísticas de frecuencias de las dimensiones de los factores higiénicos. 141
Tabla 17. Tabla de frecuencia de Sueldos y Beneficios (Factores Higiénicos) 141
Tabla 18. Tabla de frecuencia Relaciones Interpersonales (Factores Higiénicos) 143
Tabla 19. Tabla de frecuencia Supervisión (Factores Higiénicos) 143

Tabla 20. Tabla de Política de la empresa y prácticas administrativas (Factores Higiénicos) 144
Tabla 21. Tabla de frecuencia Condiciones físicas laborales (Factores Higiénicos) 145
Tabla 22. Tabla de frecuencia Seguridad Laboral (Factores Higiénicos)..... 145
Tabla 23. Tabla de frecuencia Factores Higiénicos Puntaje Promedio 146
viii HYPERLINK \l "_Toc400631996" Tabla 24. Resumen del procesamiento de los casos
Tabla 25. Informe final Factores Higiénicos por área de trabajo..... 148
Tabla 26. Tabla final ANOVA de Factores Higiénicos por área de trabajo 149
Tabla 27. Medidas de asociación Factores Higiénicos por área de trabajo 150
Tabla 28. Resumen estadístico de los factores motivacionales..... 150
Tabla 29. Frecuencia de la dimensión Responsabilidad (Factores Motivacionales)..... 151
Tabla 30. Frecuencia de la dimensión Trabajo en sí Mismo (Factores Motivacionales) . 151
Tabla 31. Frecuencia de la dimensión Reconocimiento (Factores Motivacionales) 152
Tabla 32. Frecuencia de la dimensión Avance y Promoción (Factores Motivacionales). 152
Tabla 33. Frecuencia de la dimensión Logros (Factores Motivacionales) 152
Tabla 34. Puntaje promedio de los Factores Motivacionales..... 153
Tabla 35. Resumen de procesamiento de los casos Factores Motivacionales por área.... 154
Tabla 36. Informe resumen por área de trabajo Factores Motivacionales..... 155
Tabla 37. Tabla resumen ANOVA Factores Motivacionales 155
Tabla 38. Medidas de asociación por área de trabajo Factores Motivacionales 156

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Histograma de Sueldos y Beneficios 118
Grafico 2. Histograma Relaciones Interpersonales 119
Grafico 3. Histograma Supervisión 120
Grafico 4. Histograma Políticas de la empresa y prácticas administrativas 121
Grafico 5. Histograma Condiciones físicas laborales 122
Grafico 6. Histograma Seguridad Laboral 123
Grafico 7. Histograma Factores Higiénicos Puntaje Promedio 124
Grafico 8. Histograma de Responsabilidad 131
Grafico 9. Histograma Trabajo en sí Mismo 132
Grafico 10. Histograma de Reconocimiento 133
Grafico 11. Histograma de Avance y Promoción 134
Grafico 12. Histograma de Logros 135
Grafico 13. Histograma Factores Motivacionales puntaje promedio 136

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE GERENCIA
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Especial de Grado

Análisis del constructo Satisfacción Laboral basada en la teoría dual de Frederick Herzberg. Caso de estudio: empresa Gevenmed, S.A.

Autor: Ing. Víctor Javier Rodríguez Osorio.

Tutor: Dr. Carlos Arriens

Año 2014

RESUMEN

El objetivo general del presente proyecto de investigación es "analizar el constructo Satisfacción Laboral basado en la teoría dual de Frederick Herzberg, en la empresa Gevenmed, S.A". La investigación se realizó bajo la modalidad cualicuantitativa, en razón de que se describe una situación real y se relacionan las variables a través de la utilización de modelos estadísticos. Desde la óptica de la naturaleza del problema objeto de estudio, la investigación se corresponde con la modalidad descriptiva. El diseño de la investigación se corresponde con la modalidad de campo con apoyo documental. La población está constituida por (127) empleados administrativos que laboran en las diferentes unidades funcionales de la empresa objeto de estudio, y de la misma se extrajo una muestra de 50 empleados, utilizando el tipo de muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional. Para la recolección de la información se usó un cuestionario, elaborado por el investigador, y validado desde el punto de vista de constructo y contenido, por expertos. Los resultados fueron tabulados y expresados en histogramas para su análisis posterior, expresando los diferentes niveles de satisfacción de las dimensiones estudiadas de acuerdo a la Teoría de Frederick Herzberg desde la perspectiva de los Factores Higiénicos y los Factores Motivacionales. Al final se expresan las conclusiones, donde en general se expone que los objetivos de la investigación fueron alcanzados y se enuncian las recomendaciones que se sugieren a la gerencia de la empresa para subsanar las deficiencias encontradas.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr Carlos Arriens quien gracias a su aliento y dirección he podido finalizar este trabajo.

A la profesora Leticia Caraballo por su contribución y ayuda en el procesamiento de los datos estadísticos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

La alta gerencia de las organizaciones formales han internalizado la importancia que representan los beneficios que se derivan de la adopción de nuevas políticas que imponen las condiciones actuales del mercado en función de tratar de mantenerse vigente en un ambiente caracterizado por continuos procesos de cambio y transformaciones. Tradicionalmente, dichas organizaciones han enfatizado su atención en aristas tales como el posicionamiento, el desarrollo de nuevos productos y las cuestiones de mercadeo, pero sin destacar la relevancia de otro aspecto, cuya consideración es vital para su funcionamiento y desarrollo: la optimización del recurso humano como punto clave para el desempeño de la organización.

En consonancia con lo antes expresado, el autor Likert & Pyle (1971) señala que la verdadera capacidad de una organización está definida por las características de su organización humana la cual está determinada por el nivel de producir los resultados deseados utilizando los recursos tanto físicos como financieros disponibles para ello.

Se hace entonces necesario prestar la debida atención al recurso humano, como parte importante del éxito o fracaso de la empresa; muchos son los aspectos que determinan el buen rendimiento de un empleado dentro de una organización, sin embargo hay uno en especial que atrae la atención de esta investigación: ***la satisfacción del empleado como factor clave del éxito en la empresa.***

Cuando existe Satisfacción Laboral de manera favorable y la misma es aplicada a la relación entre el empleado y el empleador la organización se ve favorecida. Si por el contrario, el empleado no se percibe a sí mismo como satisfecho, puede tener conductas dañinas, trayendo como consecuencia comportamientos laborales contra productivos. (Rice, Mc Farlin, Hunt y Near, 1985).

Por supuesto que el desempeño del empleado no depende exclusivamente de la satisfacción, y mucho menos se puede explicar la satisfacción de un individuo desde un punto de vista único o apoyado en una tesis individual. Kreitner & Kinicki (1997) muy bien lo expresan al apuntar que "no hay ninguna teoría de la Satisfacción Laboral que sea adecuada para todas las situaciones" (p155). El aspecto de la satisfacción laboral comprende una serie de elementos muy complejos, y sumamente dependiente de cada individuo y constituye el objeto de interés de esta investigación.

Esta investigación se ha planteado como propósito general *analizar los niveles de satisfacción laboral del personal de empleados de una empresa de servicio, para otorgar a la gerencia de la empresa una herramienta que permita redefinir las políticas dirigidas a mejorar la satisfacción de los empleados con la finalidad de buscar una mejora en el rendimiento de los mismos, e incrementar el nivel de desempeño que se tiene en la actualidad, sin descuidar que dicho incremento sea sostenible en el tiempo, todo esto bajo la teoría dual de Frederick Herzberg.*

Dicha empresa de servicio, es una compañía venezolana, con sede en Caracas, de nombre Gevenmed, S.A. Esta empresa tiene operaciones a nivel nacional, pues cubre toda la República Bolivariana de Venezuela, y esta investigación tendrá el mismo alcance desde el punto de vista geográfico.

Del planteamiento del problema descrito se derivan algunas interrogantes que pretenden orientar el curso de la investigación:

¿Cuál es la situación actual de los niveles de Satisfacción Laboral que experimentan los empleados?

¿De qué manera inciden los factores higiénicos de la teoría dual de Frederick Herzberg en la Satisfacción Laboral de los empleados?

¿Cuáles de los factores motivadores inciden en la Satisfacción Laboral de los empleados?

Las interrogantes esgrimidas anteriormente llevan a pensar que uno de esos factores determinantes a considerar dentro de las organizaciones es la satisfacción que los empleados tienen al realizar su trabajo, y que definitivamente constituye un motivador poderoso para impulsarlos a realizar sus labores de mejor forma; es por ello que los aspectos motivacionales de los empleados de la empresa Gevenmed constituyen un elemento determinante como diferenciador de la conducta y actitud de los mismos, y en consecuencia la determinación de la Satisfacción Laboral que sienten los mismos constituye el objeto de estudio de esta investigación.

Para conducir esta investigación se seleccionó una muestra representativa de la población total de empleados de la empresa Gevenmed, S.A, considerando empleados a todos aquellos individuos que no tengan supervisados bajo su responsabilidad, es decir, aquellos que no desempeñen puestos de supervisión, gerencial media, gerencia alta o cargos directivos.

Síntomas o manifestaciones percibidas que contribuyeron a identificar la problemática planteada.

Dado que el investigador labora en la empresa objeto de estudio, ha tenido la oportunidad de percibir de manera directa algunos síntomas que han contribuido a identificar la problemática.

Dentro de esta perspectiva, en reuniones de gerencia dentro de la empresa constantemente supervisores y gerentes exponen casos donde sus supervisados claramente evidencian comportamientos fuera de lo esperado o, comportamientos por debajo de las expectativas de la compañía o del estándar de un rendimiento aceptado.

Al prestar atención a los empleados en estas condiciones, es frecuente observar repetidamente algunos aspectos comunes. Entre estos, se evidencia en los empleados una alta carga de tensión o estrés. La tensión laboral puede causar insatisfacción. Esta se puede manifestar de diversas formas desde el punto de vista sicológico, conductual, etc. (Robbins, 2004).

En adicción a lo observado anteriormente, otra de las manifestaciones comunes de insatisfacción es la ansiedad, falta de ganas y motivación para realizar una actividad laboral, poca creatividad para la solución de problemas, apatía, desinterés, etc. Robbins (2004) también señala que entre las manifestaciones sicológicas más importantes que se observan en una persona son la rigidez, ansiedad, irritabilidad, fastidio y dilaciones.

Otro de los aspectos que más llama la atención de supervisores y gerentes es, la disminución de la carga laboral que un empleado es capaz de asumir. Robbins (2004) comenta al respecto que la cantidad y calidad del trabajo producido es directamente proporcional a la satisfacción. Dentro de las modificaciones conductuales sintomáticas de insatisfacción se tienen cambios en la productividad, ausentismo, aumento en el consumo de tabaco y/o alcohol, habla apresurada, trastornos de sueños, etc.

En otras circunstancias más excepcionales, han existido casos de fuertes problemas interpersonales entre empleados, aunado a manifestaciones muy fuertes de carácter, totalmente fuera de contexto dentro del ámbito laboral, lo que es un claro indicio de que pudiese existir insatisfacción en ellos. (Bosqued, 2005).

Hay empleados con manifestaciones de pena, tristeza, pesimismo, encontrándose incluso casos de depresión, con muy poca visión de futuro y crecimiento, muy a pesar de que existen oportunidades de desarrollo y que las mismas son iguales para todos; se desprende de lo anterior, una clara manifestación de insatisfacción. (Bosqued, 2005).

En atención a lo expuesto, el investigador en virtud de la presencia de los síntomas anteriores decidió investigar a profundidad cual es el estado de Satisfacción Laboral de los empleados en Gevenmed, S.A.

Posibles consecuencias que se podrían derivar de la problemática identificada tanto para la compañía como para sus empleados.

Las consecuencias producto de la insatisfacción de los empleados pueden ser abordadas desde la perspectiva de la empresa, y desde el punto de vista de los mismos como seres humanos.

La Insatisfacción Laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. El ausentismo es una clara consecuencia que las empresas deben afrontar producto de la insatisfacción (Robbins, 2004).

La Satisfacción evitará que la empresa incurra en los costos derivados de los altos índices de rotación de personal, evitará problemas de comunicación, la ejecución de las tareas será de manera más enriquecida, los empleados serán más participativos, y serán capaces de asumir más responsabilidades. (Sanchez, 2006).

La desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador es tal que puede incumplir con sus funciones de forma habitual. (Bosqued, 2005).

"El ser humano está destinado a trabajar para alcanzar determinados objetivos y satisfacer diversas necesidades. Trabajo y salud deben estar relacionados positivamente, es decir, el trabajo tiene que llevarnos a alcanzar una situación positiva de bienestar". (Cabaleiro, 2007, p.2). Visto de esta forma, se desprende que el ser humano por naturaleza busca el bienestar en su vida, y uno de los aspectos más importantes para alcanzar dicho bienestar es el trabajo. Por consiguiente, la Satisfacción Laboral es un punto fundamental en el bienestar de las personas.

"Para que el trabajo sea satisfactorio debe tener sentido para la persona que lo ejecuta.....En la medida que responda a estos criterios el trabajo será una forma de

realización personal, y hará que la persona se sienta útil en la sociedad en la que forma parte". (Sanchez, 2006. P.134).

Gevenmed S.A es una empresa cuyas actividades fundamentales son la venta de equipos médicos, labores y actividades de servicio derivadas de la venta, es decir, instalación, puesta en marcha y mantenimiento de dichos equipos. Todas las tareas de la empresa están íntimamente relacionadas con el trabajo directo de sus empleados, por ende el nivel de Satisfacción Laboral influye directamente con las funciones medulares de la compañía.

Es por ello, que se hace imprescindible que la compañía realice un diagnóstico del estado de satisfacción de sus empleados y una vez realizada tal actividad promueva políticas que influyan en los factores sicológicos, físicos, ambientales, etc., que ayuden a reducir las causas de esta problemática. Lógicamente estas políticas serán determinadas con precisión una vez que se haya concluida la investigación. Sin embargo, en opinión del investigador, algunas acciones y/o aspectos que la empresa puede considerar y/o tomar en sumo cuidado son los siguientes:

- El salario.
- Horarios y turnos de trabajo.
- Grado de autonomía en las tareas.
- Tareas monótonas.
- Malas relaciones con los superiores de la empresa.
- Jornadas de trabajo intensas y prolongadas.
- Dotar a las tareas de trabajo de mayor variedad e interés en su contenido.
- Crear modelos de planificación de los trabajos que favorezcan la participación y el trabajo en grupo.
- Promoción a los trabajadores.
- Valoración del rendimiento obtenido.
- Organización del trabajo.
- Establecer métodos de priorización de tareas.
- Comunicación entre trabajadores y supervisores.
- Relaciones humanas.

- *Formación y entrenamiento a los trabajadores.*

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades, por ende se debe conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Se debe crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Desde el punto de vista individual del empleado, uno de los aspectos que más importancia tiene para él es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Es por ello que el investigador atribuye al tema una especial relevancia al poder identificar los factores que determinan la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Gevenmed, información que será remitida a la dirección ejecutiva, la cual permita la toma de decisiones acertadas en materia de Recursos Humanos, para una mejora en el desempeño de la compañía como empresa.

Luego de culminada la investigación, la organización contará con información fidedigna de las principales variables que afectan a sus empleados desde los principales ángulos en que se puede estudiar el tema tales como empleos intelectualmente estimulantes, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo, colegas cooperadores, entre otros.

Este tipo de información permite evaluar la política de recursos humanos, y aplicar las medidas que sean necesarias, en caso de existir, para incrementar la sensación de

bienestar de los empleados, con el objetivo final de incrementar su rendimiento en la organización.

Desde el punto de vista de los empleados, estos quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo, prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Asimismo si puede establecer relaciones personales en el mismo, se sentirán aún más satisfechos. (Granell, Garaway, & Malpica, 1997).

Al conducir una investigación de esta índole dentro de la misma organización e identificar los niveles de Satisfacción Laboral, la directiva de la empresa tiene una herramienta confiable para aplicar las mejoras a que haya lugar tendientes a incrementar la satisfacción de sus empleados, de manera clara y efectiva.

Finalmente, Carlos Méndez (2001) recomienda justificar las investigaciones desde tres puntos de vista: vista: el teórico, el metodológico y el práctico. En tal sentido, estas tres visiones se resumen de la manera siguiente:

1. Desde el punto de vista teórico, esta investigación buscó la aplicación de la teoría dual de Frederick Herzberg al caso específico de la empresa Gevenmed, para analizar el estado de satisfacción de los empleados, y su relación con el rendimiento laboral; lo anterior permite al investigador tener una visión muy clara de la situación actual. Se escogió esta teoría ya que abarca tanto los aspectos que rodean al empleado mientras trabaja tales como: condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., factores que inciden rápidamente en la satisfacción, así como también otros aspectos inherentes al cargo desempeñado, o a las tareas y a los deberes relacionados con el mismo, los cuales son factores motivacionales que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad a niveles de excelencia.

2. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación buscó lograr el cumplimiento del objeto de estudio a través del empleo de técnicas de recolección de datos válidas, para analizar la Satisfacción Laboral de los empleados. A través de la aplicación de un cuestionario, operacionalización de variables, tabulación y análisis de resultados, se buscó estudiar los niveles de satisfacción de los empleados de Gevenmed, desde los puntos de vista que sugiere la teoría seleccionada.

3. Desde el punto de vista práctico, esta investigación buscó analizar un caso de estudio real, cuyos resultados permitan a la gerencia de Gevenmed redimensionar las políticas internas, para ajustarlas a la realidad que tiene la empresa, y direccionarlas de manera más efectiva para aumentar la Satisfacción Laboral de sus empleados. Cabe considerar que los instrumentos de recolección de datos, y la metodología de análisis de los mismos, pueden ser empleados a otras empresas pertenecientes al mismo grupo de las que Gevenmed forma parte, pues las características de las mismas son muy similares.

Por último, es conveniente señalar que el investigador, en lo personal, deseaba profundizar en el estudio del factor humano como elemento preponderante y significativo de las organizaciones empresariales, pues considera, como muchos otros, que el recurso humano es de importancia vital, es por ello que se inclina por profundizar en este tema como parte importante de su formación en el área gerencial.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Analizar el constructo Satisfacción Laboral basado en la teoría dual de Frederick Herzberg, en la empresa Gevenmed, S.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio.

- Determinar los factores higiénicos (salario, seguridad, relaciones interpersonales, ambiente físico y supervisión, que inciden en la Satisfacción Laboral de los empleados de la empresa objeto de estudio.

- Identificar los factores motivadores (logro, reconocimiento, responsabilidad y trabajo en sí mismo) de los empleados de la empresa objeto de estudio.

SISTEMAS DE VARIABLES

Se estiman las variables como fundamentales para la realización de la investigación, porque ellas con sus respectivas dimensiones, conformadas por determinados indicadores, facilitan la comprensión y análisis del fenómeno de estudio. (Tamayo y Tamayo, 2005).

En cuanto a la definición de las variables, en opinión de Ander-Egg (1980), estas son una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías.

En el presente trabajo se identificó la variable Satisfacción Laboral. Para efectos del desarrollo de la presente investigación, se procedió a conceptualizar la variable objeto del estudio y posteriormente a operacionalizarla.

Definir con precisión una variable es fundamental ya que la misma sirve de guía en todo el proceso que va desde el tipo de información a recolectar, los métodos y técnicas a emplear hasta el tipo de instrumento que se va a construir para recolectar los datos necesarios que permitirán lograr los objetivos de investigación. (Ramirez, 1999).

La definición conceptual se relaciona con el cuerpo teórico en el cual está contenida la variable en estudio y establece el significado que ha de otorgársele en la investigación. (Balestrini, 1978).

En cuanto a la definición operacional, según Hempel (1988), consiste en definir ya sea las operaciones que permiten medir ese concepto, o bien los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto.

La variable a estudiar se considera de tipo cuantitativo y el nivel de medición se corresponde con el de intervalo. Las variables cuantitativas son aquellas "cuyo elementos de variación tienen carácter numérico" (Sierra, 1984, p.352).

En el nivel de medición por intervalo se establecen distancias o intervalos iguales entre los valores. En este tipo de escala es posible realizar operaciones matemáticas y estadísticas. (Carrera & Vásquez, 2007, p.88)

En concordancia con las opiniones antes referidas y considerando un nuevo elemento (las variables), la autora Landeau (2007) señala lo siguiente: "la escala por intervalo, además de relacionar variables, le da un significado cuantitativo, el cual es medido a partir de distancias numéricas iguales en la escala para representar iguales distancias entre las categorías". (p.83).

Como ya se ha especificado, en esta investigación se tomó como referencia los factores considerados en la Teoría Dual de Frederick Herzberg, los cuales se indican a continuación:

Factores de Higiénicos:

- Sueldo y beneficios: es la suma de dinero y otros pagos que recibe de forma periódica un empleado por parte de la empresa como consecuencia de la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.
- Relaciones interpersonales: se refiere al trato con los supervisores, pares y supervisados y engloba aspectos de la relación tales como respeto, cordialidad, familiaridad, reconocimiento, etc.

- Supervisión: se refiera a la percepción del empleado con relación a las actividades de control y evaluación del desempeño que realiza la empresa y su supervisor de las tareas y responsabilidades que tiene asignadas.
- Políticas de la empresa y prácticas administrativas: se refiere al conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular los diferentes apartados del funcionamiento de la misma. Estas normas en ningún momento pueden contradecir ninguna legislación laboral.
- Condiciones físicas laborales: se refiere a las condiciones físicas, ambientales, organizativas donde el empleado debe desenvolver su trabajo.
- Seguridad laboral: se refiere a los planes de seguridad social integral que ofrece la empresa.

Factores de Motivación:

- Responsabilidad: se refiere a la conducta de los empleados frente a su empleo, radica en la conciencia de la persona, y en su capacidad de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.
- Trabajo en sí mismo: se refiere al conjunto de responsabilidades y tareas asignadas a las características del tipo de trabajo que desempeña el individuo y al esfuerzo que so pone para alcanzar y/o realizar este trabajo asignado.
- Reconocimiento: se refiere a las acciones que recibe el empleado para distinguirlo por su desempeño.
- Avance y promoción: se refiere al sentido de mejora en las condiciones que el empleado percibe como consecuencia de su actividad laboral y a la transición de un nivel laboral, (puesto o plaza ocupada por el empleado en una determinada empresa), a uno de mayor categoría con una remuneración mejorada, pero con una mayor responsabilidad.
- Logros: Se refiere a la obtención de una meta que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

A continuación se hace referencia a la forma como se operacionaliza la variable Satisfacción Laboral

Cuadro 1. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
SATISFACCION LABORAL	Sueldo y Beneficios	Salario percibido acorde a responsabilidades
		Salario percibido acorde a desempeño
		Salario percibido acorde al costo de la vida
		Bonificaciones
		Plan de bienestar social
		Plan de recreación
		Aumento de Sueldos
		Ayuda económica para cubrir estudios
		Guardería infantil
	Relaciones Interpersonales	Cordialidad entre compañeros de trabajo
		Confianza y soporte
		Canales efectivos de comunicación
		Trabajo en equipo
		Integración
	Supervisión	Estado de ánimo el grupo de trabajo
		Estilo de supervisión adecuado
		Calificación del supervisor para ejercer el cargo
		Valoración objetiva del desempeño del empleado
		Apoyo del supervisor
		Nivel de confianza hacia el supervisor
		Forma de emitir ordenes
		Obtención de colaboración del personal
		Desarrollo de potenciales personales
		Trato al personal supervisado
	Políticas de la empresa y prácticas administrativas	Manejo de la información
		Políticas claramente definidas
		Metas claramente definidas
		Estructura organizacional

		Manejo del capital humano
		Evaluación de desempeño
		Pago de nomina
	Condiciones físicas laborales	Espacio físico adecuado
		Comodidad física
		Nivel de temperatura
		Nivel de humedad
		Calidad de la ventilación
		Estado de limpieza
		Nivel de seguridad
		Señalamiento de seguridad
	Seguridad Laboral	Estabilidad laboral
		Administración de utilidades y fideicomiso
		Presencia de planes de seguridad integral
		Pólizas de seguro de vida
		Retención de talentos

Variable	Dimensiones	Indicadores
SATISFACCION LABORAL	Responsabilidad	Conocimiento de deberes
		Asumir consecuencias
		Organización del tiempo
		Asumir compromisos
		Asumir compromisos y riesgos
	Trabajo en sí mismo	Valoración del reto profesional
		Innovación
		Compromiso
		Aprendizaje
		Alcanzar objetivos
		Meritocracia
	Reconocimiento	Aprecio de labor desempeñada
		Valoración de la labor desempeñada
		Presencia de mecanismos de reconocimiento
	Avance y promoción	Bienestar
		Ascenso
		Desarrollo profesional
	Logros	Sentimiento hacia el empleo
		Pertenencia
		Satisfacción personal
		Alineación de metas personales - organizacionales

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación.

Durante la revisión de investigaciones anteriores se pudo corroborar como investigadores anteriores han estudiado la Satisfacción Laboral y su correlación con otras variables dentro de diversas organizaciones.

Vasquez (2001) presenta en su trabajo de investigación para el título de Magíster en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela, un estudio de la relación empírica sugerida entre el compromiso organizacional, la Satisfacción Laboral y la intención del empleado de dejar la organización, para ello se examinaron la capacidad predictiva del compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo, la Satisfacción Laboral y las variables personales, sobre la intención del empleado de dejar la organización. La investigación fue realizada en una empresa privada del sector bancario, teniendo como bases teóricas las esgrimidas por Meyer y Allen en lo relativo al compromiso organizacional, y las teorías de Mobley y los autores Steers y Mowday han sustentado los enfoques teóricos de la salida de los empleados de las organizaciones.

Igualmente la investigación se propuso como objetivo principal: "Examinar, dentro del ámbito organizacional venezolano, el impacto de las variables personales: sexo, edad y tiempo de servicio en la organización, sobre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo del individuo hacia la organización, así como la fuerza predictiva de las variables personales, la Satisfacción Laboral, y del compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo sobre la intención del empleado de dejar la organización".

A través de un diagrama de relaciones y la aplicación de un cuestionario la investigadora intentó establecer la relación entre variables exógenas y endógenas tales

como edad, sexo, tiempo de servicio en la organización, Satisfacción Laboral, compromiso, etc.

La metodología usada es la correlacional / explicativa, fundamentada en la regresión, al pretender establecer relaciones entre variables conceptuales, las cuales no pueden ser explicadas en términos de una sola causa.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, y validado en pruebas pilotos, la autora presentó los resultados, obteniendo las siguientes conclusiones:

- Se encontró que en promedio los individuos estaban débilmente comprometidos afectivamente, desde el punto de vista de continuidad se mostraron indiferentes, y respecto al compromiso normativo y organizacional débilmente comprometidos, estaban ligeramente satisfechos con su trabajo, y su intención de dejar la organización fue baja.

- El estudio a su vez arrojó evidencias sobre la importancia de la Satisfacción Laboral y del compromiso organizacional, en la disminución de la intención de rotación de empleados y en su decisión de mantenerse como miembros de la organización.

Rodríguez & Castro (2003) realizaron una investigación la cual consistió en un estudio de clima organizacional y satisfacción en una entidad bancaria en Venezuela. Se incluyeron 56 agencias, ubicadas en diferentes ciudades y localidades, obteniéndose para cada una de ellas los siguientes datos:

- Resultados globales del estudio de clima organizacional y satisfacción.
- Resultados por cada una de las nueve dimensiones de clima y los siete componentes de satisfacción, así como para los 64 ítems que componen el instrumento.
- Cumplimiento de metas en el semestre en que se realizó el estudio, es decir, su productividad.

Con los datos de las 56 agencias, se realizaron una serie de cálculos estadísticos. El primero de ellos, fue establecer la correlación entre los resultados de clima, satisfacción y productividad y establecer el porcentaje de varianza "explicada" de cada una de las variables con respecto a su correlato.

Entre clima, satisfacción y productividad se obtuvo una relación estadísticamente significativa, lo que representó que una parte de la varianza de la productividad entre agencias se "explica" (estadísticamente) por la varianza en el clima y la Satisfacción Laboral. A mejor clima y mayor nivel de satisfacción, mayor nivel de productividad y cuando el clima y la satisfacción disminuyen, hay menor productividad. También puede verse, que la variable satisfacción "explica" una mayor varianza de la productividad que el clima.

El estudio establece que el supervisor, mediante sus acciones, transmite la información relevante sobre la organización, su misión y su visión. Además, da apoyo y capacitación, asegurando el éxito en el trabajo, escuchando al equipo y buscando solución a los problemas. Finalmente, fomenta el trabajo en equipo y la integración a la organización, incidiendo de manera significativa en el clima y la satisfacción.

Diaz (2005), en su tesis doctoral intentó encontrar la relación entre los estilos de vida y la Satisfacción Laboral. Para ello, la autora comienza destacando que los estilos de vida de los individuos han cambiado drásticamente y se ha alterado global y significativamente la calidad de vida de las personas, y que lograr una mayor satisfacción en el trabajo será un paso positivo a favor de la calidad de vida.

Otro aspecto importante, es que el estudio es realizado en Puerto Rico, un país que si bien es muy diferente a Venezuela, comparte algunas similitudes. El propósito de la tesis fue investigar si los estilos de vida están relacionados con la Satisfacción Laboral.

La autora define "estilos de vida" como actividades no relacionas al trabajo que ayudan en la recuperación de energías y en la motivación y satisfacción en el mismo.
La investigación se enmarcó en el contexto personal que la autora ha vivido de experiencia de una transculturación, desde un sistema agrícola a uno de industrialización. Se realiza una descripción histórica de los cambios en los estilos de

vida que incluye a los precolombinos, la colonización española y la anglosajona. Se analiza cómo la transculturación ha tenido efectos negativos y positivos en la comunidad puertorriqueña, así como la influencia de las distintas culturas en el desarrollo de la personalidad de los puertorriqueños.

La interrogante fundamental de la investigación es la relación estadísticamente significativa entre el estilo de vida de unos empleados y su Satisfacción Laboral. Se considera que unos estilos de vida saludables redundarán en una mayor satisfacción para ejecutar la tarea.

Desde el punto de vista metodológico, es un estudio de naturaleza descriptiva y correlacional. La muestra es un grupo de servidores públicos o empleados del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, que participaron voluntariamente con un permiso de la administración de cada agencia. Se administraron tres instrumentos para recoger información sociodemográfica, así como una Escala de Estilos de Vida y otra de Satisfacción Total en el Trabajo. Se analizan los datos desde un punto de vista estadístico, se utilizaron medidas de tendencia central para describir los reactivos de los instrumentos utilizados. Se incluyeron también medidas correlativas y de varianza, así como análisis de frecuencias y porcentajes. Estas estadísticas ayudaron en la presentación de los resultados y a establecer relaciones lineales, no de causa y efecto, en las respectivas comparaciones de las diferencias entre los promedios.

Entre las conclusiones más significativas que la autora estableció como resultado de su investigación se encuentran los siguientes:

- Para las personas es más importante sentirse satisfecho que la remuneración económica, y que el dinero no es el factor esencial en la selección de una tarea.

- En este estudio no se encontró relación estadísticamente significativa entre el ingreso del empleado y su Satisfacción Laboral.

- La investigación refleja que la teoría de Maslow se corrobora nuevamente: hay que satisfacer las necesidades primarias en primer orden y las necesidades de seguridad para que la persona pueda crecer hacia un nivel emocional más alto.

- Existe una relación estadísticamente significativa entre la frecuencia con la que se ausenta el empleado y su nivel de satisfacción por el trabajo. El ausentismo es un indicador que señala que el empleado no se está sintiendo satisfecho con la tarea que desempeña.

- Se puede observar una correlación significativa entre las variables asociadas a la familia y la Satisfacción Laboral. Esto refleja que la familia se convierte en una meta muy importante para la satisfacción y felicidad de estos empleados.

Vila (2005), en su trabajo de grado decide estudiar la relación existente entre el compromiso organizacional y la Satisfacción Laboral en una empresa del sector bancario nacional. Para ello tomó una muestra con un nivel de confianza de 90 y un error del 6,86% constituida por empleados de cargos gerenciales y no gerenciales, de una población total de cinco mil quinientos individuos.

La variable compromiso organizacional fue medida bajo la teoría del Allen y Meyer, que subdivide a la variable en tres dimensiones respectivamente: compromiso normativo, afectivo y de continuidad.

La variable Satisfacción Laboral fue medida por un instrumento el cual es capaz de medirla en tres factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, y satisfacción con las prestaciones recibidas, todo esto bajo la teoría de Meliá y Peiró.

Para lograr establecer la relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, la autora primero midió el grado de compromiso organizacional de la muestra en sus tres dimensiones, según la teoría seleccionada. Luego determinó la intensidad de la Satisfacción Laboral en sus tres dimensiones, igualmente según la teoría seleccionada, para finalmente establecer la correlación entre ambas.

Seguidamente estableció como hipótesis general que "a mayor Satisfacción Laboral, habrá mayor compromiso organizacional en los empleados de una empresa del sector bancario".

La metodología usada en esta investigación fue la tipo correlacional, pues se buscó la posición entre dos variables conceptuales, enmarcada dentro de una investigación de campo y de seccional transversal. Como era de esperarse, se operacionalizaron las variables para hacerlas medibles, pues las mismas básicamente son conceptos.

Se diseñó un cuestionario el cual se aplicó a la muestra, y luego del análisis estadístico del mismo usando el programa SPSS 12.0 para Windows, la autora obtuvo los siguientes resultados:

- El tipo predominante de compromiso organizacional fue el afectivo. Sin embargo, tanto el compromiso normativo como el continuo obtuvieron importantes niveles.

- La variable de Satisfacción Laboral presentó la dimensión predominante con el ambiente físico, seguido muy de cerca de la supervisión y seguidamente la dimensión de las prestaciones recibidas.

Al tomar en consideración algunas variables demográficas, hay resultados adicionales que no dejan de ser interesantes:

- Las mujeres demuestran estar más comprometidas, pero los hombres se encuentran más satisfechos.

- Los empleados a partir de los cuarenta años parecen estar más comprometidos, pero entre veinte y veinticuatro años de edad parecieran estar más satisfechos.

- Los trabajadores que han tenido menos formación, es decir los bachilleres y técnicos son los más comprometidos, pero los que tienen títulos de licenciados o postgrados aparentan ser los más satisfechos.

Expuestos los resultados, la autora llega a varias conclusiones, sin embargo la más relevante para esta investigación es la siguiente:

"La hipótesis no se confirma, pues la correlación entre el compromiso organizacional y Satisfacción Laboral fueron poco significativas".

Ruiz (2005), en su trabajo de grado estudió la influencia de la identidad organizacional sobre la satisfacción y el rendimiento laboral, y se plantea como objetivo principal de su investigación "determinar la asociación entre la identidad organizacional, la Satisfacción Laboral y el rendimiento en la empresa de logística.

Para ello pretendió determinar la percepción de identidad organizacional que tienen los empleados, precisar el nivel de Satisfacción Laboral de los mismos, e identificar su rendimiento.

Para su estudio decide tomar la metodología correlacional, de tipo no experimental seccional, aplicada sobre la población de 154 empleados y gerentes de una empresa de servicio de transporte con varias sedes ubicadas en diferentes partes del país.

Para el análisis las variables se definieron y conceptualizaron, además de pasar por el proceso de operacionalización de las mismas.

Se aplicaron tres instrumentos a los empleados, utilizando la Gerencia de Recursos Humanos para ello, los resultados fueron recolectados y clasificados.

Se aplicaron procedimientos estadísticos para el análisis de los mismos, que luego llevaron a las siguientes conclusiones:

- Se confirma la interacción entre la Identidad Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados, lo cual indica que a medida que aumenta la Identidad Organizacional hay mayor satisfacción.
- La satisfacción se ubicó en un nivel "medio".
- El rendimiento laboral se halló que en general los empleados se situaron en un nivel de cumplimiento parcial.

Palacios & Vivas (2007) condujeron una investigación para la obtención de su Maestría en Administración mención Gerencia de Empresas en la Universidad Metropolitana, en

Caracas, Venezuela, donde centraron su atención en el recurso humano, y establecieron como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional – Satisfacción Laboral y las competencias del modelo del rol del supervisor de la Corporación CANTV.

El objetivo general se pretendió alcanzar a través de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las unidades organizacionales con los niveles más altos de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el año 2005.
- Identificar las unidades organizacionales con los niveles más bajos de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el año 2005.
- Determinar el comportamiento de las competencias del Modelo del Rol del Supervisor en las gerencias con niveles más altos de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el año 2005.
- Determinar la relación existente entre la Satisfacción Laboral y las competencias definidas en el modelo del rol del supervisor de la Corporación CANTV, en el año 2005.

Para ello escogieron la metodología tipo correlacional, el diseño no experimental, transeccional, estudiándose a la población por medio de los instrumentos diseñados para la medición de las variables Clima – Satisfacción y Competencias.

Las unidades estudiadas en esta investigación fueron los empleados de las gerencias generales, lo cual constituyó la muestra del universo poblacional de toda la corporación. La estrategia de recolección de información consistió en el uso de los resultados de las mediciones realizadas por la Corporación CANTV, a través de la evaluación de las competencias del Rol del Supervisor y la medición del Clima Organizacional - Satisfacción Laboral. El tipo de instrumento de medición utilizado para la recolección de los datos fue un cuestionario de preguntas cerradas.

Las conclusiones más relevantes fueron las siguientes:

- La tendencia del comportamiento del promedio de las dimensiones de Clima y las dimensiones de Satisfacción, es similar en todas las gerencias que constituyen la muestra. Donde se encontró los mayores niveles de clima organizacional fueron también donde se encontraron los niveles de mayor satisfacción.
- Tanto donde se encontraron los niveles más altos de clima y satisfacción como donde se encontraron los más bajos, los supervisores fueron bien calificados, por lo cual no se encontraron correlaciones entre estas variables.

Esta última conclusión difiere diametralmente con los resultados obtenidos por la empresa consultora especializada Psico Consult C.A., a través de un trabajo elaborado por Rodríguez, et al. (2003) titulado: Clima Organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión, reseñado anteriormente como antecedente.

Navarro (2008), presentó su tesis doctoral en la Universidad Politécnica de Valencia, la cual tiene como objeto general el estudio empírico de la Satisfacción Laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, a través de un enfoque cualitativo. Se pretende descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral estos profesionales; analizar si se sienten satisfechos en la cotidianeidad de su trabajo; describir los aspectos generadores de mayor Satisfacción Laboral y los factores de Insatisfacción Laboral, así como profundizar en temas tan actuales como el estrés laboral y la conciliación entre su vida laboral y personal, entre otros.

Un aspecto muy interesante, y que contrasta con el resto de los trabajos reseñados, es precisamente la metodología empleada: la metodología cualitativa y su carácter exploratorio, que busca analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, a partir de las expresiones de los propios investigados.

La estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos es la entrevista en profundidad, además, a través de una estrategia gradual de muestreo, se seleccionaron y entrevistaron a una muestra de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional.

El contenido íntegro de las entrevistas fue registrado mediante la grabación y transcrito para su posterior análisis e interpretación.

Se concluye que, en general, los profesionales entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de Satisfacción Laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de Insatisfacción Laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la responsabilidad, al aspecto económico y a las interminables jornadas laborales.

Por otra parte, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas. A su vez, más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que viven cierto conflicto trabajo-familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una dedicación excesiva.

Antecedentes de la empresa objeto de estudio.

Gevenmed S.A., GVM, es una empresa fundada en 1985 con capital 100% venezolano, la cual se ha dedicado a desarrollar soluciones en el sector salud orientadas al área de diagnóstico por imágenes, monitoreo, anestesia, dotación hospitalaria y cardiología; la actividad de GVM abarca todos los aspectos involucrados en la venta, comercialización, instalación, servicio y consultoría de equipos y sistemas, todo en el ámbito de las instituciones hospitalarias públicas y privadas, en Venezuela.

El equipo de trabajo de GVM está formado por más de 150 personas, entre personal técnico y asesores especializados, en las áreas de ultrasonido, resonancia magnética, tomografía, cámaras láser, equipos CR (digitalizadores de Rayos X), cardiología,

anestesia, monitoreo, dotación de quirófanos, sistemas de información con aplicaciones para radióloga, unidad de cuidados intensivos, quirófanos, etc.

Gevenmed ofrece soluciones para las principales áreas de una instalación de salud, tales como:

- Emergencia
- Terapia Intensiva
- Hospitalización
- Diagnóstico por Imagen
- Radiología
- Obstetricia / Neonatología
- Cardiología
- Urología
- Oncología / Radioterapia
- Cuidado de la Salud de la Mujer
- Ortopedia / Medicina Deportiva
- Centrales de Suministros / Esterilización
- Quirófano / Recuperación
- Suministros y Accesorios
- Soluciones IT de Informática / Sistemas de Información

El lema resume la razón de ser de la empresa, el compromiso de servicio, y la esencia misma de la compañía: *"Es Respaldo. Es Tecnología. Es Vida"*.

Gevenmed es representante en Venezuela de las más prestigiosas marcas en el área de cuidados de la salud tales como:

- General Electric Healthcare.
- Konica Minolta.
- CISA.
- Datex Ohmeda.
- Trump Healthcare.

La Compañía cuenta con un amplio planten de empleados especializados en cada una de las áreas en las cuales la misma puede ofrecer una solución, permitiendo a sus clientes obtener una orientación muy clara y específica a sus requerimientos. Los asesores son entrenados dentro y fuera del país, de acuerdo a los parámetros de calidad y servicio establecidos por las empresas multinacionales que Gevenmed representa.

El alcance geográfico del personal de Gevenmed cubre todo el territorio nacional, permitiendo a empresa ofrecer soluciones a cualquier institución dentro de la República Bolivariana de Venezuela.

El área de soporte y servicio técnico de Gevenmed complementa el proceso de asesoría y venta; cubriendo las necesidades de post venta de los clientes, el especializado y experimentado equipo de Respaldo Técnico de Gevenmed se adapta eficientemente a los requerimientos de una tecnología siempre en evolución, manteniendo a nuestros clientes siempre al día con los últimos avances y técnicas en todos los aspectos relacionados con el sector salud.

Gevenmed cuenta con más de ochenta (80) ingenieros y técnicos especialistas en el área clínica, los cuales han sido entrenados en planta, bajo los estándares de nuestros fabricantes, para mantener los complejos equipos y sistemas operando en un área tan crítica como es la salud.

Un departamento de administración y logística complementan la estructura de Gevenmed; este departamento ofrece a los clientes los servicios de importación, nacionalización, y despacho de los complejos y delicados equipos que comercializa GVM, y por consiguiente completar la gama de servicio que es capaz de ofrecer la empresa.

BASES TEÓRICAS

Las Organizaciones

Consideraciones generales.

El venezolano dentro de las organizaciones empresariales en Venezuela: algunas ideas muy resumidas.

"Existen numerosos estudios sobre la cultura y la forma de ser del venezolano. Pero no hay trabajos que analicen la cultura en las organizaciones y las creencias del venezolano sobre lo que debe ser una organización, la forma de concebir, entender y ejecutar un trabajo, los nexos emocionales con sus compañeros de trabajo y sus relaciones con las figuras de autoridad" (Granell, et al., 1997, p.17).

Granell, et al. (1997) están convencidos que una mejor comprensión de las actitudes y necesidades que guían la conducta del venezolano en las organizaciones ayudará a mejorar su desempeño en las mismas, es por ello que este marco teórico pretende dedicar una sección al estudio realizado por los autores citados en el IESA: "Éxito Gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela", como una referencia importante para enmarcar esta investigación. Para estos autores, la cultura del trabajador es una extensión de la conducta adquirida en casa, escuela, familia, etc., y en el caso de los gerentes, se suman a las anteriores las aprendidas en su entorno académico.

En este orden de ideas, algunas de las aspectos esgrimidos en el trabajo citado encuentran que los venezolanos perciben a las organizaciones empresariales como estructuras jerárquicas, donde la autoridad juega un papel fundamental en la misma, donde los empleados están acostumbrados a ser vigilados y supervisados en todo, y a tener una actitud pasiva, con poca iniciativa y compromiso con lo que se hace.

Por otro lado, el venezolano es un ser sociable. Le gusta trabajar con otras personas, pero eso no significa que sepa trabajar en equipo, pero este carácter social del empleado nativo lleva a pensar que las relaciones personales pueden convertirse en un instrumento más poderoso que la jerarquía, la autoridad y el poder para lograr la colaboración y el

compromiso. Asimismo, la necesidad de afiliación, puede ser más poderosa que las reglas y leyes de la organización, ya que el venezolano tiene la tendencia a romper los parámetros establecidos.

La conducta del venezolano la guían muchas cosas más allá del dinero, sobre todo el trabajador de bajo nivel. Sentirse parte del trabajo reconocido, ser escuchado por el supervisor, son reforzadores muy importantes. Sin embargo, y en contraposición el venezolano poco se siente motivado al logro, factor que está estrechamente relacionado con aspectos culturales, educativos y sociales.

Por otro lado la capacidad de improvisar es uno de las mejores cualidades explotadas por los empleados y gerentes en Venezuela. Enfrentar situaciones de emergencia, manejar situaciones críticas y de corto tiempo es una de las faenas mejor desempañadas de los venezolanos, además que imprimen un entusiasmo enorme en los involucrados.

Los trabajadores en Venezuela son vistos como laboriosos, más honesto que deshonestos, conforme, humildes, y tolerantes, la inconstancia es percibida como una limitación mientras que la flexibilidad y capacidad de adaptación como una fortaleza.

(Granell, et al. (1997) cierran su estudio con varias conclusiones importantes, dentro de las cuales se desea destacar la siguiente:

"El personal venezolano tiende a ser colectivista, con destacada necesidad de poder y afiliación, dispuesto a aceptar una distribución desigual de poder, con tendencia a evitar la incertidumbre y el conflicto, inclinado a las normas y los controles, pero también dispuesto a violarlos. Suele prevalecer una orientación cortoplacista, es más entusiasta que persistente, fácil de motivar, flexible y adaptable, y tiende a atribuir la responsabilidad a otros. Percibe a las organizaciones como estructuras jerarquizadas, con niveles de poder bien definidos que deben ser respetados, pero los cuales, a su vez, podrían ser saltados siempre y cuando se tengan relaciones personales o de amistad. Está acostumbrado a un modelo gerencial autocrático pero, en caso de poder elegir, le gustaría poder participar más." (p.103).

Las organizaciones formales

Conceptualización.

El término organización alude a diversas connotaciones. El diccionario de la Real Academia Espanola (2013) dice que la organización consiste en asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Para los autores estrictamente dedicados al tema organizacional, las definiciones varían entre sí; y en la búsqueda de estas definiciones se ha notado que el concepto de organización se nutre de conocimientos preexistentes en otras disciplinas, tal como lo señalan Etzoini & Sciulli(1996). En este sentido, el concepto de institución social de Malinowski o el de las interacciones de Chapple, no lucen suficientes para definir la organización desde la perspectiva de la Administración, que, en la lógica de las definiciones, resulta ser una institución, aunque todas las instituciones no sean organizaciones en el sentido de poseer la racionalidad consciente y la intencionalidad expresa y previamente planeada que sujeta las decisiones a fines y objetivos, como sucede en la organización entendida administrativamente.

Aplicando el concepto a la unidad económico – social denominada organización, es lógico asumir a esta como un ente orgánico que atiende a esos elementos de orden, secuencia, jerarquía, y demás atributos. Lo anterior aunado a la teoría antes expuesta (conceptos de Malinowski y de Chapple, descritas en la obra de Etzoini, et al., 1996) implica comprenderla como conjunto, sistémico, de recursos, máquinas e individuos dispuestos de manera previa y considerada conveniente para propósitos dados, que se explican en función de los intereses, intencional y racionalmente expresados por sus creadores.

Ahora bien, dentro de este marco de referencia, analizadas las opiniones emitidas por los autores consultados de la cuestión organizacional en relación al significado del término organización, se observa en tales opiniones la influencia de determinadas corrientes que caracterizan la esencia de sus concepciones teóricas, respecto al tema planteado (psicológico, sociológico y económico, entre otras, tal como fue referido anteriormente).

Una vez evaluadas las diferentes corrientes que intentan definir a las organizaciones, el autor de la presente investigación opta por inclinarse por el enfoque propuesto por los autores Rozenzweig & Kast (1994) por contemplar una serie de variables que, a nuestro juicio, son indispensables para una efectiva operatividad de las organizaciones formales, las cuales se basan en sus características particulares, lo cual se corresponde a un aspecto indispensable para definir a una organización. Los citados autores, definen a las mismas como un sistema socio-técnico abierto y complejo conformadas por una variedad de subsistemas: objetivos y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo.

Estos subsistemas al ser parte integral de un sistema socio-técnico, se complementan e interactúan entre sí con una orientación común hacia los objetivos de la organización, a la vez que mantienen su independencia y tienen sus propias funciones.

Los subsistemas de objetivos y valores.

Este subsistema es considerado uno de los más importantes, por cuanto expresa la relación de interdependencia de la organización con el medio socio-cultural en el que se encuentre.

Los valores que rigen a una organización dependen de ese entorno cultural al que pertenece y que le proporciona su identidad; el entorno cultural juega un papel importante ya que le imprime ciertas características a la forma de desarrollar sus procesos productivos y de interrelación. El medio ambiente también influye en la determinación de los objetivos de una organización a través de diferentes factores tecnológicos, legales, políticos y culturales. La afectación del entorno así como el medio interno es bidireccional.

Los objetivos y la función que cumple una organización en la sociedad se establecen en función de estos y por lo tanto, las que lo logren gozaran del beneficio de la supervivencia; las que no lo logren, están condenadas a desaparecer.

El subsistema técnico

Este aspecto está referido a los conocimientos y habilidades requeridos para un desempeño adecuado de las tareas, así como la utilización de las técnicas que necesita la organización para la transformación de las entradas en productos. Los requerimientos están sujetos a las diversas actividades y a las particularidades de cada organización.

Subsistema Psico-social.

Este subsistema será ampliamente analizado por comprender todas las relaciones y actividades que se dan entre aquellos individuos y grupos que realizan el trabajo para cumplir con la misión de una organización. Por lo tanto, abarca las relaciones de función y decisión, comportamiento individual, dinámica de grupo, sistemas de influencia y las motivaciones. Este subsistema también comprende lo relativo a los sentimientos, valores, actitudes expectativas y aspiraciones, entre otras cosas, de los individuos dentro de la organización, y en general las características psicológicas del recurso humano.

En el subsistema psico-social convergen las fuerzas que determinan el clima predominante de una organización específica, por lo tanto, otra de sus funciones consiste en el establecimiento de las condiciones necesarias para que exista un clima organizacional armónico y favorable a la productividad.

Este subsistema debe garantizar la satisfacción de las denominadas necesidades higiénicas y psicológicas de los trabajadores dentro del contexto laboral, las cuales están relacionadas, entre otros factores, con la aceptación de normas y procedimientos pre establecidos por la organización, la satisfacción en la ejecución de las tareas y el cargo que se desempeñe, las recompensas e incentivos; y en general abarca la manera en que una organización responde a las necesidades y expectativas de sus miembros.

Subsistema estructural.

Este subsistema está referido a lo que se conoce como la división del trabajo; en él se realiza la diferenciación de las tareas, las cuales están sujetas a la descripción de los

cargos, las normas y procedimientos dentro del ámbito organizacional y a la forma como son coordinadas.

Subsistema administrativo.

La visión principal de este subsistema consiste en el manejo de las interrelaciones de la organización con el medio ambiente y en la integración, coordinación y control de los subsistemas que conforman el conjunto. De allí que le corresponda "fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control". Se puede inferir que en este subsistema juega un rol preponderante la capacidad del nivel gerencial y la filosofía empresarial que prevalezca, para conducir e integrar los aspectos técnicos y humanos de la organización.

Interesa destacar que es en el llamado subsistema de administración donde recae la responsabilidad de dirección, distribución y control de todos los subsistemas, en consecuencia, se evidencia el impacto que los niveles gerenciales y directivos ejercerán sobre el control del ambiente, la satisfacción de la óptima utilización de los recursos disponibles a fin de propiciar la adecuada interrelación entre los diferentes subsistemas y contribuir al alcance de los propósitos que guíen a la organización.

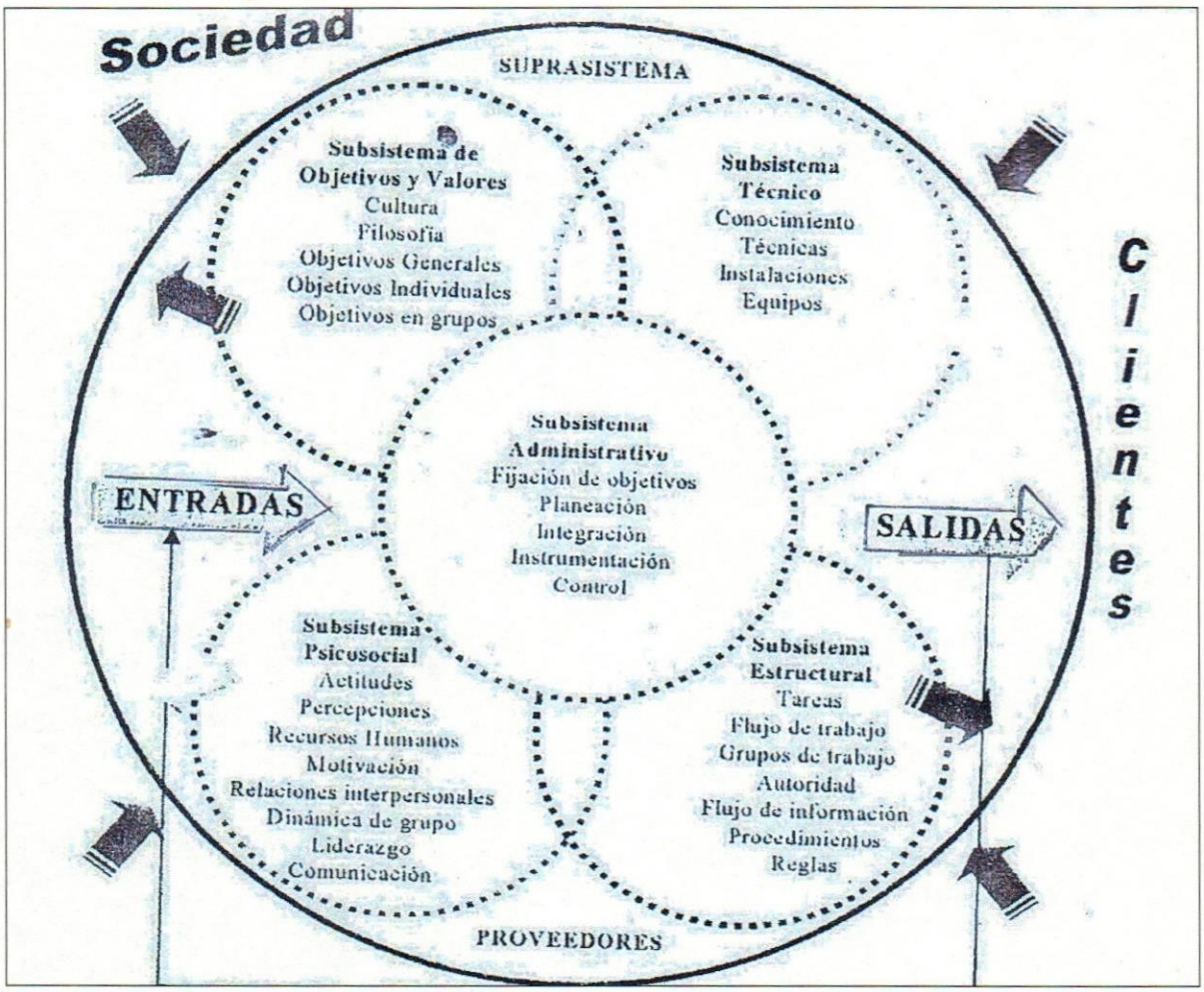

Ilustración 1. Modelo de la organización como un sistema compuesto por subsistemas
Fuente: Rozenzweig & Kast, 1994

Retroalimentación

Objetivos organizacionales

Toda actividad que emprenda una organización debe conducir al logro de determinados objetivos. Estos deben ser formulados por la alta dirección de la organización y su alcance debe ser todas las áreas funcionales de la organización (producción, finanzas, ventas, entre otras) y sin dejar de considerar los objetivos de los empleados que laboran en ella, como una forma de contribuir a que estos desarrollen un sentimiento de identificación y pertenencia hacia la organización.

Para los autores Fernandez-Rios & Sanchez (1997) los objetivos pueden ser concebidos como un conjunto de valores comunes a todos los miembros de la organización y cuya función es definir el rumbo de la acción organizacional y procura justificaciones para la necesidad de integración y coordinación de las personas.

En cuanto a los propósitos que persiguen los objetivos, los mismos autores, señalan los siguientes:

a) Definir estados terminales de acción.

b) Operar como principios integradores de la acción.

c) Definir permanentemente el sentido y la dirección de la acción colectiva

Finalmente las organizaciones alcanzan los objetivos propuestos solo sí la persona que lo ejecuta y el individuo que lo coordina trabajan en equipo utilizando todas las herramientas posibles que puedan ofrecer un mayor aprovechamiento.

Formas de organización

La preocupación de algunos investigadores dedicados al estudio de las organizaciones formales originó la producción de teorías referidas a las características atribuibles a ciertas formas de organizar empresas.

Una de estas teorías calificadas como burocráticas se le atribuye al autor Weber, citado por Luthans (1980), quien la consideró como un enfoque ideal para el funcionamiento de las organizaciones.

Para Weber, su teoría representaba una forma de naturaleza racional y en consecuencia le asignó las siguientes características:

a) Sus miembros están sometidos a la autoridad solo en razón de sus deberes oficiales.

b) Los puestos de trabajo están definidos de una manera clara y están jerarquizados en una organización formal.

c) Los puestos de trabajo tienen unas funciones definidas.

d) Los empleados son seleccionados en base a sistemas objetivos.

e) La retribución de los empleados es fija, según categorías.

f) El empleo debe permitir una carrera, basada en la promoción.

g) Existe una disciplina laboral estricta.

h) Existe una separación entre la persona y su puesto; el hombre no es propiedad del puesto.

i) La jerarquía establece las líneas formales de autoridad y los canales de comunicación.

j) Existe un conjunto de normas formales que aseguran la uniformidad y coordinación de esfuerzos.

Posteriormente, Senge (1995) produjo una nueva forma de organización que el calificó como organización inteligente asignándole las siguientes características:

a) Organizaciones con capacidad de rápido aprendizaje es lo que le dará su real ventaja competitiva.

b) Son organizaciones del conocimiento.

c) Cada puesto en las organizaciones es ocupado por alguien que actúa por pericia.

d) Se mueven en un mercado global exigente.

e) Debe ser capaz de mantener su propio dialogo interno.

f) Liderazgo debe manejarse con sistemas complejos.

g) Se distinguirán por el dominio de ciertas disciplinas básicas.

h) El dominio personal de los individuos que integran estas organizaciones permitirá la conexión entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional, compromisos recíprocos, integrada por personas capaces de aprender.

i) Las empresas que aprendan deben ser capaces de revisar sus viejos esquemas (modelos mentales) y modificarlos para darle entrada al cambio dentro de la organización.

j) Los líderes de estas organizaciones deben construir una visión compartida. Genuina donde todos los integrantes se sientan comprometidos con ese horizonte hacia el cual se dirigen.

k) La disciplina aprendizaje en equipo, donde sus integrantes desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Si los equipos no aprenden las organizaciones no pueden aprender.

l) Una visión sistémica, nos ayudará a tener los patrones globales más claros.

m) En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerase separados del mundo se considera conectados al mundo.

n) En vez de considerar que un factor externo causa los problemas, se atribuye a los actos los problemas que se experimentan.

o) Una organización inteligente en un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad y como puede modificarla. (Nuestros actos crean la realidad y pueden cambiarla).

Además de caracterizar a las organizaciones inteligentes, el autor Weber propone un elemento que él denomina las tecnologías de componentes, las cuales convergen con el propósito de innovarlas.

Estas tecnologías de componentes se indican a continuación:

- Pensamiento Sistémico.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual. Hay procesos donde se conocen los eventos, pero no las influencias que hay entre ellos, ya que, están generalmente ocultas, solo se componen en sistema al contemplar el todo.

En las organizaciones se observa con frecuencia que los problemas son separados en pequeñas paredes y atacados aisladamente, buscando soluciones que no forman parte del todo, haciendo de estos algo más profundo, no logrando la resolución de las mismas.

El pensamiento sistémico es un cuerpo de conocimientos y herramientas desarrolladas para permitir ver claramente los patrones totales, ayudando su modificación. Estas nuevas herramientas requieren de una visión del mundo extremadamente intuitiva.

- Dominio Personal

Cuando una persona ingresa en una organización llega con entusiasmo, con intenciones de aportar ideas y con muchas energías, energías que no son aprovechadas por las organizaciones. Si a todas las personas que pueden considerarse constituyentes potenciales de una organización se les acomoda en el orden de su disposición de hacerlo, la escala desciende en forma gradual, desde una disposición neutral o cero, hasta llegar a una indisposición intensa, oposición u odio.

Hay que explotar el potencial de la gente, ya que, es la fuerza activa de la empresa. Si los empleados no están motivados para el aprendizaje no habrá crecimiento. La motivación se requiere para lograr el impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o meta

organizacional que es lo conveniente y no la satisfacción que se refiere al gusto que se experimenta cuando se calma un deseo.

El aprendizaje del individuo no garantiza el aprendizaje de la organización, pero, es indiscutible, que no hay aprendizaje organizacional sin el aprendizaje del individuo.

- Modelos Mentales.

Los modelos mentales influyen en el modo de pensar y actuar en el mundo actual. Desde muy pequeños, a las personas se le han inculcado creencias e imágenes que rigen el patrón de comportamiento y hará reaccionar ante determinadas situaciones; estos modelos intentan evaluar las actitudes, percepciones, motivaciones, interrelaciones y capacidad de interacción de los empleados en la organización y en algunas situaciones, los individuos actúan en forma racional y en otras se dejan guiar por sus emociones.

Los modelos mentales de conducta empresarial están profundamente arraigados, e interfiriendo en los posibles cambios que son beneficiosos para la organización. Hay que volver el espejo hacia adentro aprendiendo a exhumar las imágenes internas del mundo de los individuos para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.

Cambiar los modelos mentales no es tarea fácil. A menudo no existe la auto conciencia de los modelos mentales o los efectos que surtan sobre la propia conducta, por ende, se hace necesario reconocer que los supuestos podrían estar errados y que una forma de detectarlos es permitir escuchar a los demás y analizar las propias ideas.

- Visión Compartida.

Esta disciplina requiere que la gente aprenda porque lo desea y no porque ha sido ordenado, esto conlleva a una visión genuina que es la de crear compromisos compartidos dentro de la organización. Ya los individuos no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guías y decisiones, estos son los elementos que conllevan a crear un sentimiento de compromiso para configurar visiones del futuro creando responsabilidades en el cumplimiento de las metas.

La visión compartida busca voluntarios y líderes; los cuales deben aprender que las visiones no se imponen sino que deben actuar para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades; se colocan al frente del grupo para facilitar el progreso y para inspirarlos hacia el logro de las metas en la organización.

- Aprendizaje en Equipo

Esta disciplina comienza con el dialogo, que es la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico conjunto.

La característica fundamental del equipo, relativamente no alineado, es el desperdicio de energía debido a que cada persona puede poner muchísimo empeño para lograr los objetivos, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo, ya que, cada cual va en direcciones diferentes. Esto no quiere decir que los individuos sacrifiquen sus intentos personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria, para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo, ya que, si no es así, se agrava el caos y se dificulta el manejo en equipo.

Aunque el aprendizaje en equipo requiere conocimientos y aptitudes, es una disciplina colectiva cada uno depende de los demás y todo el equipo está unido en un interés mutuo para lograr el objetivo predeterminado.

Por su parte, el autor Chun Wei (2006) identificado con la postura de Senge, anteriormente referido, postula una forma de organización que califica igualmente como organizaciones inteligentes, fundamentada en el manejo que caracterizan la información en las organizaciones. En tal sentido, este autor define a las organizaciones inteligentes como aquellas que poseen información y conocimientos que le permiten maniobrar con inteligencia y creatividad.

La organización inteligente está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico, en ella, los sistemas y servicios de información van más allá de lo que la gente desea saber, para llegar al porque y como utilizar la información.

El mismo autor Chun Wei (2006) hace una referencia que la organización inteligente posee la información y el conocimiento que le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y tomar decisiones racionales.

El comportamiento humano en las organizaciones

Las organizaciones formales seleccionan personas que posean ciertas competencias o características para fines de la ejecución de acciones específicas en un puesto de trabajo. Las personas a su vez tratan de adaptarse a las expectativas de la organización en cuanto a su desempeño.

En tal sentido, fundamentados en la conceptualización de los elementos conductuales de la acción que propone Ajzen & Fishbein (1980) puede afirmarse que el desempeño es el efecto de la interacción de cuatro elementos: acción, meta o resultado, contexto y tiempo. La acción es la ejecución de una actividad específica. La meta o resultado es el efecto o producto de la acción; es aquella consecuencia a la que está dirigida la acción. El contexto es el conjunto de circunstancias internas (individuales) y externas que anteceden y acompañan la acción. Tiempo es la época, periodo o momento específico en que se realiza la acción. Un desempeño específico es entonces una acción (o conjuntos de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (o conjunto de resultados), que tiene lugar en un momento en particular y está condicionado por un conjunto de factores que conforman un contexto particular.

El comportamiento en general y el desempeño ocupacional en particular se entiende como el efecto o condición consecuente. Ajzen, et al. (1980) también explican que el comportamiento es el efecto de dos tipos de agentes causales denominados condiciones antecedentes y condiciones intervinientes. Los mismos autores consideran que son condiciones antecedentes las causas o pre-requisitos de la acción, tales como: la sociedad y los estímulos o refuerzos positivos o negativos. Son condiciones

intervinientes, la habilidad o capacidad de la persona, su conocimiento y experiencia, su orientación al trabajo, sus expectativas y su motivación.

En consecuencia considerando que las condiciones del medio ambiente de las organizaciones son dinámicas, el autor Chiavenato (2002) se lo atribuye a que el comportamiento de las personas es complejo y depende a su vez, de una serie de factores tanto internos como externos, considerando que los factores internos son derivados de las características de la personalidad de cada individuo.

Estos factores internos se encuentran asociados a las capacidades y potencialidades del individuo, sus motivaciones internas, su esquema de valores y emociones, su capacidad de percepción del medio ambiente inmediato y el externo, su capacidad de aprendizaje, entre otros.

El autor Chiavenato (2002) plantea además, que los factores externos o ambientales que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas son derivados de las características empresariales. Entre los que se pueden mencionar los siguientes: sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, las políticas internas, la cohesión grupal existente, los cambios tecnológicos en la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo vigentes, las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, las influencias de los compañeros de trabajo, las presiones del jefe, entre otras.

A continuación se presentan dos ilustraciones que ejemplifican los factores externos e internos que influyen en el comportamiento de las empresas en el ámbito empresarial, según Chiavenato (2002) como fundamentos necesarios para entender la conducta de los empleados, aspecto relevante al objeto de esta investigación.

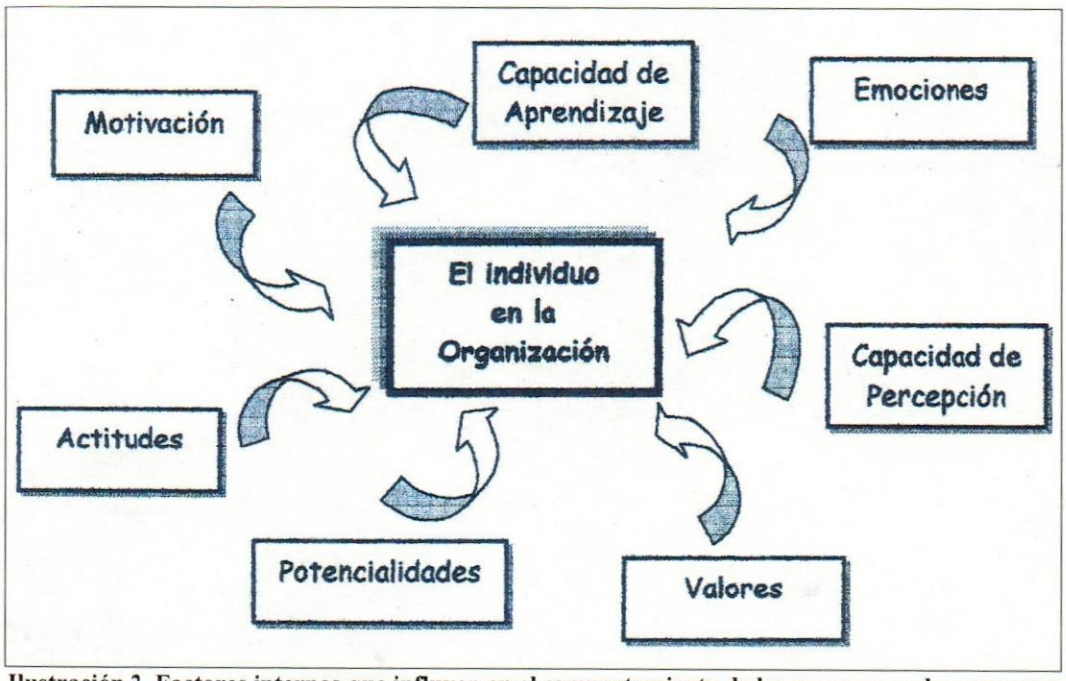

Ilustración 2. Factores internos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.
Fuente: (Chiavenato, 2002)

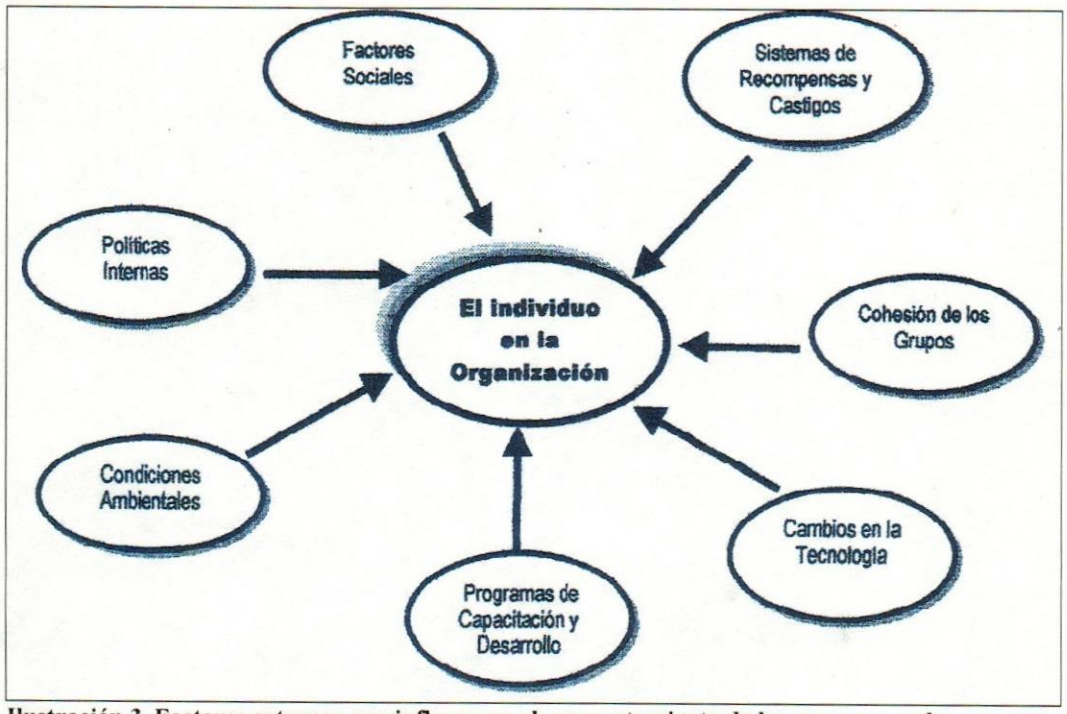

Ilustración 3. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.
Fuente: (Chiavenato, 2002)

LAS NECESIDADES HUMANAS Y SUS TEORIAS

La Satisfacción Laboral tiene su origen en ciertas necesidades que se presentan en la mayoría de las personas; para el alcance del objetivo de esta investigación es importante destacar las teorías relacionadas a las necesidades humanas como parte del marco referencial. Entre estas teorías tenemos las siguientes:

- Teoría de Henry Murray:

Murray (2008), formuló una concepción sobre las necesidades humanas hacia el año 1938, la cual se basa en que los individuos pueden ser clasificados de acuerdo a la intensidad de las diferentes necesidades que operan dentro de ellos. Estas necesidades crean una fuerza motivacional central, tanto en términos de intensidad como en dirección, hacia metas determinadas. Los diferentes tipos de necesidades según Murray son: afiliación, autonomía, resistencia, exhibición, orden, poder, socorro y entendimiento.

Afiliación: Se refiere a la disposición de las personas a la amistad, y a hacer amistades.

Autonomía: Evasión de normas que impliquen restricciones.

Resistencia: Es la actitud de trabajar de manera perseverante durante largas jornadas de trabajo, sin importar las dificultades que se presenten.

Exhibición: Convertirse en centro de atención.

Orden: Preocupación por mantener las cosas ordenadas.

Poder: Intento de ejercer control sobre las otras personas.

Socorro: Disposición a brindar protección a otras personas.

Entendimiento: Deseo de comprender muchas áreas del conocimiento y de acumular ese conocimiento.

- Teoría de Abraham Maslow.

Maslow (1991) desarrolló un modelo o teoría de la jerarquía de necesidades en el año 1943 que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y la práctica de las organizaciones.

Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. En otras palabras, los comportamientos y actitudes estarían guiados por la satisfacción de necesidades biológicas fundamentales que caracterizan a todos los seres humanos.

Maslow (1991) distingue dos grupos de necesidades: las de orden superior y las de orden inferior, y se refiere a las mismas de la manera siguiente: "las necesidades superiores e inferiores tienen propiedades diferentes, pero son iguales en tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana fundamental que nos es dada. No son diferentes ni opuestas a ella, forman parte de la naturaleza humana" (p. 87).

La diferencia entre estas necesidades estriba en la potencia relativa que tiene cada una. Así, la necesidad de seguridad es más fuerte que la necesidad de amor, "porque domina el organismo de diversas maneras perceptibles cuando ambas necesidades se ven frustradas" (Maslow 1991, p.88), pero a su vez, las necesidades fisiológicas son aún más fuertes que la seguridad.

Una explicación más detallada de las necesidades inferiores y superiores se describe a continuación:

- ✓ Necesidades de orden inferior

Estas necesidades comprenden las más básicas e instintivas del ser humano. Entre estas se encuentran (Maslow, 1991):

- o Necesidades fisiológicas: son necesidades primarias y vitales para la supervivencia del organismo como la comida, la bebida, el alojamiento o el abrigo. Aplicadas al entorno de trabajo estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de períodos de descanso, de la temperatura del lugar de trabajo, etc.

- Necesidades de seguridad: están relacionadas con la búsqueda de una existencia libre de amenazas o peligros en un medio relativamente estable. Esto incluye no sólo seguridad física, sino también seguridad respecto al sistema o la forma de vida. Su aplicación en la empresa serían, por ejemplo, los planes de pensiones y de jubilación, los seguros, las condiciones de seguridad en el trabajo, etc.

✓ Necesidades de orden superior

Estas necesidades son más altas desde el punto de vista evolutivo y por ende se encuentran en un nivel más alto (Maslow, 1991):

- Necesidades sociales: implican la necesidad de establecer relaciones con los demás, tener amigos, recibir apoyo y pertenecer a un grupo. Su aplicación en la empresa se manifiesta en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades deportivas, etc.
- Necesidades de autoestima: incluyen el respeto por uno mismo, el estatus, el reconocimiento y la atención por parte de los demás. Aplicadas al contexto de trabajo estaríamos hablando de la promoción, la concesión de premios, el reconocimiento, el poder, etc.
- Necesidades de autorrealización: se pueden definir como "el ser cada vez más uno mismo, implica el realizar aquello que realmente nos agrada y aquello para lo que estamos capacitados, el desarrollo de las propias habilidades o, por ejemplo, el llevar a cabo tareas desafiantes y retadoras.

El modelo de Maslow (1991) se basa en tres hipótesis:

1) Toda conducta está determinada por la búsqueda de satisfacción relacionada con una de las necesidades fundamentales.

2) Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior.
3) Las necesidades de orden inferior tienen una prioridad absoluta sobre todas las demás. Esto explica que un menor número de personas se movilicen por la satisfacción de las necesidades de nivel elevado, en concreto por la realización personal.

Desde el punto de vista práctico, la aceptación de su teoría permite identificar el nivel de motivación de cada sujeto y atender sus necesidades en función del nivel en que se encuentren.

- Teoría de Clayton Aldefer ERG, Existencia – Relaciones - Crecimiento.

Podmoroff (2005), hace un resumen de la teoría de Aldefer la cual es un modelo que apareció en 1969, y que agrupa las necesidades de Maslow en tres categorías: existencia, relacionarse con otras personas, y crecimiento personal. Aldefer propone que las personas pueden moverse a través de diferentes necesidades en órdenes distintos.

Existencia: Agrupa las necesidades que proveen los requerimientos básicos para la supervivencia: comida, agua, alimentos, vivienda, es lo equivalente a las necesidades fisiológicas de Maslow. Estas necesidades también incluyen el hecho de ganar dinero para comprar comida, vestido, pagar la renta, etc.

Relaciones: Estas se centran en el deseo de establecer y mantener las relaciones interpersonales y las satisfacciones que estas producen. Estas están relacionadas con las necesidades sociales de Maslow. Debido a que se pasan muchas horas dentro del ambiente de trabajo, se espera que muchas de estas necesidades sean cubiertas dentro del ambiente laboral.

Crecimiento: Estas necesidades están satisfechas a través del crecimiento personal y desarrollo y progreso del individuo. Estas necesidades las satisface el empleado cuando aprovecha al máximo sus capacidades.

De acuerdo a Alderfer, las personas se mueven a través de sus necesidades de manera simultánea, sin embargo, si las necesidades de alto nivel no están satisfechas, el individuo tenderá a regresar a satisfacer las de más bajo nivel, trayendo consigo un alto nivel de frustración.

No obstante, esta clasificación de las necesidades en superiores e inferiores no es rígida ni es igual para todas las personas, por ende una persona puede sentirse satisfecha y otra no frente a las mismas necesidades y las mismas condiciones.

- Teoría de Herbert Hicks.

Hicks & Gullet (1981) establecen a principios de los años 70 que las necesidades humanas también pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: biológicas y sociales. Las biológicas son comunes a todas las personas, pero en las sociales hace una diferencia con las teorías ya consultadas; establece que el patrón de las necesidades humanas es de mucha importancia para las organizaciones. Si el individuo no siente que la organización está ayudando a satisfacer sus necesidades particulares, este quizás no esté aportando a ella todos los esfuerzos y eventualmente pueda abandonarla. La psicología del individuo dice que la persona está cediendo algo de una organización, pero espera que su afiliación a ella la proporcione algo más que la remuneración que recibe por lo que cede.

- Teoría de Edgar Huse y James Bowditch

En 1976, Huse & Bowditch (1997), publican su teoría donde ofrecen un punto de vista acerca de las necesidades de los individuos dentro de las organizaciones, que expresa que los empleados llegan a las organizaciones con un conjunto de necesidades. Si la organización proporciona un clima propicio para la satisfacción de las mismas, ellos trabajaran: en caso contrario, los individuos subordinarán la satisfacción de las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades.

Estas diversas teorías de las necesidades humanas ofrecen parte de la visión necesaria para el fundamento conceptual de esta investigación. Otra parte importante del mismo

lo constituye el enfoque a través del cual deben ser visualizadas estas teorías. Estos puntos de vista son abordados en la sección referente a los enfoques.

SATISFACCIÓN LABORAL

Consideraciones generales

Una vez revisados algunos autores sobre este concepto en particular, es oportuno señalar que no existe una tendencia única en la definición de Satisfacción Laboral; algunos autores toman el camino de las emociones y respuestas afectivas para intentar definir la satisfacción; otros prefieren apoyarse en las actitudes hacia el trabajo para fundamentar sus ideas.

Lo que sí existe es una clara orientación a separar motivación de satisfacción, así lo resume Koontz & Weihrich (1998), en su obra, donde se deja ver que la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. En la siguiente ilustración se esquematiza el concepto de los autores reseñados:

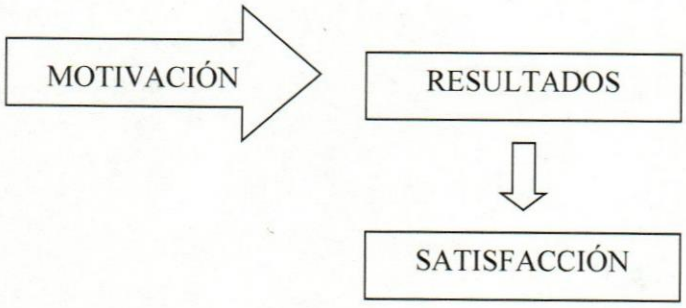

Ilustración 4. Relación entre motivación y Satisfacción Laboral
Fuente: (Koontz & Weihrich, 1998)

Desde el punto de vista afectivo, Locke (1976) describe la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los individuos, de esta forma, se afirma que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad, el cual no necesariamente está ligado directamente a la remuneración que se recibe. En este mismo orden de ideas, Rodriguez (2002)

complementa esta última aseveración al exponer que la satisfacción depende no solo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le da a sus tareas laborales. Se cree o no se cree en el trabajo como un valor humano.

Conceptualización de Satisfacción Laboral

Muchinsky (2000), define a la Satisfacción Laboral como: "el grado de placer que el individuo obtiene en su trabajo" (p. 271). Este mismo autor continúa esgrimiendo algunas ideas sobre la satisfacción: algunos empleados encuentran gran placer en sus trabajos y profunda motivación, mientras que otros no. ¿Por qué? Las diferencias radican en los contrastes con relación a las expectativas en el trabajo y de allí sus diferentes reacciones.

Otra visión de la Satisfacción Laboral lleva a estudiarla desde sus perspectivas: la intrínseca y la extrínseca. Desde el punto de vista intrínseco, la satisfacción se origina por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc.). Por su parte, la extrínseca, tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla: relaciones laborales con supervisores, pares y supervisados, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc. (Navarro, 2008).

Robbins & Coulter (2005) prefieren un enfoque más direccionado hacia las actitudes en el trabajo, lo cual se evidencia cuando exponen que "la satisfacción es el conjunto de actitudes generales que el individuo tiene hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho muestra actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas". (p. 36).

Según Locke & Henne (1986), el origen etimológico del concepto de Satisfacción Laboral es una respuesta emocional cuya medición es determinada mediante un proceso de introspección, definido como un acto de identificación conceptual, dirigido a los procesos mentales de las personas. De aquí que defina la Satisfacción Laboral "como un agradable o positivo estado emocional resultante de la estimulación del trabajo que uno realiza, o a las experiencias que el trabajo nos proporciona" (p.67). Los mismos autores

plantean que la Satisfacción Laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

De aquí se concluye que el ambiente laboral en el cual se desarrollan los empleados, constituye un elemento fundamental desde se espera que exista una relación más participativa entre los trabajadores y la organización, así como también, una comunicación más estrecha para asegurar el éxito de los diferentes grupos de trabajo generándose una auténtica calidad de vida en el trabajo, en la medida que los trabajadores puedan compartir valores y experiencias que les permitan disfrutar las relaciones con otros empleados de la organización y con el sistema de trabajo en general.

Gonzalez (2006), define la Satisfacción Laboral como "el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada esta labor por el sujeto". (p 117). Adicionalmente este autor destaca que la satisfacción está relacionada con el clima organizativo, incluyendo aquellos elementos que existen en el entorno laboral, y a través de los cuales el sujeto percibe su realidad organizacional.

Otros autores señalan que la satisfacción es un sentimiento del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, es decir, es un balance entre lo que se espera y lo que se recibe. Pero, en esta satisfacción participan otras variables, tales como:

- Características individuales: sexo, edad, formación, etc.
- Ambiente social.
- Componentes de la vida profesional: salario, ritmos de trabajos, horarios, etc.
- Características de la empresa: tipo, tamaño, ubicación, etc.

La ilustración siguiente resume las relaciones entre Satisfacción Laboral y otras variables:

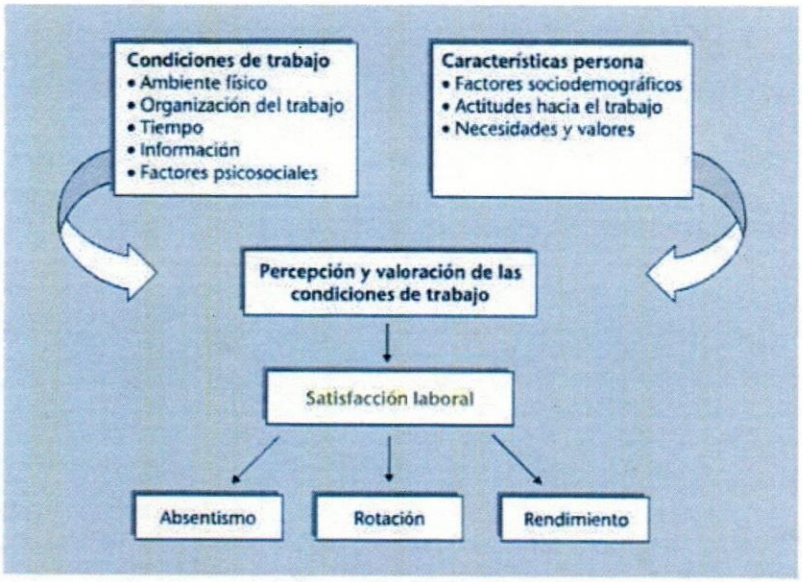

Ilustración 5. Descripción general de las relaciones entre Satisfacción Laboral y otras variables.
Fuente: (Garrido, 2006)

Rodriguez (2002), comenta que la Satisfacción Laboral no depende solamente de los niveles de salario, sino del significado que los trabajadores le dan a sus empleos. El trabajo puede ser la causa de felicidad de una persona, o todo lo contrario.

Lenero (2009), define la Satisfacción Laboral como el resultado de una combinación de varios elementos identificables en el entorno laboral, entre estos se destacan los tres elementos más comunes dentro del clima organizacional: desarrollo profesional, compensación equitativa y estabilidad. A estos se suman otros, como las características del trabajo en sí mismo, estilos de liderazgo, imagen de la empresa y calidez de las relaciones interpersonales; esta definición se aparta un poco del más estricto sentido formal y académico, e introduce nuevos elementos un poco más prácticos, y aterrizados a la realidad empresarial de hoy día, al considerar elementos tales como las relaciones interpersonales, el liderazgo, etc.

Según estas definiciones, la Satisfacción Laboral surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que este se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de trabajo que realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y ofrecer un cierto desafío para que exista interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones de trabajo sean las adecuadas, no peligrosas o incomodas lo cual hace mejor su desempeño. Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible, y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones laborales.

Schultz (1985) define a la Satisfacción Laboral como "una disposición psicología del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y eso supone un grupo de aptitudes o sentimientos". (p 258).

Analizadas las diferentes conceptualizaciones del constructo Satisfacción Laboral en ellas se perciben elementos comunes tales como muchos autores atribuyen los niveles de satisfacción a la tarea en sí misma, a la trascendencia y a lo que representan. Otros se inclinan por atribuir la Satisfacción Laboral a las condiciones externas de la tarea, es decir, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, etc., pero hay muchos otros que se apoyan en aspectos emocionales, y a los procesos mentales que se suscitan en el empleado durante la realización de su tareas: lo que el individuo percibe y lo que quiere en contraposición con lo que obtiene y espera obtener, el significado individual que le da a lo que está realizando, procesos netamente individuales y que se corresponden con aspectos muy inherentes a la persona de manera individual. Particularmente, el investigador se inclina más por esta última orientación.

Enfoques sobre la Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías. Una de las formas más comúnmente aceptadas es enfocar el estudio de la Satisfacción Laboral desde el punto de vista de la motivación, debido al papel central que la satisfacción cumple en muchas de ellas.

Las teorías que se han propuesto explicar el complejo proceso de la motivación son numerosas y los criterios existentes para su clasificación son, a su vez, considerables. Así, se encuentran, entre otras, con taxonomías en función de modelos contemporáneos y clásicos; clasificaciones en base a distintas escuelas de pensamiento o clasificaciones según la mayor o menor proximidad de los constructos utilizados a la conducta o acción (Navarro, 2008).

No obstante, una de las clasificaciones tradicionales de las teorías de motivación más aceptadas y utilizadas en el área de conocimiento de Organización de Empresas es la que establece una distinción entre las llamadas "teorías de contenido" y las "teorías de proceso".

Como idea general de las teorías anteriores, estas se puede separar en dos grupos: las de contenido y las de procesos:

- Las teorías de contenido se centran en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que lleva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación, así como también sus intereses, actitudes y necesidades. Entre ellas cabe señalar las siguientes: la "teoría de las necesidades" de Murray, la "teoría de las necesidades" de McClelland, la "teoría de la jerarquía de necesidades" de Maslow, la "teoría X y la teoría Y" de McGregor, el "modelo ERG" de Alderfer y la teoría de los dos factores de Herzberg.

- Las teorías de proceso intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos. Esto es, pretenden determinar cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado. Aquí, en lugar de destacar el contenido de las necesidades y su fuerza impulsora (perspectiva de contenido) se hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar la "teoría de las expectativas" de Vroom, Porter y Lawler, la "teoría de la equidad" de Adams y la "teoría del establecimiento de metas" de Locke y colaboradores.

A continuación, por evidentes limitaciones de espacio y en un intento de centrar los contenidos del presente trabajo, se describen brevemente las teorías de contenido y de proceso más utilizadas por los investigadores de la Satisfacción Laboral y en especial se describe la Teoría de los dos factores de Herzberg que constituye la base teórica de esta investigación.

Teorías que explican y sustentan la Satisfacción laboral

Existen diversas teorías que intentan explicar la Satisfacción Laboral desde distintos puntos de vistas. En principio se explica la Teoría de Frederick Herzberg por ser la base de este trabajo, y posteriormente se detallan algunas otras teorías como complemento.

- Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La teoría de los dos factores, también conocida como "teoría bifactorial" o también como "teoría de motivación/higiene", fue elaborada por Herzberg, Mausner y Snyderman en al año 1959. Los autores indagaron sobre la Satisfacción Laboral de doscientos profesionales entre ingenieros y contadores utilizando el método de los "incidentes críticos" de Flanagan, y más allá de la Satisfacción Laboral, investigaron la actitud que los trabajadores mantenían hacia a sus empleos, ya que, como bien expresa Herzberg, Mausner, & Snyderman (2004), el trabajo es una de las cosas más absorbentes, y en la que el hombre puede pensar y hablar.

La metodología utilizada durante la investigación de Herzberg consintió en la realización de entrevistas individuales a los empleados, en las que se pide que recuerden y describan detalladamente dos momentos en sus vidas laborales: aquellas donde se hayan sentido satisfechos y aquellos donde no. El resultado de estas entrevistas fue analizado y clasificado en función de los incidentes señalados por los entrevistados y su frecuencia de aparición.

Los resultados mostraron que ciertos factores estaban normalmente asociados con una alta Satisfacción Laboral, mientras que otros se relacionaban con mayor frecuencia con la Insatisfacción Laboral. El análisis detallado de los resultados mostró que, en general, los aspectos generadores de satisfacción tenían mucho que ver con la posibilidad de

desarrollarse, la obtención de reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad sobre el propio trabajo, la autonomía y la promoción. A este conjunto de aspectos que guardan estrecha relación con el contenido del trabajo lo denominaron "factores motivadores". Además, hay que destacar que estos factores están muy relacionados con la satisfacción de las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

En cuanto a los aspectos que se detectaron como los causantes de la Insatisfacción Laboral de los entrevistados, los autores destacaron que encontraron el salario, la seguridad, las relaciones con los compañeros, las condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y aspectos técnicos de la supervisión. Este grupo de aspectos que guardaban estrecha relación con el contexto de trabajo fueron llamados "factores higiénicos" y, a diferencia de los anteriores, están más relacionados con las necesidades de orden inferior de la pirámide de necesidades de Maslow.

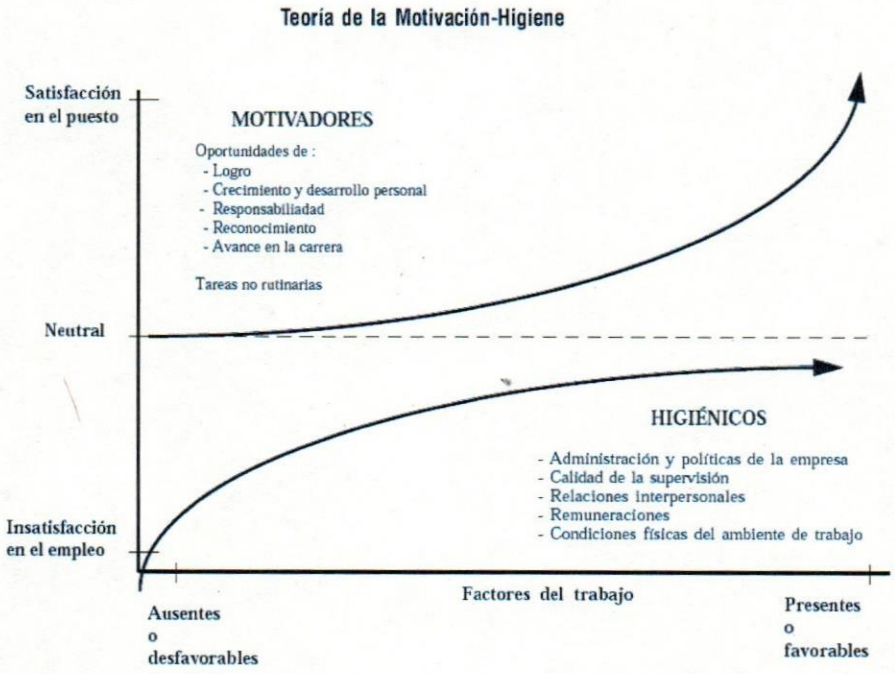

Ilustración 6. Teoría Bifactorial de Herzberg.
Fuente: (Manso, 2002, p82)

En este sentido, y entendiendo la ilustración anterior, Herzberg propuso dos aspectos independientes para la Satisfacción y la Insatisfacción Laboral: Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción, y son llamados factores motivadores, o

intrínsecos, mientras que la presencia de factores extrínsecos o higiénicos generaría indiferencia, es decir, no generarían motivación, pero su ausencia, necesariamente traerían consigo insatisfacción. También se desprende de la gráfica, que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas no guardan relación y son distintos de los factores que causan la insatisfacción. Para Herzberg el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino, expresado de otra forma, ninguna satisfacción.

En resumen, la teoría bifactorial de Herzberg establece "que dos aspectos separados y distintos del contexto laboral son responsables de motivar y satisfacer a los empleados. Usó los términos factores motivadores y factores de higiene para referirse a estos dos aspectos del contexto" (Hellriegel, et al., 2004, p.402).

La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción no sería necesario mejorar los factores higiénicos o de contexto, sino mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas que desempeña el empleado. Dicho de otra manera, habría que estimular la motivación de los sujetos, y una forma de hacerlo sería aumentando la responsabilidad que tienen sobre sus propias tareas y trabajo, ofreciendo nuevos desafíos a superar, incrementado la autonomía y aumentando el interés de las actividades dentro de su ámbito de responsabilidad. En definitiva, se trata del enriquecimiento de los puestos a través del rediseño de las características del trabajo y de su contenido para permitir la satisfacción de las necesidades de orden superior. Cuando Herzberg señala de enriquecer el puesto de trabajo se refiere a sustituir tareas simple con otras más complejas, desafiantes, y que incluyan mayores responsabilidades.

Precisando, Herzberg define a los factores higiénicos o factores extrínsecos como el ambiente que rodea a las personas y como desempeñan su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Entre los principales factores higiénicos están: salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

El autor define a los factores motivacionales o factores intrínsecos, como aquellos que están bajo el control del individuo (persona) ya que se relacionan con lo que él hace y

desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos y en virtud de estar íntimamente relacionados con la satisfacción del individuo, Herzberg los denomina factores de satisfacción.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Según la investigación de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

A pesar de las críticas que esta teoría ha recibido, es prudente reconocer los méritos de Herzberg. El autor es de los primeros en analizar la motivación en situaciones laborales sin apoyarse en concepciones elaboradas a partir de modelos animales o relacionadas con problemas de psicología clínica. En este sentido, Herzberg toma en cuenta el papel del empleador y de la empresa como factores determinantes dentro de su teoría, alejándose un poco de las experiencias de laboratorio o en investigaciones clínicas que caracterizaron a Maslow y McClelland.

Herzberg señalo que la recompensa económica no es la única manera de motivar laboralmente y que el trabajo no es sólo el objeto de un intercambio comercial entre el

trabajador y su empleador. Los aspectos relacionados con el contenido y con el propio significado de las actividades laborales se habían subestimado durante mucho tiempo y es Herzberg quien tuvo el mérito de subrayar su importancia.

- Teoría de las necesidades sociales de David Mc Clelland.

Esta teoría fue inicialmente desarrollada por Murray, en al año 1938 y posteriormente ampliada por McClelland en el año 1961. Estos coinciden con Maslow, en que las necesidades son los motores de la motivación, pero las coincidencias terminan ahí. En este caso se trata de modelos que se centran en un reducido número de necesidades muy concretas. Desde el punto de vista de la motivación, puede afirmarse que esta teoría tiene un grado de flexibilidad, puesto que refiere que una persona pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y sostiene que es la intensidad relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada individuo.

El autor de esta Teoría: Mc Clelland (1989) considera que, por encima de todo, las necesidades se adquieren a lo largo de la vida, es decir, que no son innatas, sino que se aprenden con la experiencia y mediante los contactos con el medio externo. En otras palabras y contrariamente a la universalidad pretendida por Maslow, cada individuo podría tener un "perfil de necesidades" distinto que, además, evoluciona con la experiencia. Mc Clelland (1989) dice de la motivación: "se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos tales como me gustaría tocar el piano, quiero ser médico,..." y agrega" la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas". (p.20)

Las tres necesidades o motivos básicos consideradas por Mc Clelland (1989) son:

- Necesidad o motivo de logro y realización (impulso por sobresalir y por tener éxito, afán por conseguir algo difícil y por mejorar el propio nivel de desempeño).
- Necesidad o motivo de poder (pretensión de influir y tener autoridad sobre otros, de hacer que otros se comporten de determinada manera, etc.).

- Necesidad o motivo de afiliación (deseo de crear relaciones personales y llevarse bien con los demás).

La necesidad de logro se caracteriza por:

- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La persona intenta presionar a sí misma para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- La persona tiene preferencia de trabajar sola o con otros cumplidores de alto desempeño.
- McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.
- La persona tiene un fuerte deseo de asumir responsabilidades y encontrar soluciones a los problemas.
- Tendencia a establecer objetivos moderadamente concretos sobre la realización de las tareas.
- Sincera preocupación por la tarea y su comportamiento.

La necesidad de afiliación se caracteriza por:

- Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una gran cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Prefiere la cooperación sobre la competición.
- Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.
- McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

La necesidad de poder se caracteriza por:

- Se pueden identificar dos grupos: Poder personal y poder institucional. Se puede señalar como característica esencial de las personas con una alta necesidad de poder personal aquellas que desean dirigir e influenciar a otras personas. El poder institucional se describe como aquellas personas que le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas y deseos organizacionales.
- La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.
- Mientras que estas personas atraen a esta gente a los papeles de dilección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente, necesarias.
- Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden para ser eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

Mc Clelland sugiere otras características y actitudes de progreso, la Satisfacción de la gente en sí misma:

- Logro es más importante que el material o recompensa financiera.
- Lograr el objetivo o tarea da una mayor satisfacción personal, aparte de alabanza o reconocimiento.
- Compensación económica se considera como una medición del éxito, y no un fin en sí mismo.
- La seguridad no es principal motivador.
- Retroalimentación es esencial, ya que permite la medición del éxito, y no por razones de alabanza o reconocimiento (la implicación aquí es que la información debe ser fidedigna, cuantificables y de hecho).
- Logro de la motivación de la gente y tratar de mejorar constantemente la forma de hacer las cosas mejor.
- Logro de la motivación de la gente a favor, lógicamente, el empleo y las responsabilidades que, por supuesto, satisfacer sus necesidades, es decir, ofrecer la flexibilidad y la oportunidad de establecer y lograr objetivos.

- Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Victor Vroom desarrolló esta teoría en la década de los 60, que intenta explicar por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización y en particular en la forma de tomar sus decisiones y la manera en la que siguen a un líder o expresan actitudes de liderazgo. A manera de síntesis, Vroom trato de explicar que la motivación de las personas a hacer algo está íntimamente relacionada con el valor que las mismas otorgan al resultado de su esfuerzo, y como ese esfuerzo contribuye al cumplimiento de una meta en particular. Esta interpretación del mundo laboral será el resultado de modelos cognitivos propios e individuales de cada persona.

Los modelos cognitivos parten de una idea muy simple: todos los empleados hacen interpretaciones individuales de la situación en la que trabajan. En tal sentido, motivos, valores, y necesidades son aspectos individuales y totalmente subjetivos, que condicionaran esa interpretación, y en consecuencia, la motivación dependerá del proceso de cada persona.

Fue Víctor Vroom quien expuso por primera vez, en 1964, el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo y quien lo aplicó al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea. Su modelo se califica de "cognitivo" porque asume, que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide conscientemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener.

Velaz (1996) describe como lo esencial del planteamiento de Vroom: La motivación de una persona para realizar un esfuerzo en una tarea depende de:

- Toda acción se asocia a un resultado o meta concreta.
- El individuo debe estar convencido del valor del resultado o meta.
- El individuo debe estar consciente de que sus acciones contribuyen a alcanzar el valor de la meta.
- Todo resultado implica cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
- Cada comportamiento posible puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados.
- El individuo elige, de forma racional, aquel comportamiento cuyos resultados implican mayor satisfacción.

La siguiente ilustración resume la Teoría de Victor Vroom:

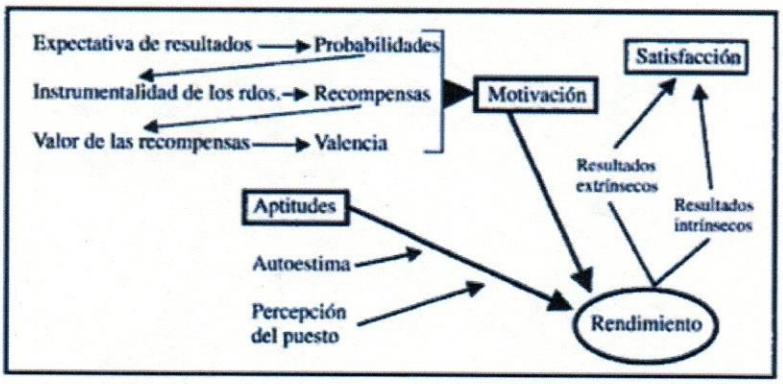

Ilustración 7. Esquema simplificado de la teoría de las expectativas
Fuente: (Velaz, 1996. p 153)

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es "comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetos individuales". (Robbins, 2004, p 405).

- Teoría de las expectativas de Lyman Porter y Edward Lawler

Palomo (2007) describe que para Porter y Lawler "la satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener." (p 81).

Estos autores plantean que la cantidad de esfuerzo que el empleado invierte en una determinada acción, está influenciado por el valor de la recompensa recibida, de la cantidad de energía que esta persona considera que se requiere y de la probabilidad de poder recibir la recompensa.

Esta teoría establece tres puntos importantes:

1. El individuo relaciona el esfuerzo a realizar y el pago que como resultado de la acción debe recibir.

2. El individuo establece una relación entre ejecución y recompensa, es decir, el esfuerzo que se desarrolle determinará su ejecución. Las recompensas pueden ser de dos tipos, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional:

   - Las recompensas extrínsecas son aquellas que son controladas por la organización, tales como el salario, los ascensos, seguridad, status.
   - Las recompensas intrínsecas son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización, o de desarrollo.

   Para los autores de la teoría, las recompensas no están relacionadas de manera directa con la satisfacción en el trabajo, ya que la satisfacción dependerá del nivel o cantidad de recompensa que el trabajador considere justa por su rendimiento en el trabajo, por ende para estos teóricos, es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés. (Palomo, 2007).

3. El principio de equidad, el cual se basa en que las recompensas son justas.

La siguiente ilustración resume la teoría de la Expectativa de Porter y Lawler, y las relaciones existentes entre cada uno de los aspectos descritos:

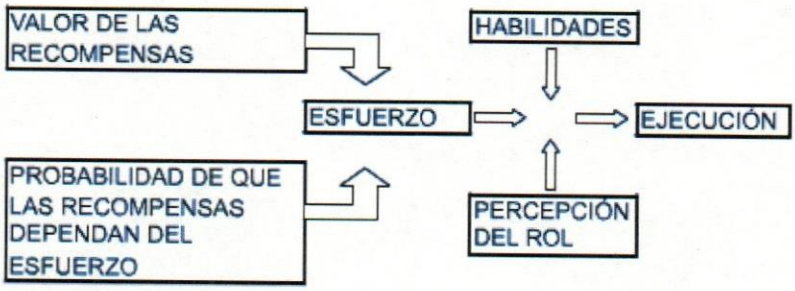

Ilustración 8. Resumen de la Teoría de la Expectativa de Porter y Lawler
Fuente: Elaboración propia.

El modelo revisado y propuesto a partir del año 1968, se transforma en circular, teniendo dos corolarios (Palomo, 2007):

1) El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador.
2) La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.

Los componentes del modelo son los siguientes:

- Esfuerzo.
- Valor atribuido al incentivo.
- Expectativas.
- Aptitudes y rasgos de personalidad.
- Percepción del rol.
- Rendimiento obtenido.
- Incentivos o recompensas.
- Equidad de la recompensa.
- Satisfacción.

Una explicación de cada uno de los componentes del modelo se esgrime a continuación:

- Esfuerzo: Es la cantidad de energía que un individuo gasta en una situación, es decir, que tan fuerte tiene que trabajar para realizar una tarea. El esfuerzo está condicionado por el valor percibido de las recompensas y por la probabilidad subjetiva de que la recompensa dependa del esfuerzo.
- Valor atribuido al incentivo: se refiere a la atracción que los productos o recompensas tengan para el individuo. Estas preferencias pueden ser estables o cambiar de acuerdo con las circunstancias del ambiente. Los incentivos varían significativamente de unas personas a otras, están enraizadas en las necesidades del individuo, y vienen condicionadas por muchos aspectos individuales tales como formación, educación, clase social, edad, estado civil, etc.
- Expectativas: esta se refiere a la probabilidad percibida por el sujeto de que haciendo un determinado esfuerzo, obtendrá una determinada recompensa o incentivo. Esa probabilidad está conectada con la ejecución en el sentido de que las recompensas se perciben dependientes de la ejecución y esta a su vez

depende del esfuerzo. Se trata de relacionar o asociar acciones con hechos o situaciones recompensantes.

- Aptitudes y rasgos de personalidad: es la capacidad real de la persona para ejecutar una tarea. Estas son características bastante estables, que permiten llegar a realizar adecuadamente con acierto ciertas tareas, no cambian a corto plazo, e incluyen los aspectos afectivo-dinámicos del comportamiento: por ejemplo extroversión, introversión, control emocional, ansiedad, agresividad, etc.
- Percepción del rol: Se refiere a la clase de actividad y de conducta que el individuo siente que debe llevar a cabo para ejecutar su tarea con éxito, y está muy relacionada con la dirección del esfuerzo. Estas son la clase de actividades que el individuo considera que debería emprender para realizar eficazmente una tarea. Como ejemplo se puede ilustrar que si un individuo cree que, para ascender, lo más importante es mejorar o ampliar sus conocimientos técnicos, y la empresa considera que para promocionarlo debe tener condiciones de mando, está equivocando la percepción de su rol y la dirección de sus esfuerzos.
- Rendimiento obtenido: Esta variable consiste en la cantidad de trabajo y acierto con que un individuo desempaña las tareas que le han encomendado. Se refiere a la productividad del individuo, el producto final de las aplicaciones de su esfuerzo. Esta es la variable a la que las organizaciones prestan mucha atención, y para lo cual hay instrumentos de medición tales como evaluaciones de personal, índices de producción y de personal, etc.
- Incentivos o recompensas: Estas variables se refieren a hechos, acciones o situaciones deseables que resultan gratificantes para una persona, y las mismas tienen consideraciones especiales que se deben resaltar:
    - Los incentivos deben ser valorados positivamente por los empleados, pues si el incentivo se corresponde con algo no deseado, o no corresponde a las necesidades, no será considerado una recompensa.
    - Estas recompensas pueden ser extrínsecas a las del individuo posteriormente debe hacer frente a las necesidades más personales del yo.
- Equidad de la recompensa: Esto se refiere al valor subjetivo que el individuo otorga a la recompensa recibida en función de lo que espera recibir, es decir, que es lo justo a cambio del nivel de esfuerzo o trabajo realizado.

- Satisfacción: Esta es una variable derivada. Se refiere al grado según el cual los incentivos o recompensas recibidas corresponden o superan el nivel que el sujeto considera justo recibir. La diferencia en mayor o menor grado corresponde al mayor o menor nivel de satisfacción o insatisfacción. Para determinar la satisfacción de una persona no basta conocer el nivel de las recompensas que recibe, sino que hay que revisar el nivel de las recompensas que esperaba recibir.

- Teoría de la Equidad de Stacey Adams

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. La teoría de la equidad fue desarrollada por Adams, entre los años 1963 y 1965, y utiliza el principio de comparación que tienen todos los seres humanos. Entre los postulados principales de esa teoría se encuentra la motivación que pueden tener los individuos al comparar o determinar desigualdad en los aspectos comparados. El término equidad se relaciona con el concepto de justicia y el mismo trato comparado con los demás que se comportan de formas similares. (Robbins, 2004)

En palabras más simples, y enmarcado en el contexto laboral, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre lo que un empleado ofrece: trabajo duro, nivel de habilidad, tolerancia, entusiasmo, compromiso, interés, voluntad, formación, etc., y lo que el empleado percibe: remuneración, reconocimiento, prestigio, estatus. Esta relación puede estar en equilibrio, o por el contrario en desequilibrio, y por ende se pueden generar una sensación de igualdad o de desigualdad. Esta comparación no solo se realiza en términos de su situación personal y la relación aporte/recompensas, sino también, el empleado se compara con personas similares en condiciones semejantes.

Básicamente, Adams en su teoría advierte que un individuo cuando siente que existe una falta de equidad, es decir, disonancia entre lo que piensa que es correcto, justo y equitativo y lo que percibe que está recibiendo, provoca una tensión que dará lugar a conductas para tratar de reestablecer esta equidad. (Robbins, 2004).

Como toda teoría, hay algunos aspectos que no logran explicar, entre estos se señalan los siguientes (Robbins, 2004):

- No se sabe muy bien cómo la persona selecciona los referentes con quienes establece comparaciones.
- En situaciones complejas puede resultar muy complicado resumir y cuantificar adecuadamente las compensaciones y retribuciones.
- Resulta difícil saber cómo y cuándo cambian las compensaciones y las contribuciones con el paso del tiempo.

- Teoría de establecimiento de objetivos o metas de Edwin Locke.

Esta teoría fue desarrollada por Edwin Locke y sus colaboradores hacia el año 1968, con el fin de explicar las acciones humanas en situaciones de trabajo específicas. El análisis del papel motivador que pueden desempeñar los objetivos ha sido llevado a cabo durante varias décadas, sobre todo, por Locke y sus colegas (Locke & Latham, 2006) (Locke & Henne, 1986). El supuesto básico de la teoría es que los objetivos e intenciones son cognitivos e intencional, y que sirven como mediadores de las acciones humanas, e influyen en la motivación laboral, en el rendimiento y desempeño de los sujetos.

Esta teoría señala que las metas específicas generan mayores niveles de rendimiento que el establecimiento de objetivos generales, por ejemplo: quiero ganar 1000 Bs más al mes de lo que estoy ganando hoy en día, genera mayores niveles de esfuerzo que solo decir quiero ganar más dinero. Un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga, en situaciones y condiciones iguales (capacidad, conocimiento de la tarea, recompensas, recursos).

La meta debe tener dos características: el contenido, y la intensidad de la misma. El contenido se refiere a lo que realmente se quiere lograr (siguiendo el mismo ejemplo, quiero ganar 1000 Bs más al mes). La intensidad se refiere a la cantidad de recursos físicos y mentales necesarias para crear y alcanzar el contenido. Asimismo, para que las metas puedan ser suficientemente incentivadoras de la motivación deben tener cierto

grado de dificultad, ni muy baja, pues no serían retadoras, ni muy altas, pues serian inalcanzables. (Locke & Henne, 1986) (Locke & Latham, 2006) (Golembiewski, 2001).

Hay otros factores importantes de considerar al estudiar esta teoría; debe existir un compromiso con la meta, ciertamente, la meta debe ser aceptada por el individuo en primer lugar, y durante su tránsito a la consecución de la misma, la persona debe recibir retroalimentación. Como es de suponer, la eficacia que muestre el ejecutor en su desempeño para alcanzar la meta, constituye otro factor de relevancia, al igual que el tipo de tarea en sí misma, y la cultura nacional o medio ambiente donde se desarrollan los eventos, son factores de influencia en este proceso. (Locke & Henne, 1986) (Locke & Latham, 2006) (Golembiewski, 2001).

Un resumen de la teoría de Locke lo especifica Golembiewski (2001) en los siguientes puntos:

- *Cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será el logro.* Los objetivos influyen en la activación por medio de la regulación de la intensidad del esfuerzo que el individuo dedica a la tarea, y afectan a su duración por la persistencia en su acción hasta que se consigue el objetivo. Asimismo, los objetivos afectan a la elección porque dirigen la atención del sujeto hacia las actividades relevantes para conseguir el objetivo, mientras que le llevan a ignorar las actividades irrelevantes.

- *Cuanto más específico sea el objetivo, mayor precisión tendrá el rendimiento. Objetivos específicos y difíciles llevan a altos rendimientos.* Según esta teoría, los factores más relevantes para comprender el proceso motivacional de los objetivos son: la dificultad y especificidad de los objetivos. Diversos estudios han puesto de relieve que los objetivos difíciles, si son asumidos, conducen a mejores resultados en la ejecución que los objetivos fáciles. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo fácil de conseguir.

- *El compromiso con los objetivos es mayor cuando se perciben como específicos y difíciles.* Además, la satisfacción que se espera obtener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo. Y, por último, el mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que lo propone.

- *La fijación de metas es más efectiva cuando existe "feedback" mostrando el progreso hacia el objetivo.* La evidencia también apoya que la retroalimentación o *"feedback"* conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Esto ocurre porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que se hace hecho y lo que se desea hacer; actuando como una especie de guía. De hecho, cuando las personas que han aceptado un objetivo difícil no reciben ninguna información acerca de su rendimiento o resultados, el efecto objetivo desaparece.

- *La auto eficiencia aumenta el rendimiento.* es la expectativa de eficacia personal que tenemos los seres humanos. Así, mientras mayor sea la autoeficacia de un sujeto, mayor seguridad tendrá respecto a su habilidad para realizar la tarea con éxito. La autoeficacia puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción, como en el nivel de esfuerzo y persistencia de la conducta. Es uno de los mecanismos que juegan un papel central en los procesos de autorregulación de la acción.

- *La fijación de objetivos puede ser peligrosa bajo ciertas circunstancias*, como cuando se escoge un objetivo errado, cuando existe conflicto de objetivos, cuando el objetivo es inalcanzable, o es muy rígido, en relación a las condiciones y circunstancias.

- Teoría de las condiciones ambientales de Atkinson.

Este autor desarrolló un modelo tomando en cuenta los determinantes ambientales. Dado este enfoque, los principales puntos en lo que se basa esta teoría son: (Arriens, 1994)

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades que se traducen en comportamientos potenciales. Estos motivos influyen en el comportamiento cuando son provocados.

- El individuo tiene percepciones del ambiente o situación particular. El hecho de que el comportamiento sea provocado o no, depende de dicha percepción.

- Un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

- Los cambios en al ambiente que se perciben darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada.

- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad.

- Teoría del refuerzo positivo de W. Clay Hammer.

Hammer (1974) a principios de los años 70 establece que los refuerzos condicionan el comportamiento, es decir, un gerente que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados, recompensando la productividad, el alto desempeño y el compromiso, tendrá mejores resultados, al mismo tiempo que desaliente los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.

Este autor también está de acuerdo con que las recompensas económicas no son las únicas que motivan a los empleados, por lo que recomienda reconocimientos para fomentar comportamientos más deseados por la organización tales como nuevas responsabilidades, cargos, etc. Estas nuevas asignaciones deben estar con consonancia con comportamientos exitosos o no exitosos por parte de una persona, y que sean planteados como respuesta a su conducta.

El autor establece seis reglas o etapas que deben implementarse en las organizaciones cuando se trata de aplicar este tipo de programas:

- Regla o etapa 1: No se debe recompensar a todas las personas por igual; las recompensas, para que sirvan como refuerzo de la conducta, se deben basar en los resultados. El recompensar a todo el mundo por igual refuerza en realidad el desempeño deficiente o normal y pasa por alto el buen desempeño, en general, se debe medir el desempeño.
- Regla o etapa 2: Se debe tener siempre presente que la falta de respuesta también puede modificar la conducta: Los gerentes influyen en sus subordinados por medio de lo que hacen y de lo que no hacen. Por ejemplo: Si no se alaba a un subordinado que lo merece, se puede hacer que esta persona actúe deficientemente la siguiente ocasión.
- Regla o etapa 3: Se debe asegurar que las personas sepan lo que pueden hacer para obtener reforzamiento: Establecer un parámetro de desempeño permite que las personas sepan qué deben hacer para ser recompensadas; pueden adaptar su patrón de trabajo en consecuencia, es decir se deben establecer los objetivos conductuales con precisión.
- Regla o etapa 4: Identificar qué es lo que los empleados están haciendo mal: Si un gerente no le concede una recompensa a un subordinado, pero no le explica por qué no lo recompensa, el subordinado se puede sentir confundido en cuanto a la conducta que el gerente considera indeseable. El subordinado puede también sentir que está siendo manipulado, es decir, el área de problema debe ser identificada y comunicada adecuadamente.
- Regla o etapa 5: No se debe castigar delante de otros: En ocasiones, regañar a un subordinado puede ser una buena manera de eliminar a una conducta indeseable. Sin embargo, las reprimendas en público humillan al subordinado y pueden hacer que los miembros del grupo de trabajo se sientan agraviados por el administrador.
- Regla o etapa 6: Ser justo: Las consecuencias de una conducta deben ser adecuadas. Los subordinados deben recibir las recompensas que merecen. Si no se recompensa a los subordinados debidamente o si se concede recompensas exageradas a los que no las merecen se reducirá el efecto del esfuerzo de las recompensas.

Estos reforzamientos positivos deben ser escogidos de manera adecuada, para lo cual el autor sugiere las siguientes técnicas:

- Elegir recompensas de gran importancia para el individuo y estables en el tiempo.
- Ofrecer diferentes recompensas en función de los distintos niveles de desempeño.
- Informar al empleado acerca del comportamiento que se desea reforzar.
- No otorgar recompensas insuficientes o excesivas. Las mismas deben estar acordes con la conducta y el esfuerzo.

- Teoría de la atribución de Bernard Weiner.

Weiner y sus colaboradores desarrollaron también en los años 1970, una teoría denominada teoría de la atribución de las conductas orientadas al logro y predecir los cambios consiguientes en la motivación y el rendimiento. (Schunk, 1991).

Weiner y sus colegas "no suponen que la habilidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea y la suerte sean las únicas atribuciones que los individuos usan para explicar sus éxitos y fracasos, sino que son las que habitualmente ellos dan como causas de sus resultados de logro". (Schunk, 1991, p 304).

Weiner y sus colaboradores distribuyeron originalmente estas causas en dos dimensiones: las internas y las externas al individuo, y las relativamente estables o inestables a lo largo del tiempo. En tal sentido, la relación existente entre estas queda establecida de la siguiente forma:

- La habilidad es interna y estable.
- El esfuerzo es interno, pero inestable.
- La dificulta de la tarea es externa y estable.
- La suerte es externa e inestable. (Schunk, 1991).

Asimismo, Weiner añadió otra dimensión causal: controlable o incontrolable por el individuo.

Modelo de Weiner de la atribución de causas

	Internas		Externas	
	Estables	Inestables	Estables	Inestables
Controlables	Esfuerzo típico	Esfuerzo inmediato	Preferencias del maestro	Ayuda de los otros
Incontrolables	Habilidad	Ánimo	Dificultad de la tarea	Suerte

Ilustración 9. Modelo de Weiner de la atribución de causas.
Fuente: (Schunk, 1991, 306).

Consecuencias atribucionales: "Las atribuciones afectan las expectativas de los estudiantes acerca de los éxitos futuros. Se piensa que la dimensión de estabilidad influye en las expectativas de éxito. Siempre que las condiciones de la tarea sean más o menos las mismas, las atribuciones de éxito a causas estables (mucha habilidad, poca dificultad de la tarea) han de producir mayores expectativas de éxito futuro que las atribuciones a causas inestables (esfuerzo inmediato, suerte);... El fracaso imputado a la poca habilidad a las muchas dificultades de la tarea se presta para tener menos esperanzas de éxito futuro que el que se atribuye al esfuerzo insuficiente o a la mala suerte". (Schunk, 1991, p 307).

Diferencias individuales: Las atribuciones pueden diferir entre los individuos de acuerdo a las características de los mismos y los antecedentes étnicos o de género. Ejemplo de ello es como estudiantes femeninas piensan con más frecuencia que los masculinos, que sus resultados en materias como matemáticas y ciencias serán menores. Diferencias similares de expectativas se observan en un grupo de personas blancas y negras, donde el manejo de las expectativas es completamente distinto frente a un motivo común. (Schunk, 1991).

Otros autores destacan los tributos de esta teoría: "La primera contribución de la teoría de la atribución a la teoría de logro propone que los sujetos motivados al éxito o al fracaso usan los factores causales de manera distinta. Los primeros atribuyen más sus éxitos a ellos mismos que sus fracasos en comparación con los motivados al fracaso, es decir, que muchas diferencias conductuales de los individuos motivados al éxito y los orientados al fracaso pueden explicarse por las asimetrías en la atribución causal". (Hernandez, 2002, p 301).

Hernandez (2002) continua su análisis de la teoría de la atribución y añade: "Aunque Weiner se alejó del modelo de Atkinson, su teoría se mantiene dentro del campo del valor de la expectativa usado por este. Los parámetros del modelo: motivo, incentivos y probabilidades de éxito, están considerados, pero ligados a las atribuciones causales; además, postula que la expectativa de cambios y los afectos (incentivos) están parcialmente determinados por esas mismas atribuciones." (p 301).

- Teoría basada en las características del puesto

Esta teoría fue elaborada los psicólogos J. Richard Hackman y G. R. Oldham, y se basa en la correlación existente entre las características del puesto, y la existencia y la satisfacción de los empleados

Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes de las personas, pero sin que afecten a todo el mundo de la misma manera. Esta investigación concluyo que existen diferencias individuales en las necesidades de desarrollo de cada persona, y que algunos son más influenciables que otros. Si se produce una influencia, ésta ha de ser atribuida a las experiencias subjetivas o psíquicas del sujeto frente a la situación a la que está expuesta, es decir, su puesto y/o responsabilidades laborales. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral. (Fernandez, 1995)

La teoría explica que los puestos de trabajo deben ser dimensionados para producir satisfacción en los trabajadores que los ejercen, así de esta forma, si el puesto tiene aspectos positivos, los empleados tendrán un estado de ánimo positivo al ejercer esas funciones. Una vez experimentado este estado de ánimo positivo, la persona tenderá a repetir y mejorar su rendimiento a fin de experimentar la misma sensación de bienestar. Además, la intensidad de la motivación experimentada depende de la fuerza de la necesidad de crecimiento personal. (Fernandez, 1995).

Así pues, la teoría establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo, todo ello a condición de que el sujeto posea

desde el principio una gran necesidad de crecimiento. La teoría se describe esquemáticamente en la figura próxima.

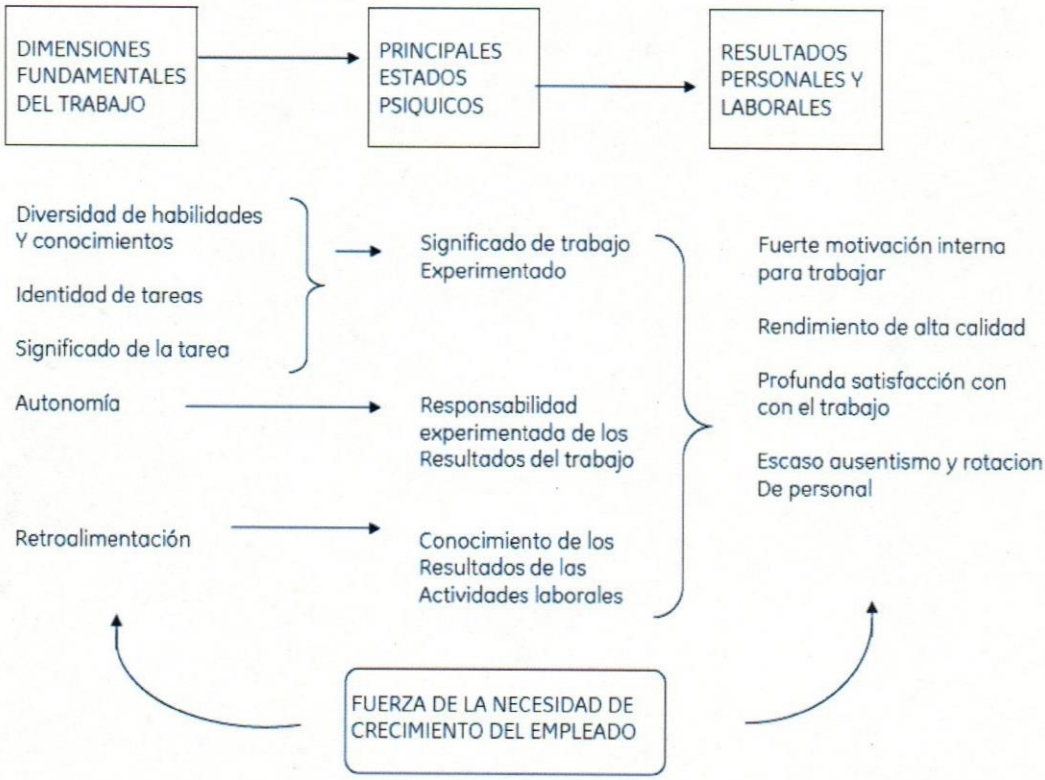

Ilustración 10.Teoría basada en las características del puesto
Fuente: (Fernandez, 1995)

Variables que están en capacidad de incidir sobre la satisfacción laboral.

El autor Miles (1980) establece que la satisfacción es un fenómeno complejo que se puede entender mejor dentro de un sistema multivariado, es decir, afectado por múltiples variables a menudo muy distintas y un conjunto de sistemas integrados, entendiendo que las variables se pueden considerar dentro de un conjunto de sistemas, lo cual debe preocupar por las relaciones reciprocas y los efectos interactivos entre los numerosos factores. Por ende un enfoque que contemple ambos aspectos: un estudio conceptual multivariado y un conjunto de sistemas integrados podría ofrecer una comprensión total de la complejidad de la conducta humana para el estudio de la Satisfacción Laboral.

Mayores detalles de cada uno de los aspectos anteriores son los siguientes:

Enfoque conceptual multivariado: Si la satisfacción está relacionada con aquellos factores que, dirigen y sustentan la conducta humana, se hace evidente que una teoría comprensiva de la satisfacción en el trabajo debe dirigirse por lo menos en tres conjuntos de variables que afectan el proceso de motivación: intereses, actitudes y necesidades. Algunos detalles de cada uno de ellas son:

- Intereses, actitudes y necesidades: Mucho se ha escrito sobre los intereses del empleado, y de la importancia de que los intereses personales de los empleados estén alineados con los organizacionales, y de cómo es importante el grado de adaptación de estos. Estos intereses afectan la manera de comportarse de los empleados en el trabajo, haciendo que sus actitudes varíen, y constituyen un motivador preponderante para actuar; finalmente las necesidades individuales de cada empleado serán un moldeador único para la satisfacción dentro del ambiente laboral.

Enfoque de sistemas integrados: se refiere a los sistemas y organizaciones donde se realiza el estudio, entiéndase el ambiente de trabajo, y la organización en sí misma. Algunos detalles de cada uno de ellas son:

- Características del trabajo: Este segundo conjunto de variables se refieren a las características en sí de la labor a realizar, es decir, variedad de las mismas, nivel de complejidad, nivel de responsabilidad, significado de la tarea, retroalimentación, etc.
- Características del medio ambiente laboral: Este tercer conjunto de variables se refiere al medio ambiente de la organización, divididos en aquellas variables inherentes al grupo de trabajo, y las variables relativas a las actividades de la organización.

Al respecto, Morse (1977) habla de ciertas variables para aquellos empleados considerados altos ejecutivos de las compañías, donde hay una marcada tendencia a asignar un lugar importante para la satisfacción a la actividad de supervisión, y al

supervisor como tal de un empleado. En tal sentido, esta autora establece tres variables importantes para medir la satisfacción de un empleado:

- Aquellos que sientan mayor satisfacción en su vida en la compañía, se mostraran más satisfechos ante sus supervisores.
- La actitud de los supervisores influenciara directamente la satisfacción de los supervisados.
- Ciertas prácticas de supervisión tendrán efectos similares en la satisfacción de los empleados si prevalecen de manera consistente en los diferentes niveles de supervisión.

Hay otros autores que encuentran otras variables a considerar, tal y como lo expresan Erez, Kleinbeck, & Thierry (2001) cuando analizan los trabajos de Korman del año 1977, quien estableció que las organizaciones son afectadas por las siguientes variables:

- La autoestima de los individuos que la conforman.
- La competencia auto percibida para una tarea específica, la cual se desarrolla a través del aprendizaje de las tareas cotidianas.
- La inclinación hacia los miembros del grupo de trabajo.

En el mismo orden de ideas, Williamson (1996) analiza en su libro varios modelos para medir la incidencia de distintas variables en la Satisfacción Laboral. La mayoría de los autores expresan la Satisfacción Laboral en función de dos variables: el compromiso con el trabajo y el compromiso profesional. Sin embargo, Williamson establece que estas dos variables independientes, a su vez, fueron relacionadas a grupos de diferentes edades, diferentes niveles educativos, salarios, niveles de autoridad, niveles de autonomía, etc., con el objetivo de enriquecer el modelo.

Dentro de esta perspectiva, autores como Cooper (2000) señalan que teorías como la propuesta por Victor Vroom donde se establece que existe una delgada pero consistente relación entre la Satisfacción Laboral y el rendimiento de los empleados, el rendimiento no podía ser correlacionado de manera directa con la satisfacción, pero que generalmente el buen rendimiento estaba acompañado de recompensas, y como las

recompensas causan satisfacción, en consecuencia, se puede correlacionar satisfacción con rendimiento a través de una tercera variable: la recompensa.

La figura siguiente ilustra estas correlaciones:

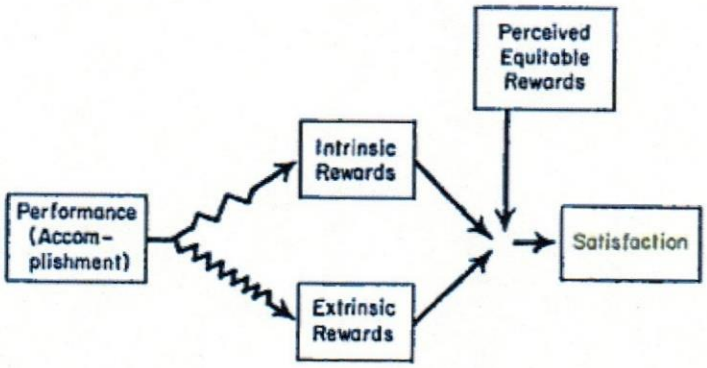

Ilustración 11. Modelo de relación de variables de Vroom
Fuente: (Cooper, 2000).

Este modelo dice, que el rendimiento antecede a la recompensa, y que la misma está relacionada con la satisfacción de dos maneras: Intrínsecas y extrínsecas. Las extrínsecas son recompensas relativas controladas por la organización tales como sueldo, bonos, promoción, estatus, etc., y están enfocadas a satisfacer las necesidades más elementales. Las intrínsecas son las recompensas que se otorga el individuo mismo, es la satisfacción personal de haber alcanzado algo importante. En ambos casos, el rendimiento no se relaciona de manera directa con la recompensa (razón por la cual las líneas que los unen no son derechas, sino más bien imperfectas).

Otras contribuciones las realizaron Dooley & Prause (2004) al establecer una variable indirecta relacionada con la satisfacción: la autoestima. La baja autoestima trae insatisfacción. Empleos mal remunerados, en todas sus categorías: tiempo completo, medio tiempo, dedicación exclusiva, etc., traen consigo que la autoestima del empleado decrezca, y por ende, la Insatisfacción Laboral será una consecuencia inevitable. Asimismo, el hecho de estar desempleado ocasiona de manera indirecta insatisfacción. De esta manera, se puede establecer también una relación indirecta entre la remuneración y la satisfacción del empleado, tal y como lo han hecho otros autores, a través de una tercera variable, en este caso la autoestima.

Desde un punto de vista práctico, Eid & Larsen (2008) establecen que para medir la Satisfacción Laboral se deben tomar en cuenta las siguientes variables, todas desde las perspectivas de las diferentes áreas del trabajo:

- Salario.
- Promoción.
- Compañeros de trabajo.
- Supervisión.
- Y el trabajo en sí mismo.

Sin embargo, estos autores sostienen que para medir la satisfacción total, no necesariamente tiene que ser la suma de las diferentes partes, sino más bien una correlación entre las mismas.

Instrumentos usados para la medición de la satisfacción laboral

Debido a que las investigaciones requieren de instrumentos de recolección de datos para recabar y registrar la información de manera adecuada y sistemática, a continuación se hace referencia a diversos instrumentos utilizados por algunos autores para la elaboración de sus teorías ya expuestas anteriormente.

Herzberg, et al. (2004) se apoyaron en la entrevista semiestructurada. Se pidió a la muestra de empleados a las cuales se le aplicó el instrumento que recordarán un periodo de su vida laboral pasada donde se hubiesen sentido particularmente bien y excepcionalmente mal. Luego se le elaboraron una serie de preguntas las cuales tendían a averiguar los siguientes puntos:

- ¿Cuáles fueron los hechos que dieron lugar a los sentimientos de motivación y desmotivación?
- ¿En qué circunstancias se produjeron los hechos anteriores?
- ¿En qué marco de tiempo se produjeron los hechos?
- ¿Qué significado tuvieron dichos hechos?
- ¿Cuál fue la intensidad del sentimiento de motivación o desmotivación?
- ¿Cuánto duró dicho sentimiento?

- ¿Qué repercusiones trajo para sus actividades en la empresa y hacia su desempeño tales sentimientos?

Luego dichas respuestas fueron estructuradas, tabuladas y analizadas para llegar a las conclusiones que condujeron a la Teoría de Herzberg.

Haciendo un poco de historia, Jex (2002) describe uno de los primeros métodos usados para medir la Satisfacción Laboral, desarrollado a mediados de los años 50 por Kunin, denominado la "Escala de Caras" donde se colocaban ciertas expresiones de caras y se pedía a los entrevistados que colocaran una marca en la que correspondía de acuerdo a como se sentían en su trabajo. La escala correspondía a una serie de caras con diferentes expresiones emocionales. La principal ventaja de este método era su simplicidad, y las personas que tomaban el test no necesitaban grandes estudios, ni habilidades de lectura, ni un nivel académico alto, etc., por el contrario, era muy práctico en trabajadores de bajo nivel. Su principal desventaja era que no proveía información de ninguna faceta del trabajo, ni de cuál era la causa de su insatisfacción. (Jex, 2002).

En atención a lo expuesto, la figura siguiente ilustra la las escalas de Kunin:

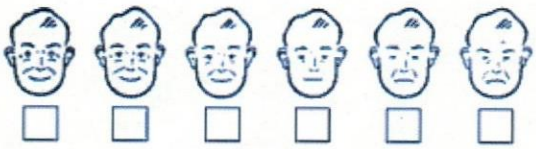

Ilustración 12. Escala de Caras de Kunin
Fuente: (Jex, 2002, p 122).

Otro procedimiento desarrollado en los años 60 fue el "Job Descriptive Index o JDI", por Patricia Cain Smith y sus colegas en la Universidad de Cornell, cuyo método obtiene información sobre varias facetas del trabajo, y del ambiente mismo. Por ejemplo adquiere información de facetas individuales tales como salario, oportunidades de promoción, supervisión, compañeros de trabajo. El JDI ha sido mejorado con el tiempo, y esto ha permitido a los investigadores recolectar una gran cantidad de datos, que han permitido mejorar el instrumento, y comparar el mismo cuando ha sido aplicado a diversos grupos. El JDI no permite medir satisfacción en términos generales, sino por cada faceta, y esto se puede tomar como una desventaja. Una variación del JDI es la

escala Job in General o JIG" la cual contiene una serie de adjetivos y frases en relación al trabajo en general en vez de facetas específicas. Debido a su desarrollo reciente, es menos conocida que el JDI. De seguro, en el futuro se verán mayores mediciones de Satisfacción Laboral en términos generales, que aplicadas de manera específica.

Al consultar a Palomo (2007), esta autora describe la metodología usada por Porter y Lawler en el año 1968 para el desarrollo de su teoría. Los autores diseñaron un cuestionario que contiene una serie de preguntas relativas a los siguientes aspectos:

- Autoestima producida debido al trabajo desempeñado por los empleados.
- Autoridad asociada al cargo desempeñado.
- Oportunidad de desarrollo personal en la empresa.
- Estatus derivado del cargo desempeñado, tanto internamente como externamente.
- Autonomía del cargo desempeñado.
- Sensación de seguridad.
- Sensación de uso de las actitudes y capacidades propias.
- Sensación de logro.
- Establecimiento de lazos personales.
- Oportunidad de participación en actividades corporativas tales como: fijación de objetivos, metas, fijación de métodos y/o procedimientos, etc.
- Remuneración.
- Poder.

En el mismo año 1968, aparece el "Minnesota Importance Questionarie". Al respecto Brown & Lent (2005) describen este cuestionario desarrollado por Dawis, Lofquist y Weiss el cual pretende medir 20 necesidades vocacionales agrupadas en seis categorías, según la Teoría de los Ajustes Laborales, en su versión corta, y en una versión extendida mide 100 distintas facetas de la Satisfacción Laboral. Las necesidades vocaciones son vistas, según este modelo, como subnecesidades de las necesidades personales de los individuos. Algunas de las necesidades cubiertas por el cuestionario son: logro, actividad, promoción, poder, remuneración, relaciones interpersonales, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, seguridad, estatus, etc.

Dawis, Lofquist y Weiss también desarrollaron otra herramienta denominada "Minnesota Satisfaction Questionarie o MSQ" el cual mide la presencia, ausencia y grado de representación de los indicadores anteriores en el sitio de trabajo. La ventaja de este cuestionario es que provee una extensa información de cómo se siente el empleado en su trabajo, pues las preguntas son orientadas hacia los sentimientos y no hacia una descripción pura y simple de la situación laboral. Su principal desventaja es lo extenso del mismo, especialmente en su versión más larga. Los principales aspectos que mide la versión corta de MSQ son:

- Utilización de la capacidad propia.
- Logro.
- Actividad.
- Promoción.
- Poder.
- Remuneración.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Creatividad.
- Independencia.
- Valores morales.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Seguridad.
- Status, etc.

Los esfuerzos continúan, y Mc Clelland (1989), utilizó el Test de Aceptación Temática desarrollado por Murray para la recolección de sus datos. Este test desarrollado en la década de 1930 es aun hoy en día es una de las pruebas proyectivas de personalidad más usada, la cual busca que las personas expresen sus necesidades mediante el reconocimiento de figuras. Este test consiste en mostrar una serie de dibujos o fotografías a los individuos y luego se les pide que elaboren una historia basada en ellos.

Hernandez (2002) describe otros instrumentos desarrollados por varios autores, entre los que se destaca Mehrabian quien diseño un instrumento denominado la Escala Mehrabian, la cual está constituida por una serie de reactivos para discriminar las personas que tienen alta motivación al logro de las que no, basándose en el perfil de Atkinson de las personas con alta motivación.

Hernandez (2002) también señala las contribuciones de Raven, Monroy y Corcoran quienes desarrollaron un instrumento para medir necesidades de logro en empresarios con tres tipos de reactivos: uno diseñado para detectar actitudes sociales generales, otro para buscar las característica que el entrevistado considera más importante buscar en su trabajo, y el tercero para medir la imagen de sí mismo en relación a la imagen que tiene un tercero. Aunque el objetivo era distinto, encontraron que los aspectos de las características deseables del trabajo eran similares a los encontrados por Mc Clelland.

Estos instrumentos han demostrado validez para explicar ciertos comportamientos, pero han sido poco eficaces para ciertas medidas proyectivas y psicométricas, sobre todo en lo que respecta a las diferencias obtenidas en poblaciones de hombres y mujeres. (Hernandez, 2002). Ante esta limitación Spence y Helmreich desarrollaron un instrumento multidimensional que ha sido efectivo para hombres y mujeres. El instrumento consta de 19 reactivos que evalúan tres dimensiones:

- Maestría: la cual se refiere a la preferencia por tareas difíciles.
- Trabajo: que representa una actitud positiva hacia el trabajo en sí.
- Competitividad: que describe el deseo de ser mejor.

Reflexión personal del investigador sobre las teorías que explican la satisfacción laboral

La revisión de los esquemas teóricos de los modelos presentados hasta ahora muestra que la mayoría ha tratado de plantear una tipología exhaustiva de las necesidades y de explicar cómo se articulan entre sí y por qué tienen una influencia motivadora, y fundamentalmente llegar a explicar la Satisfacción Laboral partiendo desde la perspectiva de la motivación.

Realizando una comparación entre las teorías que intentan explicar la Satisfacción Laboral, es fácil encontrar muchas similitudes, con ciertas y ligeras diferencias, o en algunos casos, las teorías son complementarias entre sí, o bien incrementan algunos aspectos adicionales que sus predecesoras. Muchas de las teorías se asientan en el concepto de discrepancia o desajuste que parte de la idea de que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él.

Las diferencias de las teorías estriban en las variables a considerar y en su enfoque del tema de satisfacción. Herzberg es quien plantea la clasificación más sencilla puesto que sólo comporta dos categorías de necesidades. Alderfer separa en dos subgrupos los factores higiénicos de Herzberg, y Maslow hace lo mismo con los factores motivadores de Herzberg y las necesidades de desarrollo de Alderfer. Finalmente, estas últimas son analizadas de forma más detallada por Murray.

Algunas de las teorías anteriores pertenecen a las teorías denominadas "de la necesidad" y todas ellas comparten una base común: la idea de que existe una fuerza interna o presión interior que nos empuja a intentar satisfacer las necesidades que no tenemos cubiertas.

Otras teorías son las que estudian y consideran los aspectos tales como sus necesidades, pero incluyen las aspiraciones y el nivel de satisfacción que pueden motivar a las personas.

A grandes rasgos, todas las teorías son generales y no específicas, en el sentido de que proponen unos esquemas de motivación que funcionan igual para todos los individuos y en todas las organizaciones, en todas las culturas y en todos los sectores del mundo laboral, sin llegar a especificaciones mayores, es decir, coinciden en su carácter universal puesto que la explicación que ofrecen de los aspectos de satisfacción pueden ser aplicados a cualquier grupo de trabajadores sin importar su carácter, y apenas tomando en cuenta el entorno laboral o donde se desenvuelven los mismos, o el tipo de empresa.

La mayoría de las mismas comparten su carácter empírico, a pesar de las aproximaciones y de los esfuerzos que tienen para responder a un carácter científico, sin embargo, dado el carácter individual de la Satisfacción Laboral, el investigador tiende a pensar que no existe una teoría capaz de lograr la explicación precisa y exacta de la Satisfacción Laboral, en todos los ámbitos, escenarios y aplicada a todas las personas, por ende es muy difícil poder llegar al desarrollo de una teoría totalmente científica, sin el carácter empírico que son requeridos para el análisis de los fenómenos conductuales del ser humano. Para los efectos de esta investigación, se hace necesario escoger alguna que a criterio propio satisfaga en mayor término desde el punto de vista de contenido, aplicabilidad, etc., por tanto se ha seleccionado la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg para guiar este trabajo.

La clave de esta teoría es que el autor basa su mirada en factores provenientes del ambiente externo y del trabajo que desarrolle el individuo. De acuerdo con esta visión, las personas basan su motivación en dos factores: Los Higiénicos y Los Motivacionales. Todas estas variables proporcionan un panorama bastante cercano de la realidad, sin ser demasiadas variables para poder ser manejadas de manera eficiente y sin dejar de ser excesivamente escueta para dejar aspectos importantes a considerar fuera del análisis.

Recordando los factores a considerar en esta teoría son los siguientes:

Factores de higiene

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad

- Promoción

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción. Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ello se denomina teoría dual, planteamiento que el autor de esta investigación comparte plenamente.

GLOSARIO

Actitud: Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Aptitud: Habilidad en potencia.

Cargo: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

Competencia: Características de las personas directamente relacionadas con el desempeño exitoso de un trabajo o una actividad. Incluyen conocimientos, habilidades, disposiciones afectivas, rasgos físicos y conductas de carácter relativamente estables que se pueden aplicar a diferentes situaciones y tipos de trabajo o tareas.

Comportamiento organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Constructo: las variables psicológicas no son observables directamente, por lo que se infieren a través de la observación de la conducta de las personas, y se plantean en términos teóricos. Son inventados y adoptados en forma deliberada y consciente por la comunidad científica, es decir, "construidos" por los investigadores y teóricos de la psicología.

Cultura organizacional: conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los

comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Desempeño: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación.

Entorno: conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc., que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

Equipo: grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

Gerente: se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.

Incentivo: estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector para elevar la producción o la actividad a realizar.

Liderazgo: capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Medición: se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización

Misión: razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.

Motivación: proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas dan lugar a deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas.

Objetivo: es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que llevan a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

Organizaciones: conjunto de estructuras, relaciones, normas, procedimientos, políticas, funciones y actividades.

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Procedimientos: planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Productividad: medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.

Programas: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Puesto: la manera en que se divide y agrupa la actividad de trabajo. Compuesto de tareas y elementos.

Teoría: agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Visión: resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Definir los criterios metodológicos de un proceso de investigación implica las orientaciones que le permiten al investigador prever la forma como va a realizarse la misma. En este sentido, Kerlinger (1989) considera que: "la investigación científica es una investigación critica, controlada y empírica de fenómenos naturales guiada por la teoría y la hipótesis acerca de las supuestas relaciones entre dichos fenómenos" (p.11).

En atención a lo anterior, el autor Tamayo y Tamayo (2005) también expresa que el marco metodológico "constituye la medula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis". (p.179).

En consecuencia, el marco metodológico del presente trabajo investigativo muestra los procedimientos a seguir para llevar a cabo las metas propuestas, y presentación de las posibles alternativas de solución que se darán en esta investigación, con base a los factores higiénicos y motivacionales que inciden en la Satisfacción Laboral de los empleados que laboran en la institución objeto de estudio.

Enfoque que caracterizará a la investigación

Considerando los tipos de enfoque: cualitativo y cuantitativo, la presente investigación se corresponde con la modalidad cualicuantitativa, en razón de que se describe una situación real y se relacionan las variables a través de la utilización de modelos estadísticos.

En relación a la parte cualitativa del modelo, Perez (2004) señala que: "el uso de una metodología cualitativa implica la rigurosa descripción conceptual de un hecho o una situación que garantice la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad

compleja mediante la recogida sistemática de datos que hagan posible un análisis interpretativo. Este paradigma se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas, y la conducta observable. (p. 29).

En relación a los estudios cuantitativos, estos se fundamentan en un proceso deductivo, al plantear hipótesis para su posterior comprobación: permite medir variables que pueden describirse en valores numéricos, emplean el análisis estadístico para responder a las preguntas de investigación y pretenden generalizar los resultados obtenidos a través de muestras representativas al resto de la población. (Navarro, 2008).

Finalmente, respecto a los métodos cualitativos y cuantitativos, la autora Galeano (2004) expresa que los estudios de carácter cualitativo proporcionan al científico social una gran cantidad de información, pero poseen un limitado grado de precisión, pues emplean términos cuyo significado varía de diferentes personas, épocas y contextos.

Generalmente, en cualquier disciplina no se producen avances significativos hasta que se utilizan unidades de medida cuantificables. Sin embargo, no debemos desechar los estudios cualitativos, porque contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. Para que las mediciones puedan ser empleadas de manera provechosa, es necesario que antes se haya llevado a cabo estas indagaciones generales. Si los investigadores elaboran instrumentos para medir los factores descubiertos en los estudios cuantitativos, pueden llegar a describir los datos mediante símbolos numéricos.

En todo caso, Galeano (2004) señala que nada sustituye al rigor metodológico ni a las replicaciones en los métodos cuantitativos o las triangulaciones en los métodos cualitativos, sin embargo, debe tenerse en cuenta que cualquier variación en la definición de los constructos o en la población a estudiar, implica una nueva evaluación exhaustiva de los parámetros y los criterios que debemos usar para mantener una justicia evaluativa.

En cuanto al aspecto cuantitativo, interpretando a Bernal (2006) el uso del instrumento con escala y su análisis porcentual posibilita la utilización de modelos matemáticos o estadísticos para su discusión y análisis de los resultados. En cualquier tipo de

investigación es posible combinar los instrumentos cuantitativos y cualitativos para realizar el análisis.

Tipo de Investigación según el nivel de profundidad

De acuerdo con las características y naturaleza del problema objeto de estudio, la presente investigación se corresponde con la modalidad descriptiva, en virtud de que este tipo de investigación permite caracterizar los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio, y a la vez se obtiene información de una situación tal como existe en la actualidad, la cual posteriormente se analiza e interpreta producto de los resultados y las indagaciones resultantes.

Sabino (1984) señala acerca del nivel descriptivo de la investigación lo siguiente: "su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma, se puede obtener una información sistemática sobre lo mismo." (p. 61).

Se plantea entonces, en este proyecto, caracterizar los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados que laboran en la empresa Gevenmed, S.A., y a la vez obtener información de una situación real, la cual posteriormente se analiza e interpreta con el apoyo de los postulados teóricos que sustentan el estudio.

Diseño de la Investigación

En el diseño de la investigación se hace referencia a las estrategias a ser empleadas para el desarrollo de la investigación, y a la vez ayuda a dar respuesta a la problemática planteada.

De acuerdo con las características de los datos que apoyan el problema objeto de estudio, la presente investigación se corresponde con la modalidad de campo con apoyo documental, en virtud de que se procede a la recolección de la información directamente

del medio natural en el cual se desempeñan los empleados que laboran en la institución objeto de estudio.

Tal como lo ilustra Alvira citado por Balestrini (1978) un diseño de investigación se define como: el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos....el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuesta a las preguntas planteadas en la misma.

Al respecto Arias (2006) expresa que una investigación de campo es "la que se caracteriza porque los problemas que se estudian surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella" (p. 31). La misma persigue recabar información acerca del estado actual de los fenómenos mediante el cual se pretende examinar la naturaleza de una situación tal cual existe.

En relación al tipo de diseño documental, Bernal (2006) lo define como "un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio". (p. 105).

En ese orden de ideas, los diseños de campo y documentales son tesis en cuyo método de recopilación y tratamiento de datos "se conjugan a fin de profundizar en el estudio del tema propuesto para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de exploración". Al aplicar ambos diseños se pretende consolidar los resultados obtenidos. (Muñoz, 1998, p.10).

Determinación de la población

La población representa un aspecto importante en un proceso de investigación en virtud de que, del total de las unidades que la conforman se extrae una parte producto de la utilización de ciertos procedimientos estadísticos denominada muestra. Una vez que se definieran las unidades de análisis, se procederá a determinar la población a ser estudiada, y sobre la cual se generalizaran los resultados.

En el caso del presente proyecto, la población está constituida por (127) empleados administrativos que laboran en las diferentes unidades funcionales de la empresa Gevenmed S.A. Se entiende por empleados administrativos aquellas personas que trabajando en la empresa no tienen a su cargo ningún otro empleado (Ver Cuadro 2. Total de Población).

Cuadro 2. Total de Población

Tipos de Empleados Administrativos	Número de Empleados Administrativos	Porcentaje que representa del total de la población
Vendedores	14	11%
Operativos	66	52%
Administrativos	47	37%
Total	127	100%

La autora Perez (2004) define la población como "un conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio". (p.75).

Dependiendo del número de unidades o elementos de observación, la población a ser estudiada en esta investigación se considerará finita. Una población finita es aquella constituida por un número determinado o limitado número de elementos o unidades. (Martinez, 2003, p.79).

Las características de la población determinada se corresponden con el tipo denominado accesible.

En concordancia con lo antes señalado, los autores Carrera & Vásquez (2007) señalan lo siguiente: "una población accesible es una porción finita a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae la muestra representativa. (p. 88).

Selección de la muestra

La muestra constituye un aspecto determinante en un proceso de investigación cuando se trata de diseños de campo. Se trata de escoger de la población estudiada cierta cantidad de elementos cuyo propósito es obtener la información necesaria para el desarrollo de la misma a través de la aplicación de instrumentos de medición.

En opinión de Lun Chou (1977) la muestra se refiere a "un conjunto de unidades de muestra escogidas como microcosmos representativos de que pueden hacerse inferencias sobre la población" (p.343).

La selección del tipo de muestra a utilizar en la investigación se determina según el tipo de investigación adoptado (descriptiva).

Considerando los tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico, el método utilizado en la investigación se corresponde con el denominado probabilístico.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuesta, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden en instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas. (Hernandez, et al., 1991, p.214)

En opinión de Namakforoosh (2007) el muestreo probabilístico tiene las siguientes características: "todos los elementos muéstrales de la población tienen la misma posibilidad de elegirse"....." Se deben utilizar unos instrumentos de aleatoriedad para seleccionar el sujeto en estudio" (p.191).

En este mismo orden de ideas, otro autor comenta: "el muestreo al azar o aleatorio simple es la base fundamental del muestreo probabilístico". (Tamayo y Tamayo, 2005, p.117)

Para la selección de la muestra se utiliza el tipo de muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional.

Una muestra aleatoria estratificada es la obtenida mediante "la separación de elementos de la población en grupos determinados estratos, y la selección posterior de una muestra irrestricta aleatoria simple de cada estrato" (Vivanco, 2005, p.15)

Se da el nombre de afijación al "reparto, asignación, adjudicación, adscripción o distribución del tamaño muestral (n) entre los diferentes estratos" (Vivanco, 2005, p.15)

El muestreo estratificado con afijación proporcional supone la representatividad de estrato en la muestra definitiva (Ramirez, 1999).

Los datos para el estudio se obtuvieron a través de la técnica de la encuesta en base a un cuestionario de preguntas cerradas y con una escala de valores. Este instrumento se aplicó a una muestra estadísticamente representativa posteriormente analizada. Se entiende como muestra representativa aquel grupo pequeño de la población que muestre y represente características semejantes de la misma. (Ramirez, 1999).

Como la población a estudiar es finita (su número es menor de 100.000 unidades de análisis), se investigaron numerosos autores para determinar la fórmula adecuada para calcular el tamaño muestral (n). Luego de observar la coincidencia entre los diversos autores consultados, se decide adoptar una fórmula matemática; uno de los autores consultados, Stevenson (1981) describe la ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra de la manera siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{\in^2 *(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde las variables representan lo siguiente:

- n = Tamaño muestral.
- N = Número total de la población finita. En este caso 127 empleados.
- Z = Intervalo de confianza.
- p = Probabilidad de que contesten.
- q = Probabilidad de que no contesten.
- $\in$ = Estimación de error.

Se expresan las variables anteriores con sus respectivos valores en una tabla para mejor seguimiento

Cuadro 3. Valor de variables para el cálculo de la muestra

Variable	Descripción de la Variable	Valor de la Variable
N	Número total de la población finita	127
Z	Intervalo de confianza	1,44
p	Probabilidad de que contesten	0,5
q	Probabilidad de que no contesten	0,5
$\in$	Estimación de error	0,08

Para este estudio, se asumió que la distribución de valores es normal y estándar; se utilizó un nivel de confianza del 85%, para lo cual el valor de Z es de 1,44 de acuerdo a la tabla de Distribución de Probabilidad Normal Estándar (ver Cuadro 4. Distribución de Probabilidad Normal) lo cual significa que 85% del área bajo una curva normal y estándar se encuentra entre la ordenada máxima y un punto alejado 1,44 unidades de la desviación estándar. (Stevenson, 1981).

La tabla siguiente muestra los valores de Z (Intervalo de Confianza) para una distribución normal (85%).

Cuadro 4. Distribución de Probabilidad Normal Estándar

z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.0	.0000	.0040	.0080	.0120	.0160	.0199	.0239	.0279	.0319	.0359
0.1	.0398	.0438	.0478	.0517	.0557	.0596	.0636	.0675	.0714	.0754
0.2	.0793	.0832	.0871	.0910	.0948	.0987	.1026	.1064	.1103	.1141
0.3	.1179	.1217	.1255	.1293	.1331	.1368	.1406	.1443	.1480	.1517
0.4	.1554	.1591	.1628	.1664	.1700	.1736	.1772	.1808	.1844	.1879
0.5	.1915	.1950	.1985	.2019	.2054	.2088	.2123	.2157	.2190	.2224
0.6	.2258	.2291	.2324	.2357	.2389	.2422	.2454	.2486	.2518	.2549
0.7	.2580	.2612	.2642	.2673	.2704	.2734	.2764	.2794	.2823	.2852
0.8	.2881	.2910	.2939	.2967	.2996	.3023	.3051	.3078	.3106	.3133
0.9	.3159	.3186	.3212	.3238	.3264	.3289	.3315	.3340	.3365	.3389
1.0	.3413	.3438	.3461	.3485	.3508	.3531	.3554	.3577	.3599	.3621
1.1	.3643	.3665	.3686	.3708	.3729	.3749	.3770	.3790	.3810	.3830
1.2	.3849	.3869	.3888	.3907	.3925	.3944	.3962	.3980	.3997	.4015
1.3	.4032	.4049	.4066	.4082	.4099	.4115	.4131	.4147	.4162	.4177
1.4	.4192	.4207	.4222	.4236	.4251	.4265	.4279	.4292	.4306	.4319
1.5	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
1.6	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
1.7	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
1.8	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4686	.4693	.4699	.4706
1.9	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4750	.4756	.4761	.4767
2.0	.4772	.4778	.4783	.4788	.4793	.4798	.4803	.4808	.4812	.4817
2.1	.4821	.4826	.4830	.4834	.4838	.4842	.4846	.4850	.4854	.4857
2.2	.4861	.4864	.4868	.4871	.4875	.4878	.4881	.4884	.4887	.4890
2.3	.4893	.4896	.4898	.4901	.4904	.4906	.4909	.4911	.4913	.4916
2.4	.4918	.4920	.4922	.4925	.4927	.4929	.4931	.4932	.4934	.4936
2.5	.4938	.4940	.4941	.4943	.4945	.4946	.4948	.4949	.4951	.4952
2.6	.4953	.4955	.4956	.4957	.4959	.4960	.4961	.4962	.4963	.4964
2.7	.4965	.4966	.4967	.4968	.4969	.4970	.4971	.4972	.4973	.4974
2.8	.4974	.4975	.4976	.4977	.4977	.4978	.4979	.4979	.4980	.4981
2.9	.4981	.4982	.4982	.4983	.4984	.4984	.4985	.4985	.4986	.4986
3.0	.4987	.4987	.4987	.4988	.4988	.4989	.4989	.4989	.4990	.4990
3.1	.4990	.4991	.4991	.4991	.4992	.4992	.4992	.4992	.4993	.4993
3.2	.4993	.4993	.4994	.4994	.4994	.4994	.4994	.4995	.4995	.4995
3.3	.4995	.4995	.4995	.4996	.4996	.4996	.4996	.4996	.4996	.4997
3.4	.4997	.4997	.4997	.4997	.4997	.4997	.4997	.4997	.4997	.4998
3.5	.4998	.4998	.4998	.4998	.4998	.4998	.4998	.4998	.4998	.4998
3.6	.4998	.4998	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999
3.7	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999
3.8	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999	.4999
3.9	.5000	.5000	.5000	.5000	.5000	.5000	.5000	.5000	.5000	.5000

Fuente. (Stevenson, 1981, p.168)

Se asumió que existe la misma probabilidad de que contesten o no contesten el cuestionario y/o la entrevista, por lo que se asume p = q = 0,5 (probabilidad de 50% en cada caso).

El error estimado es del 8%, es decir, $\in = 0{,}08$.

Así, el cálculo de n (tamaño muestral) es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{\in^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

$$\Rightarrow n = \frac{1{,}44^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 127}{0{,}08^2 * (127-1) + 1{,}44^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$\Rightarrow n = 50.$$

Para que esta muestra represente a la población, el tamaño de la muestra se repartió de acuerdo al porcentaje que en la población total de empleados de la empresa Gevenmed se encuentra cada una de las tres categorías en que se divide la población de empleados. Así, fueron encuestados 5 vendedores (11% de la muestra), 26 empleados operativos (52% de la muestra), y 19 administrativos (37% de la muestra). Colocados estos resultados en forma de tabla, se tiene la siguiente distribución de la muestra

Cuadro 5. Distribución de empleados de la población y muestra

Categoría de Empleados Administrativos	Número de Empleados Administrativos de la población	Número de Empleados Administrativos de la muestra	Porcentaje que representa del total de la muestra/población
Vendedores	14	5	11%
Operativos	66	26	52%
Administrativos	47	19	37%
Total	127	50	100%

Estudiando el tema del tamaño de la muestra desde otra óptica, 50 empleados representan el 39% del total de la muestra, y en opinión de Ramírez (1999), un 30% es suficiente, pues la mayoría de los autores han coincido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con un elevado nivel de representatividad. Este criterio si bien no cumple con los requisitos de rigurosidad que garantiza el camino diseñado por la estadística, ha sido asumido convencionalmente como un procedimiento confiable.

Técnicas e Instrumentos de recolección de información.

Los procedimientos de recolección de información son definidos por Ketele y Roegiers, citado por Ander-Egg (1980), como: "el proceso organizado que se efectúa para obtener información a partir de fuentes múltiples, con el propósito de pasar de un nivel de conocimiento o de representación de una situación dada a otro nivel de conocimiento o representación de la misma situación, en el marco de una acción deliberada cuyos objetivos han sido claramente definidos. Y que proporcionan garantías suficientes de validez". (p.87).

Una vez abordado el tema de la operacionalización de las variables de la investigación, se procedió a precisar las técnicas e instrumentos de recolección de información apropiados para el tipo de investigación propuesto.

En ese orden de ideas, en la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, definida por Arias (2006), como "una técnica que pretende obtener información que suministrará un grupo o muestra acerca de sí mismos o en relación a un tema en particular." (p.72)

Diseño del instrumento de recolección de información utilizado en la investigación.

De acuerdo con las características de la investigación y en concordancia con los objetivos planteados, se procedió a diseñar un instrumento para medir la variable Satisfacción Laboral, determinándose previamente sus dimensiones e indicadores correspondientes, los cuales sirvieron de base para la elaboración de los ítems o reactivos que conformarán el instrumento.

El autor Arias (2006) define a una dimensión como un elemento integrante de una variable que resulta de su análisis o descomposición. El mismo autor define un indicador como una unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.

En vista de las distintas teorías estudiadas, es posible establecer un conjunto de

dimensiones o aspectos a medir en un instrumento que permita establecer la Satisfacción Laboral. De acuerdo a la teoría escogida de Frederick Herzberg, las dimensiones a cubrir con el instrumento de recolección de datos son las siguientes:

Factores Higiénicos:

- Supervisión: esta dimensión se refiere a la relación de los supervisados con sus supervisores, en virtud de que son estos quienes imparten las instrucciones y/o órdenes.
- Condiciones Físicas Laborales: esta dimensión se refiere a todos aquellos aspectos que tienen relación con las condiciones de trabajo, tanto físicas, incentivos, recreacionales, y todas aquellas relacionadas a la percepción individual de cada trabajador.
- Relaciones interpersonales: esta dimensión busca evaluar las relaciones entre colegas, la cual se intensifica si el trabajo debe ser realizado en equipos, y por ende, si no existe una buena relación, el trabajador se sentirá excluido y por lo tanto no se sentirá motivado a realizar su labor.
- Sueldos y beneficios: esta dimensión se refiere a la remuneración que percibe el trabajador por su empleo. Se corresponde no solo al salario, sino también a todo el paquete económico que representa a la persona laborar en la empresa.
- Políticas de la empresa y prácticas administrativas: se corresponde con todas las políticas organizacionales de la empresa.
- Seguridad Laboral: se corresponde con todas las políticas laborales de la empresa

Factores Motivacionales:

- Logros: esta dimensión plantea los logros que el individuo pretende alcanzar y sus propias capacidades para conseguirlos.
- Responsabilidad: esta dimensión se refiere a cómo se siente el trabajador frente a su trabajo, si lo sabe hacer, si cumple con lo que se le pide, si es capaz de realizarlo solo.
- Trabajo en sí: aquí se los sentimientos de los empleados con relación a la

actividad laboral que desempeña.

- Reconocimiento: esta dimensión evalúa el sentimiento del empleado hacia el reconocimiento de su desempeño laboral tanto por parte de superiores inmediatos como colaboradores y pares.
- Avance y promoción: Se refiere al hecho de que la empresa se preocupe de fomentar y desarrollar su propio potencial a través de la capacitación, mejoras laborales, etc.

Aplicación de la prueba piloto

Una vez diseñada la primera versión del instrumento de recolección de información anteriormente referido, antes de aplicarlo en forma definitiva a la muestra seleccionada, se sometió a una prueba con el propósito de validarla.

Palella & Pestana (2004), consideran que antes de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, es imprescindible realizar una prueba piloto a una fracción de la muestra previamente seleccionada con el fin de evaluar si el cuestionario a ser utilizado para recoger la información que se necesita para llevar a efecto la investigación se encuentra correctamente estructurado y realmente mide lo que se debe medir.

La prueba piloto consiste, citando a Hernandez, et al. (1991) en "administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular lo confiabilidad inicial, y, de ser posible, la validez del instrumento" (p.306).

Para tal efecto, se procedió a seleccionar a una pequeña muestra de empleados que labora en la institución objeto de estudios escogidos al azar, quienes evaluaron el cuestionario en todo su contenido. Luego de aplicado el cuestionario se realizó los ajustes necesarios en base a las observaciones manifestadas por las personas que integraron la prueba en referencia.

Validez de constructo y de contenido

Una vez elaborada la primera versión del instrumento de recolección de información, este se sometió a un proceso de validación de constructo y de contenido.

En relación a la validez de constructo, esta trata de determinar la pertinencia entre el instrumento de recolección de información y la teoría que lo sustenta. En consonancia con lo antes señalado, en opinión de Baltes, Waring, & Nesselroade (1981), la validez de constructo se refiere a que el test es válido para predecir lo que puede lograr en situaciones que, en teoría, están relacionadas con la posibilidad demostrativa del test. Así pues, se predice con base en una teoría que existe una relación entre alguna variable y algún criterio.

Para efectos de la evidencia relacionada con el constructo se formula la siguiente pregunta: ¿el concepto teórico está realmente reflejado en el instrumento?

Para dar respuesta a la mencionada interrogante se elaboró un resumen contentivo del análisis de cada uno de los indicadores en relación con la teoría / conceptos dados por los diferentes autores señalados en el marco teórico.

En relación a la validez de contenido del instrumento de recolección de información, se utilizó la técnica de juicio de expertos, conformados por un profesor universitario del área de elaboración de instrumentos de investigación, un profesor del área de administración de empresas y un psicólogo industrial, a quienes se les solicitó opinar acerca de los ítems o reactivos contenidos en el instrumento e igualmente se añadieran, suprimieran, desglosaran o modificaran algunos de ellos en caso de considerarlo necesario.

Para tal efecto, a cada experto se le entregó una carpeta contentiva de los documentos de evaluación con el título de la investigación, objetivos generales y específicos, la operacionalización de la variable, el instrumento y la matriz de validación respectiva.

Una vez obtenida la evaluación de los expertos, en cuanto a la claridad y comprensión de las preguntas, congruencia entre los indicadores y los ítems y modificación, eliminación o inclusión de ítem, se procedió a contrastar las opiniones de cada uno de los expertos con respecto a la variable de estudio.

Como resultado del juicio de expertos, se procedió a elaborar la versión definitiva del instrumento.

En consonancia con lo antes expresado, los mismos autores Baltes, et al. (1981) en relación a la validez de contenido, la definen como la correspondencia del instrumento con su contexto teórico, y se basa en la necesidad de discernimiento y juicios interdependientes entre expertos, a través de análisis crítico y cuidadoso de los reactivos que lo componen de acuerdo al área de contenido específico.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Una vez que la primera versión del instrumento se sometió a un proceso de validación de contenido, la siguiente etapa consistió en determinar el nivel de confiabilidad con el propósito de medir su grado de consistencia y precisión interna.

Al respecto el autor Bernal (2006) sostiene que la confiabilidad es referida a los conceptos de estabilidad, consistencia y exactitud, de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach. Dicho cálculo se hace sobre la base de la matriz de correlación de ítems. Para ello se usó el coeficiente de correlación de Spearman ρ (rho), entre dos variables aleatorias continuas, mediante la siguiente formula: (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Lucia, 2006).

$$\rho = \frac{6 * \sum D^2}{N * \left(N^2 - 1\right)}$$

Dónde:

- D = es la diferencia entre los correspondientes valores de x – y ("x" datos tomados en una oportunidad, y "y" datos tomados en una segunda oportunidad).
- N = es el número de parejas.

En tal sentido, se analizó los resultados obtenidos al aplicar la prueba piloto a un grupo de empleados. Esta prueba se aplicó en dos oportunidades diferentes analizando las

respuestas que en cada caso ("x", "y"), y se calcula el coeficiente de correlación; este valor debe estar entre -1 y +1. Lo deseable para crear una escala fiable es que los ítems estén muy correlacionados entre sí. El coeficiente encontrado fue de 0,999422739.

Posteriormente, una vez obtenido el coeficiente de correlación, se calculó el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach α, el cual se hace mediante la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N\overline{\rho}}{1+\overline{\rho}*(N-1)}$$

Donde, N es el número de ítems y $\overline{\rho}$ (promedio de las correlaciones) se calcula de la manera siguiente:

$$\overline{\rho} = \frac{\sum P}{NP} \text{ Donde,}$$

- $\sum P$ es la sumatoria de las correlaciones.
- NP es el número de correlaciones no repetidas o no excluidas.

El cálculo del coeficiente finalmente se realiza a través de la hoja de cálculo Excel.

Con esta aplicación se obtuvo lo siguiente:

Coeficiente Alfa: 0,999991749

Según Hernandez Sampieri, et al. (2006), la escala del coeficiente Alfa-Cronbach α es como sigue:

- De 0.69, bajo o dudoso.
- De 0.74, es moderada o débil.
- De 75 a 0. 84, es aceptable o buena.
- De 0. 85, es alta o excelente.

El instrumento final elaborado y aplicado a la muestra es el siguiente:

CUESTIONARIO

Por favor indique el área a la cual pertenece:
Ventas ( ), Administración ( ), Servicio ( )

Factores Higiénicos			Altamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
En la Institución en la que presta servicios:						
Relaciones Interpersonales	FHRI1	Las relaciones con los compañeros de trabajo son cordiales				
	FHRI2	Se recibe colaboración de los compañeros de trabajo cuando tengo un problema				
	FHRI3	La comunicación entre los empleados es fluida, sincera y efectiva				
	FHRI4	Se fomenta el trabajo en equipo				
	FHRI5	Existe una integración de los equipos de trabajo				
Supervisión	FHSU1	Se fomenta la solidaridad y lealtad del grupo				
	FHSU2	Me siento a gusto con la forma de supervisión que recibo				
	FHSU3	Los supervisores poseen la calificación adecuada para el desempeño de su cargo				
	FHSU4	El tratamiento de los supervisores hacia los supervisados es objetivo e imparcial				
	FHSU5	Se recibe apoyo constante de los supervisores en función de trabajo que se realiza				
	FHSU6	Se confía en el ejercicio de la autoridad que emana de los supervisores				
	FHSU7	Se dictan ordenes claras y susceptibles de ser cumplidas				
	FHSU8	Se logra la colaboración espontánea del personal				
	FHSU9	Se brindan oportunidades de desarrollo al personal				
	FHSU10	Se trata al personal con el adecuado respeto y consideración				
Políticas de la empresa y prácticas administrativas	FHPE1	Se cuenta con una política de información que permite hacer el trabajo de forma adecuada				
	FHPE2	Se difunde en todo el personal las metas organizacionales				
	FHPE3	Se comunica las políticas de la organización de forma efectiva				
	FHPE4	Se dispone de metas organizacionales bien definidas y se dan a conocer a todos los empleados				
	FHPE5	Se cuenta con una adecuada estructura organizacional para cumplir con la misión				
	FHPE6	Se disponen de políticas acertadas para el correcto manejo del personal				
	FHPE7	Se aplica un programa adecuado de evaluación de desempeño de los empleados				
	FHPE8	Se procesa la nómina de forma puntual				

Factores Higiénicos			Altamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
Seguridad laboral	FHSL1	Se brinda estabilidad laboral a los empleados				
	FHSL2	Se cumple con el manejo correcto de los fondos destinados a utilidades y fideicomiso				
	FHSL3	Se ofrecen planes de seguridad integral para la estabilidad del personal				
	FHSL4	Se dispone de una póliza de seguro de vida para los empleados				
	FHSL5	Se cuenta con una política de retención de talentos				
Condiciones físicas laborales	FHCF1	Existe una distribución funcional adecuada del espacio físico				
	FHCF2	Se dispone de un espacio de trabajo adecuado para mi laborar				
	FHCF3	Se regula la temperatura del lugar de trabajo para hacerlo apropiado				
	FHCF4	Se controla el nivel de humedad para hacer el ambiente confortable				
	FHCF5	Se proporciona un flujo de aire adecuado				
	FHCF6	Se ejecuta la limpieza y aseo de forma satisfactoria y regular				
	FHCF7	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos laborales				
	FHCF8	Se exhiben las señales de seguridad adecuadas para evitar accidentes				
Sueldos y Beneficios	FHSB1	Se ofrece un paquete salarial acorde a las responsabilidades del cargo desempeñado				
	FHSB2	Se recompensa el buen desempeño				
	FHSB3	Se ofrece un paquete salarial que permite cubrir mis necesidades				
	FHSB4	Se cuenta una política acertada de bonificaciones				
	FHSB5	Se ofrecen beneficios sociales que me ayudan tales como adquisición de vivienda, vehículo, etc.				
	FHSB6	Se ofrecen planes de recreación y deporte a los empleados				
	FHSB7	Se aumentan los sueldos de manera regular y acorde a las circunstancias del mercado laboral y experiencia adquirida				
	FHSB8	Se ayuda con el pago de estudios a los empleados que lo necesitan				
	FHSB9	Se ayuda con el pago de guardería a los empleados que lo necesitan				

Factores Motivacionales			Altamente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Altamente en Desacuerdo
En qué grado está de acuerdo con la siguiente afirmación:						
Reconocimiento	FMRC1	El reconocimiento de mi labor me motiva a un mejor desempeño				
	FMRC2	Mis colegas aprecian el trabajo que realizo				
	FMRC3	Mi supervisor valora el trabajo que realizo				
	FMRC4	La empresa tiene mecanismos de reconocimiento de un buen desempeño				
Avance y promoción	FMAP1	El trabajo que desempeño, me permite contar con un buen futuro laboral				
	FMAP2	Cada año estoy en mejor posición personal que el año anterior				
	FMAP3	Mi empleo me permite mejorar mi calidad de vida				
	FMAP4	Tengo posibilidades de ascender de cargo a mediano plazo				
	FMAP5	La empresa tiene un plan de carrera para los empleados en la organización				
Logros	FMLO1	Me siento orgulloso de trabajar en la institución				
	FMLO3	Siento que soy miembro de una organización exitosa				
	FMLO4	La empresa me da la oportunidad de alcanzar metas importantes				
	FMLO5	Mis metas personales puedo alcanzarlas al lograr las metas organizacionales				
Responsabilidad	FMRE1	Conoce los deberes y responsabilidades propias de su cargo				
	FMRE2	Asume las consecuencias positivas y negativas inherentes a su cargo				
	FMRE3	Se organiza para terminar las actividades dentro del tiempo previsto				
	FMRE4	Le estimula asumir actividades de gran envergadura				
	FMRE5	No presenta problemas en asumir riesgos calculados				
	FMTR1	La labor que desempeño me representa un reto profesional				
	FMTR2	La empresa me permite agregar valor con el trabajo que realizo				
	FMAP6	Siento la necesidad de mejorar profesionalmente de forma continua				
Trabajo en sí mismo	FMTR3	Se siente comprometido a realizar un trabajo de calidad				
	FMTR4	Aprendo con mi trabajo				
	FMTR5	Contribuyo al logro de los objetivos organizacionales con la labor que desempeño				
	FMTR6	Desempeño el cargo en función de mis competencias y méritos				
	FMLO2	Mi desempeño en el trabajo me permite sentirme realizado y satisfecho de manera personal				

Cuadro 6. Cuestionario aplicado a la muestra

El valor otorgado a las respuestas fue el siguiente:

Altamente de acuerdo: 4

De acuerdo: 3

En desacuerdo: 2

Altamente en desacuerdo: 1

Presentación y análisis de resultados

En esta fase se procedió a llevar a efecto algunas operaciones cuyo propósito va dirigido a intentar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

En consecuencia, con base a los resultados a obtener producto de la aplicación del instrumento de medición a los sujetos que conforman la muestra seleccionada, la escala de medición que los caracteriza (intervalos) y a su carácter cuantitativo, los datos obtenidos se sometieron a un proceso de análisis estadístico de tipo descriptivo, el cual contempla medidas de tendencia central.

En ese orden de ideas, las medidas estadísticas de tendencia central "permiten una adecuada organización de la información muestral lo que posibilita la aplicación posterior de las herramientas de la estadística inferencial y la toma de decisiones acerca del grado de generalidad de los resultados. (Landero & Gonzalez, 2006, p.167).

En relación a la estadística descriptiva, esta consiste en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. (Palella & Pestana, 2004, p.189).

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, los resultados se tabularon y fueron procesados con el apoyo del sistema SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) un programa estadístico muy usado en las ciencias sociales.

Del total de la muestra de 50 encuestas, fueron desechadas 2 por presentar las respuestas totales y exactamente iguales, lo que podría alterar la tendencia de los resultados, por lo que el análisis posterior se realizó sobre 48.

A continuación se muestran los resultados resumidos en tablas de cada dimensión por cada sub factor estudiado: higiénicos y motivacionales, para presentar los resultados.

Sub-Escala Factores Higiénicos

Los resultados obtenidos de los Factores Higiénicos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estadísticas de frecuencias de las dimensiones de los factores higiénicos.

		FHSBTOT Sueldos y Beneficios	FHRITOT Relaciones Interpersonales	FHSUTOT Supervisión	FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas	FHCFTOT Condiciones físicas laborales	FHSLTOT Seguridad laboral	Factores Higiénicos Puntaje Promedio
N	Válidos	48	48	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,3681	3,2969	3,1836	2,9256	3,2969	3,0583	3,0215
Mediana		2,4444	3,2500	3,3056	2,9286	3,2500	3,1000	3,0822
Moda		2,67	4,00	4,00	2,86	4,00	3,00	2,75[a]
Desv. típ.		,58398	,65974	,75997	,77184	,58835	,68162	,54313
Asimetría		-,046	-,574	-,707	-,658	-,344	-1,102	-,792
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		-,014	-,430	-,344	,157	-,836	1,911	,250

Error típ. de curtosis	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo	1,22	1,50	1,30	1,00	2,00	1,00	1,56
Máximo	3,78	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Disgregando cada factor en detalle, se obtuvieron los siguientes resultados:

Factor A1: Sueldos y Beneficios

El aspecto mejor valorado es:

- Item9, el relacionado con el pago de guarderías a los empleados, con una media aritmética de 3,21.

Aspectos en los que la mitad de los encuestados se encuentran en acuerdo o alto acuerdo:

- Item1 Paquete salarial de acuerdo con las responsabilidades del cargo
- Item2 Recompensa del buen desempeño
- Item7 Adecuación de sueldos de acuerdo con mercado laboral y experiencia
- Item9 Pago de guarderías a los empleados

El aspecto peor valorado es:

- Item5: Se ofrecen beneficios sociales que me ayudan tales como adquisición de vivienda, vehículo, etc. con una mediana de 1,00 y una media aritmética de 1,58.

Los segundos aspectos peor valorados están ponderados con una mediana de 2,00. En este caso comparten este lugar tres indicadores:

- Item3: Se ofrece un paquete salarial que permite cubrir mis necesidades
- Item4: Se cuenta una política acertada de bonificaciones
- Item6: Se ofrecen planes de recreación y deporte a los empleados.

Los resultados se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 2. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Sueldos y Beneficios

	FHSB1 Se ofrece un paquete salarial acorde a las responsabilidades del cargo desempeñado	FHSB2 Se recompensa el buen desempeño	FHSB3 Se ofrece un paquete salarial que permite cubrir mis necesidades	FHSB4 Se cuenta una política acertada de bonificaciones	FHSB5 Se ofrecen beneficios sociales que me ayudan tales como adquisición de vivienda, vehículo, etc.	FHSB6 Se ofrecen planes de recreación y deporte a los empleados	FHSB7 Se aumentan los sueldos de manera regular y acorde a las circunstancias del mercado laboral y experiencia adquirida	FHSB8 Se ayuda con el pago de estudios a los empleados que lo necesitan	FHSB9 Se ayuda con el pago de guardería a los empleados que lo necesitan
N Válidos	48	48	48	48	48	48	48	48	48
N Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,50	2,46	2,10	2,17	1,58	2,25	2,42	2,63	**3,21**
Mediana	**3,00**	**3,00**	**2,00**	**2,00**	**1,00**	**2,00**	**3,00**	2,50	**3,00**
Moda	3	3	2	1[a]	1	2	3	2	3
Desv. típ.	,923	,849	,592	,975	,821	,887	,871	1,084	,713
Varianza	,851	,722	,351	,950	,674	,787	,759	1,176	,509
Asimetría	-,170	-,190	-,022	,226	1,407	,238	-,338	-,023	-,696
Error típ. de asimetría	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis	-,765	-,566	-,054	-1,054	1,485	-,610	-,760	-1,304	,642
Error típ. de curtosis	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	3	4	4	4	4	4	4

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Factor A2: Relaciones Interpersonales

Todos los ítems de este factor tienen medias sobre los 3 puntos, siendo los ítems con más altas puntuaciones:

- Item1 relaciones con los compañeros de trabajo son cordiales (3,60).
- Item2 se recibe colaboración de los compañeros cuando hay problemas (3,52).

Todos los demás factores están muy bien valorados comparados con los sueldos y salarios, con la mediana más baja en 3,00.

Tabla 3. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Relaciones Interpersonales

Estadísticos

		FHRI1 Las relaciones con los compañeros de trabajo son cordiales	FHRI2 Se recibe colaboración de los compañeros de trabajo cuando tengo un problema	FHRI3 La comunicación entre los empleados es fluida, sincera y efectiva	FHRI4 Se fomenta el trabajo en equipo	FHRI5 Existe una integración de los equipos de trabajo
N	Válidos	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		**3,60**	**3,52**	3,15	3,27	3,25
Mediana		**4,00**	**4,00**	3,00	3,50	3,00
Moda		4	4	3	4	4
Desv. típ.		,494	,583	,799	,869	,812
Varianza		,244	,340	,638	,755	,660
Asimetría		-,440	-,756	-,796	-,974	-,746
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		-1,887	-,374	,471	,121	-,301
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		3	2	1	1	1
Máximo		4	4	4	4	4

Factor A3: Supervisión

En casi todos los ítems se observan medias por encima de los tres puntos, excepción hecha del ítem9, relacionado con las oportunidades de desarrollo de personal, con una valor de 3,00 y una media de 2,70.

El ítem con la media más alta, el 7, relacionado con la emisión clara de órdenes y su correspondiente cumplimiento, con un valor de 3,35.

Tabla 4. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Supervisión

Estadísticos

		FHSU1 Se fomenta la solidaridad y lealtad del grupo	FHSU2 Me siento a gusto con la forma de supervisión que recibo	FHSU3 Los supervisores poseen la calificación adecuada para el desempeño de su cargo	FHSU4 El tratamiento de los supervisores hacia los supervisados es objetivo e imparcial	FHSU5 Se recibe apoyo constante de los supervisores en función de trabajo que se realiza	FHSU6 Se confía en el ejercicio de la autoridad que emana de los supervisores	FHSU7 Se dictan ordenes claras y susceptibles de ser cumplidas	FHSU8 Se logra la colaboración espontánea del personal	FHSU9 Se brindan oportunidades de desarrollo al personal	FHSU10 Se trata al personal con el adecuado respeto y consideración
N	Válidos	48	48	48	48	48	48	48	48	47	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Media		**3,23**	**3,25**	**3,27**	**3,21**	**3,19**	**3,29**	**3,35**	**3,06**	**2,70**	**3,27**
Mediana		3,00	3,50	3,50	3,00	3,50	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda		4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
Desv. típ.		,881	,887	,869	,944	,960	,849	,699	,885	1,061	,707
Asimetría		-1,060	-,906	-,974	-1,071	-,845	-1,046	-,620	-,702	-,274	-,819
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,347	,343
Curtosis		,543	-,142	,121	,289	-,438	,421	-,726	-,143	-1,122	,918
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,681	,674
Mínimo		1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Máximo		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Factor A4: Políticas de la empresa y prácticas administrativas

En este factor se observa mayor variabilidad entre los ítems. Es de destacar que el aspecto mejor valorado es el relacionado con el procesamiento oportuno de la nómina - item8.

Dos aspectos adicionales que fueron valorados favorablemente son:

- Item1 Adecuadas políticas de información
- Item5 Adecuada estructura organizacional

Los indicadores peor valorados se corresponden a los ítems relacionados con: comunicación de las políticas de la organización de forma efectiva, disposición de metas organizacionales bien definidas y difusión de las mismas, y aplicación de un

programa adecuado de evaluación de desempeño de los empleados, aspectos todos calificados por debajo de los 3,00.

Tabla 5 Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Políticas de la empresa y prácticas administrativas

Estadísticos

		FHPE1 Se cuenta con una política de información que permite hacer el trabajo de forma adecuada	FHPE2 Se difunde en todo el personal las metas organizacionales	FHPE3 Se comunica las políticas de la organización de forma efectiva	FHPE4 Se dispone de metas organizacionales bien definidas y se dan a conocer a todos los empleados	FHPE5 Se cuenta con una adecuada estructura organizacional para cumplir con la misión	FHPE6 Se disponen de políticas acertadas para el correcto manejo del personal	FHPE7 Se aplica un programa adecuado de evaluación de desempeño de los empleados	FHPE8 Se procesa la nómina de forma puntual
N	Válidos	48	48	48	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		**3,15**	2,92	**2,88**	**2,71**	**3,19**	2,96	**2,69**	**3,88**
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	**4,00**
Moda		3	3	3	3	4	3	3	4
Desv. típ.		,799	,942	,890	,988	,842	,849	,949	,334
Asimetría		-1,057	-,627	-,690	-,198	-,821	-,788	-,412	-2,342
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		1,392	-,359	,013	-,969	,093	,421	-,639	3,633
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	3
Máximo		4	4	4	4	4	4	4	4

Factor A5: Condiciones físicas laborales

En esta dimensión, sin excepción, los sujetos presentan una alta valoración en todos los ítems, particularmente en el item2 referente al espacio de trabajo adecuado para desempeñar las labores.

Tabla 6. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Condiciones físicas laborales

Estadísticos

		FHCF1 Existe una distribución funcional adecuada del espacio físico	FHCF2 Se dispone de un espacio de trabajo adecuado para mi laborar	FHCF3 Se regula la temperatura del lugar de trabajo para hacerlo apropiado	FHCF4 Se controla el nivel de humedad para hacer el ambiente confortable	FHCF5 Se proporciona un flujo de aire adecuado	FHCF6 Se ejecuta la limpieza y aseo de forma satisfactoria y regular	FHCF7 Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos laborales	FHCF8 Se exhiben las señales de seguridad adecuadas para evitar accidentes
N	Válidos	48	48	48	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,33	**3,38**	3,17	3,27	3,27	3,35	3,29	3,31
Mediana		3,50	**4,00**	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00.	3,00
Moda		4	4	3[a]	3	3	3[a]	4	3[a]
Desv. típ.		,781	,789	,808	,707	,644	,699	,798	,689
Asimetría		-,953	-1,331	-,571	-,442	-,315	-1,010	-1,109	-,501
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		,279	1,700	-,482	-,874	-,631	1,347	1,093	-,767
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		1	1	1	2	2	1	1	2
Máximo		4	4	4	4	4	4	4	4

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Factor A6: Seguridad Laboral

Los aspectos mejor valorados de esta dimensión fueron los siguientes:

- Item1: La estabilidad en el trabajo
- Item2: Transparencia en el manejo de fideicomiso y utilidades
- Item4: Existencia de póliza de vida

Resalta el ítem3 referente a los planes de seguridad integral para la estabilidad del personal con una valoración de 2,79, luego que los ítem1, 2 y 4 estén por encima de 3,35. Vale la pena indagar un poco más en esta dimensión, pues podría suceder que a pesar de la existencia de los planes de seguridad integral, estos planes no sean correctamente comunicados a los empleados por lo que pueda ser un tema más de percepción que de una realidad.

Sin lugar a dudas el ítem5 merece una atención especial al haber obtenido una media de 2,34.

Tabla 7. Análisis de resultados sub escala factores higiénicos. Dimensión Seguridad Laboral

Estadísticos

		FHSL1 Se brinda estabilidad laboral a los empleados	FHSL2 Se cumple con el manejo correcto de los fondos destinados a utilidades y fideicomiso	FHSL3 Se ofrecen planes de seguridad integral para la estabilidad del personal	FHSL4 Se dispone de una póliza de seguro de vida para los empleados	FHSL5 Se cuenta con una política de retención de talentos
N	Válidos	48	48	48	48	47
	Perdidos	0	0	0	0	1
Media		**3,40**	**3,40**	2,79	**3,35**	**2,34**
Mediana		**4,00**	**4,00**	3,00	**4,00**	2,00
Moda		4	4	3	4	2
Desv. típ.		,765	,818	,849	,863	,962
Asimetría		-1,421	-1,351	-,448	-1,601	,324
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,347
Curtosis		2,264	1,382	-,195	2,364	-,760
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,681
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4	4

Una forma gráfica de expresar los resultados tabulados anteriormente es a través de los histogramas. En tal sentido, se presentan a continuación los histogramas por cada dimensión de los Factores Higiénicos:

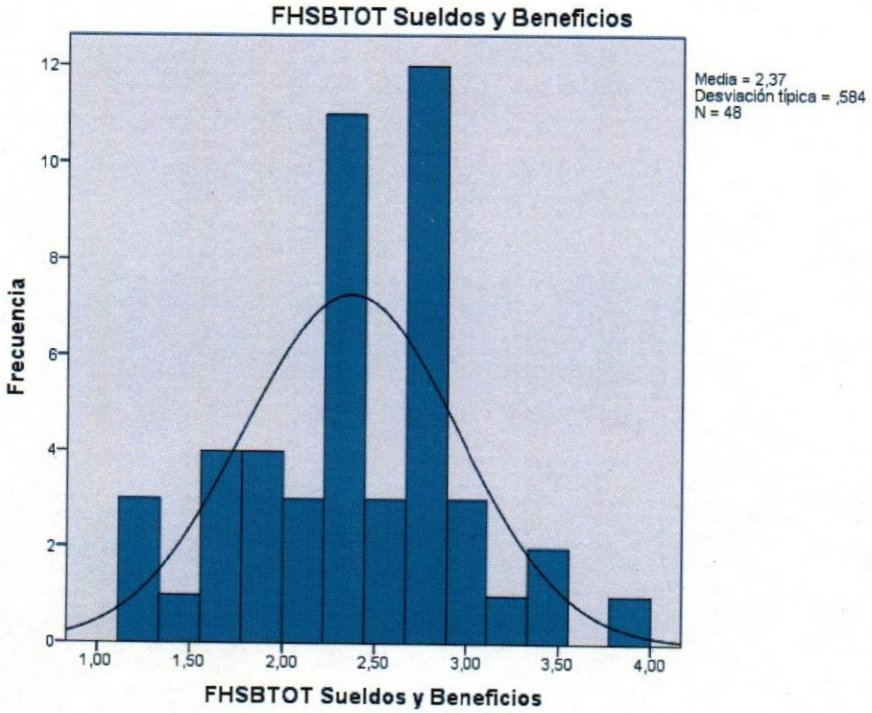

Grafico 1. Histograma de Sueldos y Beneficios

El histograma anterior para la dimensión de Sueldos y Beneficios sugiere que las condiciones económicas de contratación tienen una distribución normal desde el punto de vista estadístico, destacándose una media de 2,37, la más baja de los Factores Higiénicos. Indicadores como beneficios sociales, política de bonificaciones tienen moda de 1. Los demás indicadores se concentran en Moda de 2 y 3, lo que permite la distribución de datos anterior. (Ver Tabla 2)

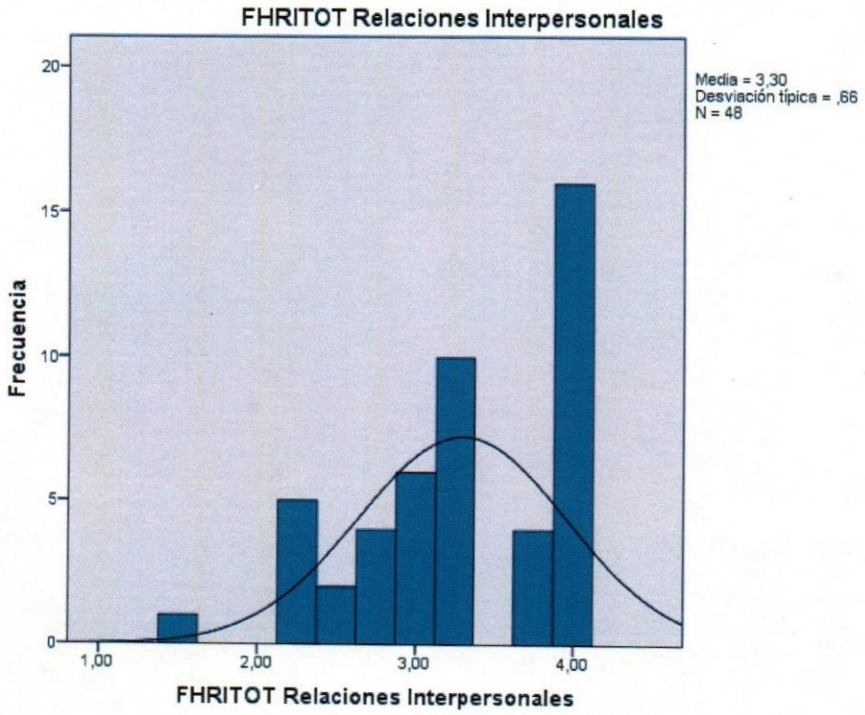

Grafico 2. Histograma Relaciones Interpersonales

Desde el punto de vista de las Relaciones Interpersonales los empleados claramente perciben las relaciones laborales que poseen en la compañía como un factor de satisfacción. La Moda es 4, teniendo una Mediana de 3,3. Todos los aspectos fueron ampliamente bien calificados. Solo el aspecto de la comunicación presentó Moda de 3. (Ver Tabla 3). El pico aislado del histograma sobre el valor 4 sugiere una muy fuerte inclinación a la preferencia de los empleados por las relaciones interpersonales, algo que no ocurre de forma regular desde el punto de vista estadístico.

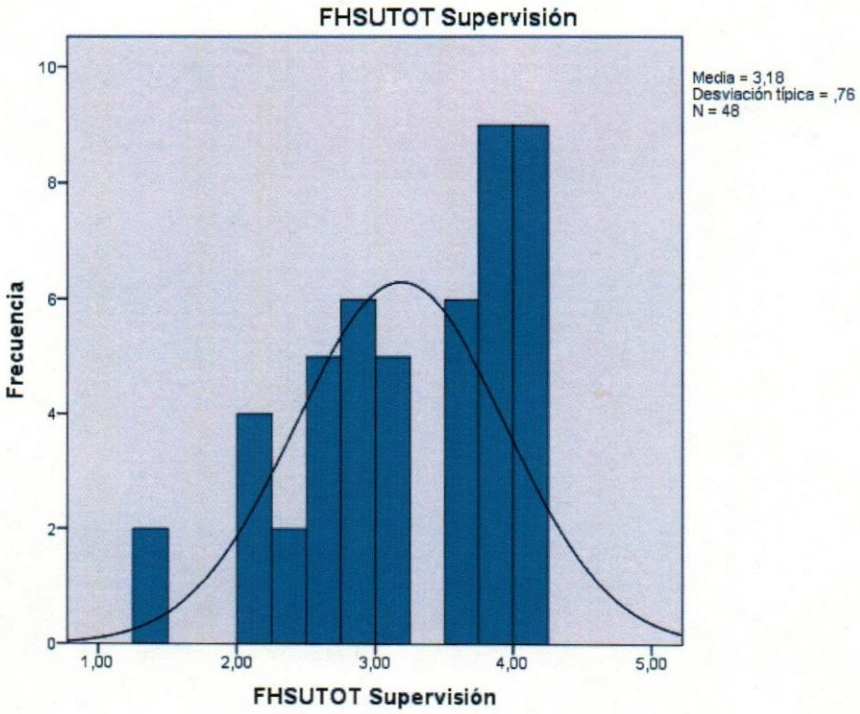

Grafico 3. Histograma Supervisión

En la dimensión de supervisión la Moda se centra en 4, con una Media de 3,18, y valores de Mediana de 3,00 o 3,50. Solo el indicador referente a las oportunidades de desarrollo del personal calificada con 2,70 indican una oportunidad de mejora. (Ver

Tabla 4). La distribución asimétrica inclinada hacia el 4 indica que la dimensión Supervisión está muy bien valorada por los empleados.

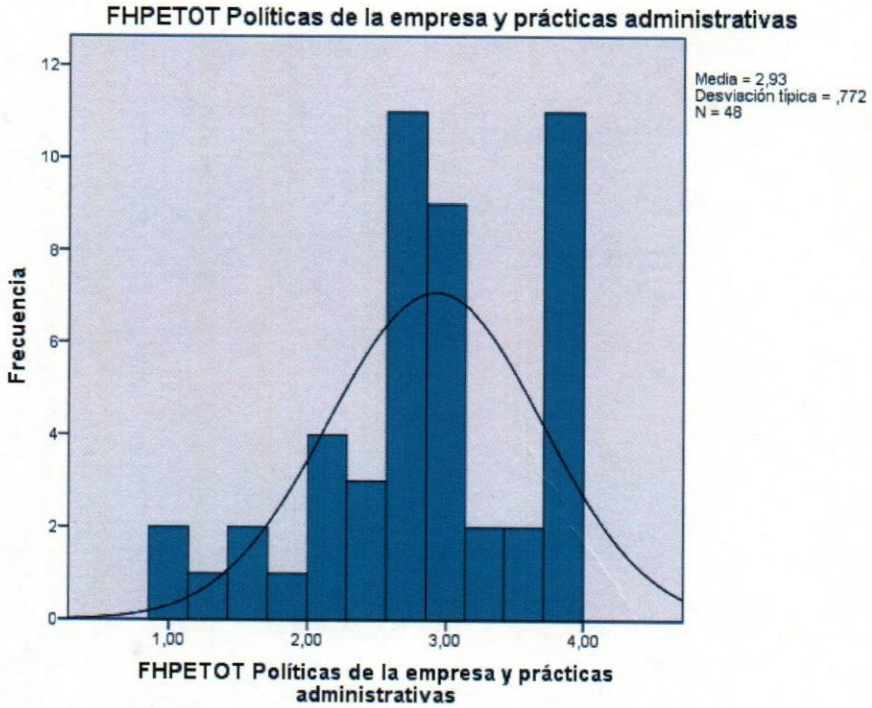

Grafico 4. Histograma Políticas de la empresa y prácticas administrativas

Esta distribución de datos en doble pico indica que los empleados perciben y se sienten satisfechos en al menos dos grupos de datos principalmente. Al estudiar la Tabla 5 se observa que la disposición de metas organizacionales, y un adecuado programa de evaluación del desempeño de los empleados son los aspectos peor evaluados, sin estar muy lejos de esta posición se encuentran tanto el indicador relativo a la comunicación de las políticas de la organización, como la difusión de las metas organizacionales, y políticas acertadas para el manejo del personal.

Los aspectos referentes al pago de la nómina y estructura organizacional se contraponen a los anteriores, lo que claramente identifica los dos grupos de datos del histograma. (Ver Tabla 5).

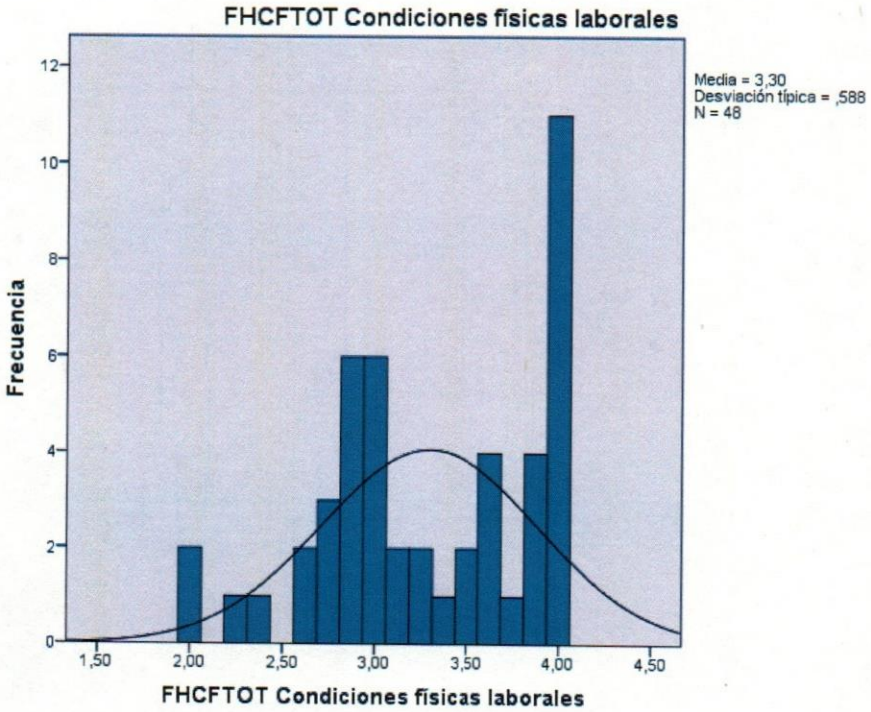

Grafico 5. Histograma Condiciones físicas laborales

Las condiciones físicas del ambiente de trabajo están bien valoradas por los empleados, la Media es de 3,30, no se observa ningún indicador por debajo de una Media de 3,27. (Ver Tabla 1

Tabla 6)

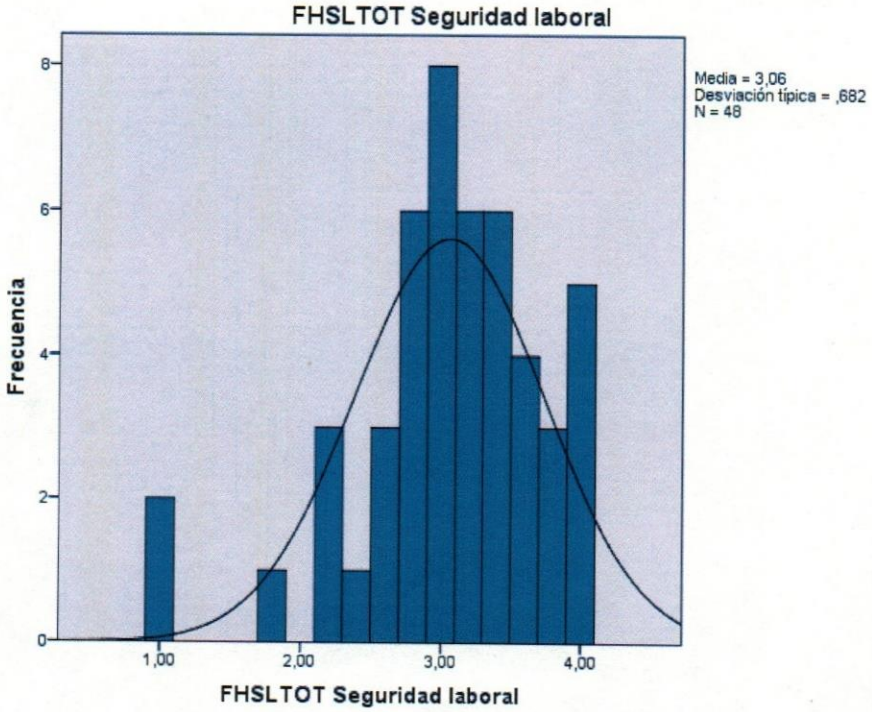

Grafico 6. Histograma Seguridad Laboral

Desde el punto de vista de la Seguridad Laboral el histograma sugiere una distribución de datos normales, con cierta tendencia a una distribución rectangular, con un pico en el valor 3. En virtud de las frecuencias distribuidas en varios valores, se obtienen una media en 3,06 y una desviación típica muy pequeña. Sin embargo al ver los datos de la Tabla 7, se observan dos grupos de datos importantes: se nota que los aspectos relativos a la estabilidad laboral, manejo correcto de fondos destinados a fideicomiso y utilidades, y la póliza de seguro tienen Medias de 3,40; 3,40; y 3,35 respectivamente, pero los aspectos relativos a la política de retención de talentos, y planes de seguridad integral son muy mal calificados. (2,34 y 2,79). (Ver Tabla 7)

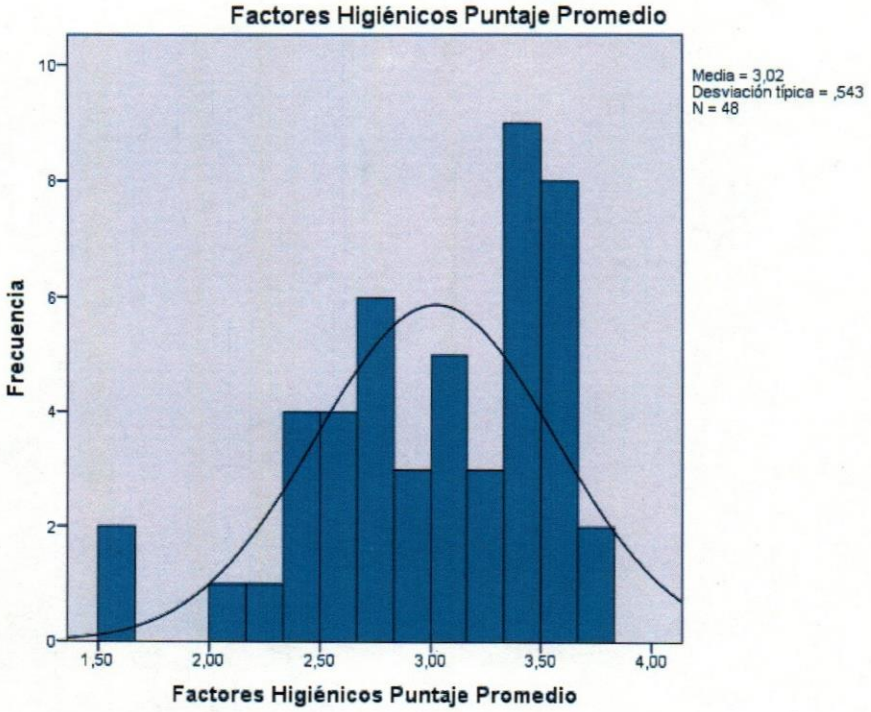

Grafico 7. Histograma Factores Higiénicos Puntaje Promedio

Tanto este histograma, como la Tabla 1 muestran el promedio de los resultados de los factores higiénicos. La Media está ubicada en 3,02, con una desviación típica de 0,543 con lo que se deduce que los resultados están muy cercanos a la Media.

Comparación de Medias de las Dimensiones de la Sub-Escala Factores Higiénicos, según las áreas de adscripción de los trabajadores

De las Dimensiones analizadas en los Factores Higiénicos, sólo en la relativa a las Relaciones Interpersonales se observan diferencias estadísticamente significativas entre las medias aritméticas obtenidas por los grupos de trabajadores según su área de adscripción, fijándonos un nivel de significación del 5%. Los trabajadores que pertenecen al área de Servicios muestran una satisfacción mayor en términos de relaciones interpersonales, si se les compara con la de los trabajadores del área de

Ventas. Los empleados del área de Administración muestran una valoración que se inclina hacia lo favorable.

Si nos fijásemos un nivel de significación del 10%, en la Dimensión Supervisión también se admitiría que hay diferencias entre las valoraciones de los trabajadores según su área de adscripción. Es así que se repite el comportamiento presentado en la Dimensión Relaciones Interpersonales: los trabajadores del área de Ventas valoran menos favorablemente el estilo supervisorio, en contraposición al personal de área de Servicio, con una valoración alta hacia los ítems que miden estilo supervisorio. Estas apreciaciones se resumen en la siguiente Tabla:

Tabla 8. Comparación de Medias de las Dimensiones de la Sub-Escala Factores Higiénicos, según las áreas de adscripción de los trabajadores

Informe

Área		FHSBTOT Sueldos y Beneficios	FHRITOT Relaciones Interpersonales	FHSUTOT Supervisión	FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas	FHCFTOT Condiciones físicas laborales	FHSLTOT Seguridad laboral	Factores Higiénicos Puntaje Promedio
Ventas	Media	2,0444	2,4500	2,7800	2,3714	3,2000	2,6400	2,5810
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	,61162	,59687	,32711	,65931	,73208	,53666	,30538
Administración	Media	2,4386	3,1316	3,0006	2,8797	3,3355	3,0842	2,9784
	N	19	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	,70026	,65811	,89760	,87968	,49310	,88271	,64488
Servicios	Media	2,3796	3,6042	3,4125	3,0774	3,2865	3,1250	3,1475
	N	24	24	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	,47017	,45990	,64290	,66605	,64845	,49629	,44815
Total	Media	2,3681	3,2969	3,1836	2,9256	3,2969	3,0583	3,0215
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Desv. típ.	,58398	,65974	,75997	,77184	,58835	,68162	,54313

Sub-Escala Factores Motivacionales

Una vez recolectados los resultados, analizado su correlación y validez estadística, se agruparon en tablas y grafico para su análisis. Para los Factores Motivacionales, las tablas de resultados son las siguientes:

Tabla 9. Resumen estadístico de los factores motivacionales

Estadísticos

		FMRETOT Responsabilidad	FMTRTOT Trabajo en sí mismo	FMRCTOT Reconocimiento	FMAPTOT Avance y promoción	FMLOTOT Logros	Factores Motivacionales Puntaje Promedio
N	Válidos	48	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,4814	3,6167	3,0885	2,5375	3,2656	3,1979
Mediana		3,6875	3,8000	3,2500	2,8000	3,5000	3,2100
Moda		3,88	4,00	4,00	2,80	3,75	3,64[a]
Desv. típ.		,50245	,44974	,79975	,63535	,62825	,51887
Asimetría		-,799	-1,104	-,727	-,915	-,678	-,655
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		-,530	,494	,103	,573	-,479	-,211
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		2,25	2,20	1,00	1,00	1,75	1,92
Máximo		4,00	4,00	4,00	3,60	4,00	3,92

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Los Factores Motivacionales por cada dimensión fueron disgregados, obteniéndose los siguientes resultados:

Factor B1: Responsabilidad

Este aspecto fue altamente valorado por los trabajadores. En todos los ítems la mediana es igual a 4, lo que indica que para todos los reactivos el cincuenta por ciento de los sujetos estuvieron muy de acuerdo con las afirmaciones presentadas.

Destaca el ítem2 relacionado con la capacidad del trabajador para asumir consecuencias derivadas del desempeño de su cargo, como segundo aspecto mejor valorado.

Tabla 10. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Responsabilidad

Estadísticos

		FMRE1 Conoce los deberes y responsabilidades propias de su cargo	FMRE2 Asume las consecuencias positivas y negativas inherentes a su cargo	FMRE3 Se organiza para terminar las actividades dentro del tiempo previsto	FMRE4 Le estimula asumir actividades de gran envergadura	FMRE5 No presenta problemas en asumir riesgos calculados
N	Válidos	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,58	3,73	3,58	3,54	3,44
Mediana		**4,00**	**4,00**	**4,00**	**4,00**	**4,00**

Moda	4	4	4	4	4
Desv. típ.	,577	,494	,539	,771	,873
Asimetría	-1,032	-1,604	-,771	-1,891	-1,803
Error típ. de asimetría	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis	,133	1,760	-,559	3,460	2,822
Error típ. de curtosis	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo	2	2	2	1	1
Máximo	4	4	4	4	4

Factor B2: Trabajo en sí mismo

Al igual que en el factor anterior, es muy alta la valoración que se realiza en relación con este factor. Destacan particularmente:

- Item4: Aprendizaje en el desempeño del cargo
- Item5: Contribución individual al logro de los objetivos de la Organización.

Tabla 11. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Trabajo en sí mismo

Estadísticos

		FMTR1 La labor que desempeño me representa un reto profesional	FMTR2 La empresa me permite agregar valor con el trabajo que realizo	FMTR3 Se siente comprometido a realizar un trabajo de calidad	FMTR4 Aprendo con mi trabajo	FMTR5 Contribuyo al logro de los objetivos organizacionales con la labor que desempeño	FMTR6 Desempeño el cargo en función de mis competencias y méritos
N	Válidos	47	48	48	48	48	46
	Perdidos	1	0	0	0	0	2
Media		3,43	3,15	3,69	**3,75**	**3,73**	3,43
Mediana		4,00	3,00	4,00	**4,00**	**4,00**	4,00
Moda		4	4	4	4	4	4
Desv. típ.		,878	,899	,468	,565	,494	,750
Asimetría		-1,572	-,849	-,835	-2,955	-1,604	-1,255
Error típ. de asimetría		,347	,343	,343	,343	,343	,350
Curtosis		1,778	-,005	-1,361	11,084	1,760	1,229
Error típ. de curtosis		,681	,674	,674	,674	,674	,688
Mínimo		1	1	3	1	2	1
Máximo		4	4	4	4	4	4

Factor B3: Reconocimiento

Para la dimensión de reconocimiento el aspecto mejor valorado es el item3: Valoración del supervisor sobre el propio trabajo (media de 3,33).

El aspecto valorado menos favorablemente fue el item4, donde el indicador se refiere a los mecanismos de reconocimiento del buen desempeño por parte de la organización, donde la media fue de 2,65.

Tabla 12. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Reconocimiento

Estadísticos

		FMRC1 El reconocimiento de mi labor me motiva a un mejor desempeño	FMRC2 Mis colegas aprecian el trabajo que realizo	FMRC3 Mi supervisor valora el trabajo que realizo	FMRC4 La empresa tiene mecanismos de reconocimiento de un buen desempeño
N	Válidos	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,15	3,23	**3,33**	**2,65**
Mediana		3,00	3,00	4,00	3,00
Moda		4	3	4	2
Desv. típ.		1,010	,831	,883	1,021
Asimetría		-,950	-1,156	-1,496	-,101
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343
Curtosis		-,218	1,256	1,839	-1,097
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4

Factor B4: Avance y Promoción

De los factores motivacionales evaluados hasta ahora, éste es el que presenta valoraciones más bajas o desfavorables.

El único ítem con una media sobre 3 es el item6 referente a la propia necesidad de mejorar continuamente, lo que indica que los empleados ansían mejorar su condición

profesional, aunque llama la atención que este ítem no obtuvo la mayor calificación posible.

Los ítems con la valoración más baja son:

- Item4: Posibilidades de ascender a mediano plazo
- Item5: Existencia o no de plan de carreras

Lo anterior refiere a que los empleados no ven posibilidades de desarrollo profesional a mediano y largo plazo, y piensan que su posición personal está decayendo.

Tabla 13. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Avance y Promoción

Estadísticos

		FMAP1 El trabajo que desempeño, me permite contar con un buen futuro laboral	FMAP2 Cada año estoy en mejor posición personal que el año anterior	FMAP3 Mi empleo me permite mejorar mi calidad de vida	FMAP4 Tengo posibilidades de ascender de cargo a mediano plazo	FMAP5 La empresa tiene un plan de carrera para los empleados en la organización	FMAP6 Siento la necesidad de mejorar profesionalmente de forma continua
N	Válidos	47	48	48	47	48	48
	Perdidos	1	0	0	1	0	0
Media		2,98	**2,48**	2,79	**2,15**	**2,29**	**3,42**
Mediana		3,00	2,50	3,00	**2,00**	**2,00**	**3,00**
Moda		3	3	3	2	2	3
Desv. típ.		,897	,850	1,010	,625	,798	,613
Asimetría		-,713	-,041	-,337	-,110	,203	-1,113
Error típ. de asimetría		,347	,343	,343	,347	,343	,343
Curtosis		-,026	-,527	-,959	-,396	-,279	3,199
Error típ. de curtosis		,681	,674	,674	,681	,674	,674
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		4	4	4	3	4	4

Factor B5: Logros

Esta dimensión es valorada favorablemente en líneas generales. Particularmente destacan dos indicadores:

- Item1: orgullo por pertenecer a la organización
- Item3: pertenencia a una organización exitosa

El ítem que presentó una media aritmética por debajo de 3 fue el item5, donde se buscaba medir la adecuación de metas personales con las organizacionales.

Tabla 14. Análisis de resultados sub escala factores motivacionales. Dimensión Logros

Estadísticos

		FMLO1 Me siento orgulloso de trabajar en la institución	FMLO2 Mi desempeño en el trabajo me permite sentirme realizado y satisfecho de manera personal	FMLO3 Siento que soy miembro de una organización exitosa	FMLO4 La empresa me da la oportunidad de alcanzar metas importantes	FMLO5 Mis metas personales puedo alcanzarlas al lograr las metas organizacionales
N	Válidos	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		**3,60**	3,46	**3,54**	3,00	**2,92**
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Moda		4	4	4	4	3
Desv. típ.		,574	,651	,651	1,011	,942
Asimetría		-1,133	-,805	-1,126	-,645	-,627
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		,365	-,358	,181	-,698	-,359
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		2	2	2	1	1
Máximo		4	4	4	4	4

Siguiendo la misma metodología que para los Factores Higiénicos, se presentan a continuación los histogramas por cada dimensión de los Factores Motivacionales:

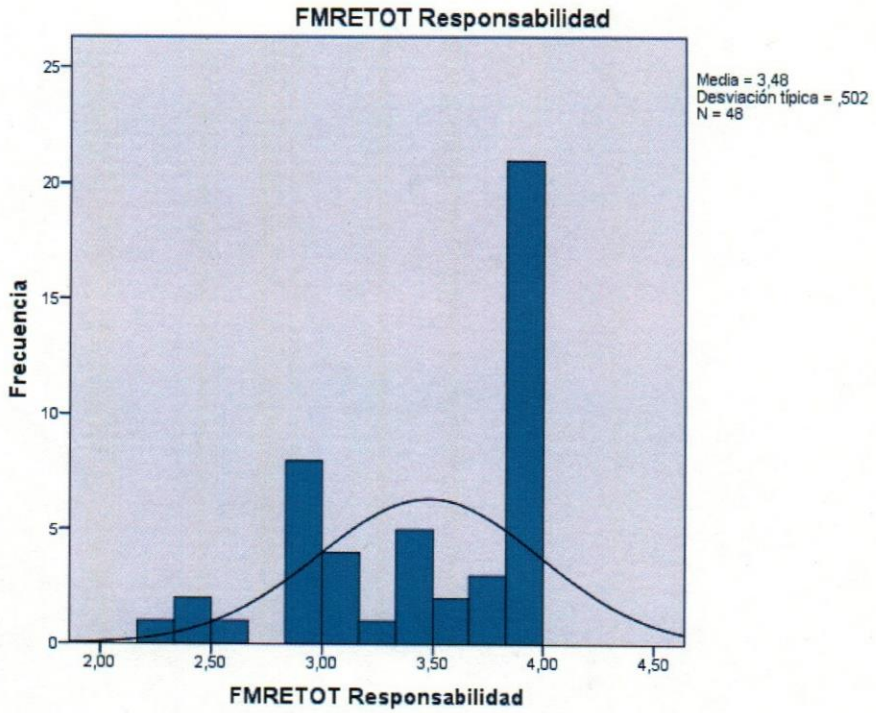

Grafico 8. Histograma de Responsabilidad

Este histograma con un pico extremo hacia el valor 4, indica la gran preferencia como factor de satisfacción de los empleados la responsabilidad. El resto de los datos presenta una distribución normal, tomando como punto central el valor 3. La Media para este indicador es de 3,48. No se observan valoraciones por debajo de 2.

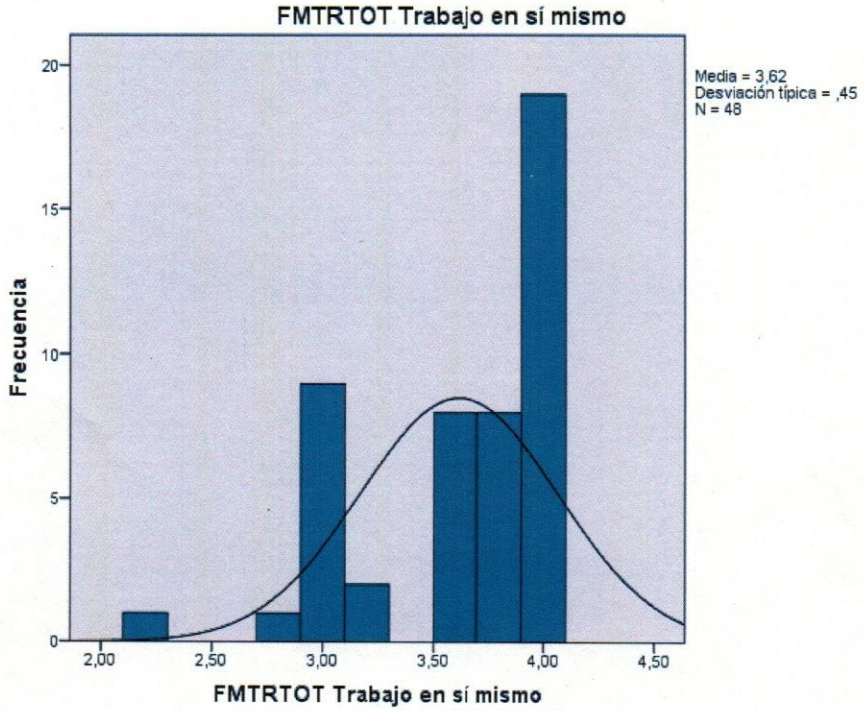

Grafico 9. Histograma Trabajo en sí Mismo

El trabajo en sí mismo, es un factor Motivacional de la teoría escogida, altamente valorado. El pico en el valor 4, con Media en 3,62, y Moda de 4 en todos sus indicadores revelan la importancia de este factor para los empleados. Los empleados sienten que agregan valor con su trabajo, que el trabajo es retador, y que aprenden con la labor que desempeñan, así como también hay un compromiso en realizar un trabajo de calidad. (Ver Tabla 11).

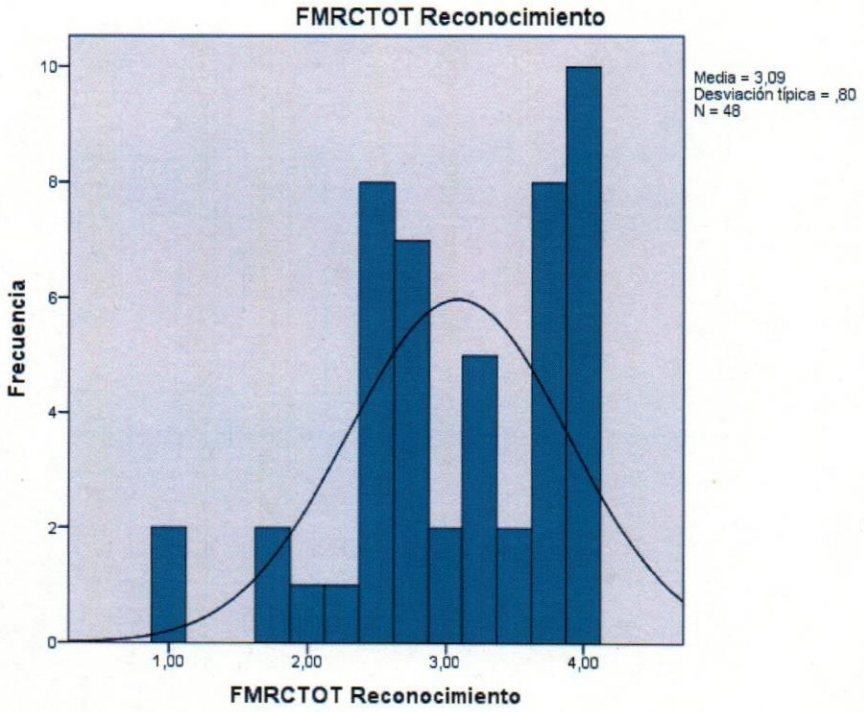

Grafico 10. Histograma de Reconocimiento

El Grafico 10 sugiere que hay más de un grupo de datos importantes para esta dimensión. Al ver la Tabla 12 se observa que de los cuatro aspectos evaluados, el punto referente a los mecanismos de reconocimiento de buen desempeño estuvo calificado con una Media de 2,65, mientras que los otros tres aspectos observados obtuvieron Medias de 3,15; 3,23; 3,33, lo que explica la distribución de las barras en el histograma anterior. La valoración total de la dimensión apunta a que el reconocimiento, en general, forma parte importante de los aspectos a tener en cuenta para la satisfacción de los empleados.

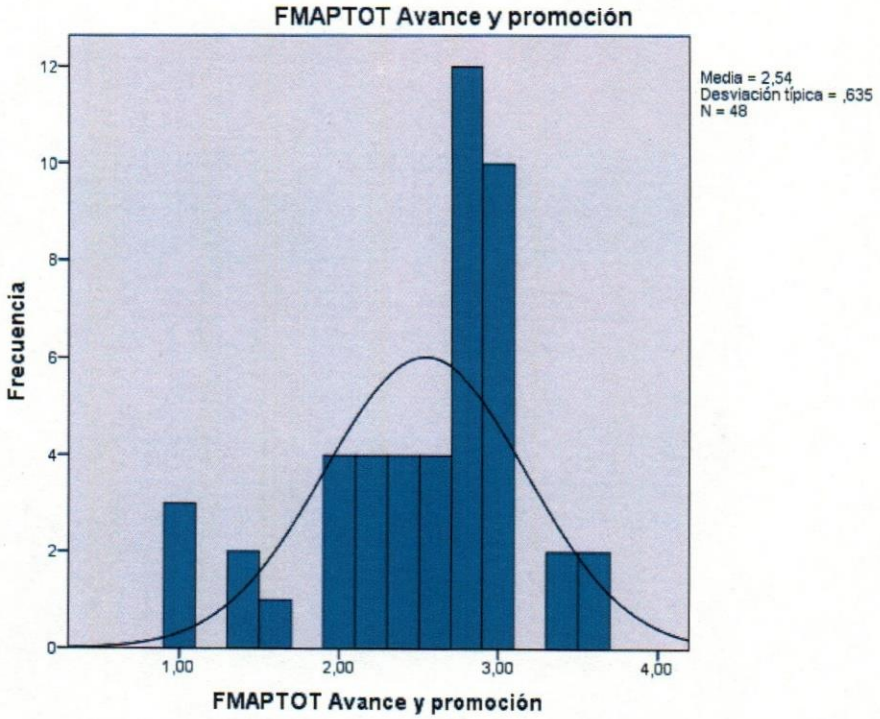

Grafico 11. Histograma de Avance y Promoción

Con una Media de 2,54, esta dimensión muestra un aspecto que se percibe muy por debajo del resto de las dimensiones evaluadas. Los empleados han calificado con una Media de 2,54 la posibilidad de ascender, evaluando en 2,29 (Media) el hecho de que la empresa cuente con un plan de carrera para los trabajadores. Los indicadores relativos a las posibilidades de mejora en términos de calidad de vida obtuvieron Medias de 2,48 y 2,79. El histograma muestra un pico producto del indicador item6, donde muchos empleados sostienen que sienten la necesidad de mejorar profesionalmente de manera continua, con una Media de 3,42. (Ver Tabla 13)

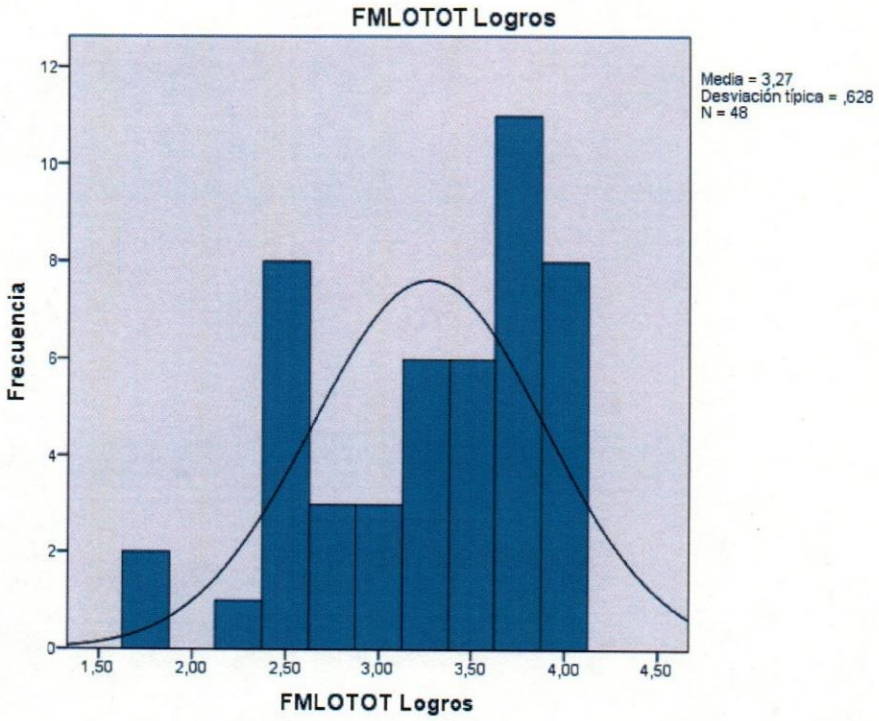

Grafico 12. Histograma de Logros

Para la dimensión de Logros, los empleados la califican en promedio en 3,27. La desviación es de 0,628 ligeramente mayor que otras dimensiones anteriores, lo cual se explica al estudiar la Tabla 14, y observar que de los cinco indicadores, cuatro obtuvieron medias por encima de 3,00, pero uno obtuvo 2,92, todos con Moda muy altas de 4,00 para tres indicadores y 3,00 para dos. Destaca que no todos los empleados consideren que puedan alcanzar sus metas personales al lograr las metas organizacionales. (Ver Tabla 14)

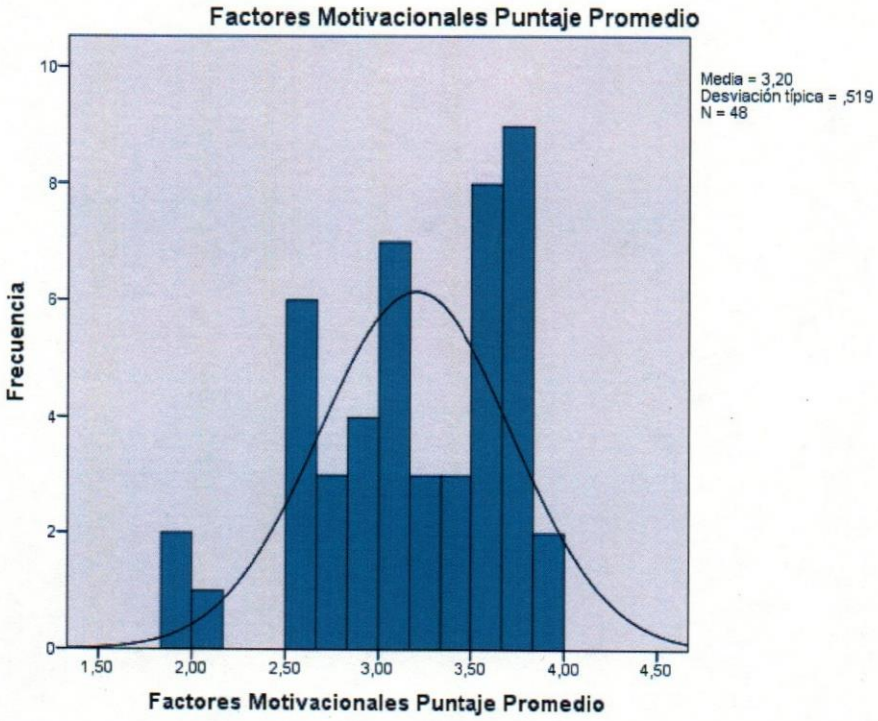

Grafico 13. Histograma Factores Motivacionales puntaje promedio

En términos generales, los Factores Motivacionales están claramente considerados por los empleados de una manera apreciable, observándose la importancia del Trabajo en sí Mismo, la Responsabilidad y los Logros. Aspectos como Avance y Promoción obtuvieron una Media de 2,8, lo que implica que debe ser tomado en cuenta para futuras recomendaciones.

Comparación de Medias de las Dimensiones de la Sub-Escala Factores Motivacionales, según las áreas de adscripción de los trabajadores

De las dimensiones analizadas, las relativas a la Responsabilidad por el desempeño del cargo y el Reconocimiento del propio trabajo mostraron diferencias estadísticamente significativas en las medias aritméticas obtenidas por los trabajadores de las distintas áreas, fijando un nivel de significación del 5%.

Los trabajadores que pertenecen al área de Servicios muestran una satisfacción mayor en términos de sus responsabilidades en comparación con los trabajadores de las dos áreas restantes.

En términos de reconocimientos, los trabajadores del área de Ventas presentan una valoración promedio baja. Los empleados del área de Administración muestran una valoración muy alta en este aspecto. Y los de Servicios una valoración que oscila hacia lo favorable.

Tabla 15. Comparación de Medias de las Dimensiones de la Sub-Escala Factores Motivacionales, según las áreas de adscripción de los trabajadores

Informe

Área		FMRETOT Responsabilidad	FMTRTOT Trabajo en sí mismo	FMRCTOT Reconocimiento	FMAPTOT Avance y promoción	FMLOTOT Logros	Factores Motivacionales Puntaje Promedio
Ventas	Media	3,2214	3,6400	2,5000	2,1600	3,1000	2,9243
	N	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	,39338	,38471	,39528	,55498	,51841	,31513
Administración	Media	3,2961	3,5263	2,9079	2,5053	3,2105	3,0892
	N	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	,58365	,48171	,95092	,78703	,75583	,59978
Servicios	Media	3,6823	3,6833	3,3542	2,6417	3,3437	3,3410
	N	24	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	,37041	,44101	,62951	,49336	,54580	,45159
Total	Media	3,4814	3,6167	3,0885	2,5375	3,2656	3,1979
	N	48	48	48	48	48	48
	Desv. típ.	,50245	,44974	,79975	,63535	,62825	,51887

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados y tabulados los resultados de la encuesta se pudo determinar la situación actual de los niveles de Satisfacción Laboral que experimentan los empleados de la empresa Gevenmed.

Del conjunto de dimensiones que comprende la sub-escala de Factores Higiénicos, los aspectos mejor valorados por los trabajadores son:

- Los relativos a las condiciones físicas laborales.
- Los relativos a las relaciones interpersonales y vinculación con compañeros
- Los relacionados con el estilo supervisorio.

El aspecto con la menor valoración fue el relacionado con las políticas de la empresa, las remuneraciones y bienestar social.

Desde el punto de vista por diferentes grupos de encuestados, no hay variaciones significativas, para la sub-escala de Factores Higiénicos, entre los grupos con excepción del estilo de supervisión y las relaciones interpersonales, donde el grupo de ventas calificó con menor ponderación que el grupo de empleados de servicio y administración.

En general el puntaje promedio obtenido por los trabajadores encuestados en esta sub-escala (Factores Higiénicos) denota que hay una satisfacción aceptable.

Por otro lado, los aspectos mejor valorados por los trabajadores, que guardan relación con los Factores Motivacionales son:

- Los relativos a la propia responsabilidad en el desempeño del cargo
- El trabajo en sí mismo.

En líneas generales hay una valoración promedio aceptable entre los trabajadores hacia los ítems contenidos en esta sub-escala.

Desde el punto de vista de los diferentes grupos de encuestados (ventas, administración y servicio) no hay variaciones significativas, para la sub-escala de Factores Motivacionales, sin embargo hay que prestar atención a un aspecto: los trabajadores que pertenecen al área de Servicios muestran una satisfacción mayor en términos de sus responsabilidades en comparación con los trabajadores de las dos áreas evaluadas.

En la dimensión Reconocimiento, los trabajadores del área de ventas presentan una valoración promedio más baja que el resto de los grupos. Los empleados del área de administración muestran una valoración muy alta en este aspecto. Y los de servicios una valoración que oscila hacia lo favorable.

Desde la perspectiva de los objetivos planteados al inicio de la investigación, el objetivo general fue alcanzado al haber sido analizado el constructo Satisfacción Laboral basado en la teoría dual de Frederick Herzberg, en la empresa Gevenmed, S.A, a través de la aplicación de una encuesta, y analizados y tabulados los resultados.

Asimismo, cada uno de los objetivos específicos fueron alcanzados, pues fue posible diagnosticar la situación actual de los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio, así como también fueron determinados los Factores Higiénicos que inciden en la Satisfacción Laboral, y finalmente fueron identificados los Factores Motivadores con mayor influencia en los empleados.

Recomendaciones

Muy a pesar de que el resultado general es favorable en términos de la evaluación realizada siempre hay espacio para mejoras. Por ende se sugieren las siguientes recomendaciones con la finalidad de subsanar aquellos aspectos que resultaron estar por debajo del promedio:

- Desarrollar planes de recreación y deporte para los empleados de la empresa.
- Establecer una política de bonificaciones para recompensar el buen desempeño.
- Apalancarse en la buenas relaciones que tienen los supervisores con sus supervisados para la difusión de las políticas y metas organizaciones de la empresa.
- Elaborar planes de carrèra, promoción y retención de talentos para los empleados.
- Rediseñar el programa de evaluación de desempeño de los empleados.
- Promover políticas de mejora de relaciones interpersonales y del estilo de supervisión para el grupo de ventas.
- Elaborar un programa de reconocimiento para los empleados de todos los niveles.
- Alentar a los supervisores a conocer las metas personales de su personal a cargo a fin de orientar de qué manera pueden cumplir las mismas a la vez que cumplen con los objetivos organizaciones.

ANEXO 1

En este anexo se colocan los resúmenes de resultados y tablas estadísticas obtenidas durante el procesamiento de los resultados de las encuestas, como información ampliada a lo ya presentado en el capítulo de Resultados.

Para los Factores Higiénicos, las tablas de resultados son las siguientes:

Tabla 16. Estadísticas de frecuencias de las dimensiones de los factores higiénicos.

		FHSBTOT Sueldos y Beneficios	FHRITOT Relaciones Interpersonales	FHSUTOT Supervisión	FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas	FHCFTOT Condiciones físicas laborales	FHSLTOT Seguridad laboral	Factores Higiénicos Puntaje Promedio
N	Válidos	48	48	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,3681	3,2969	3,1836	2,9256	3,2969	3,0583	3,0215
Mediana		2,4444	3,2500	3,3056	2,9286	3,2500	3,1000	3,0822
Moda		2,67	4,00	4,00	2,86	4,00	3,00	2,75[a]
Desv. típ.		,58398	,65974	,75997	,77184	,58835	,68162	,54313
Asimetría		-,046	-,574	-,707	-,658	-,344	-1,102	-,792
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		-,014	-,430	-,344	,157	-,836	1,911	,250
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		1,22	1,50	1,30	1,00	2,00	1,00	1,56
Máximo		3,78	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla 17. Tabla de frecuencia de Sueldos y Beneficios (Factores Higiénicos)

FHSBTOT Sueldos y Beneficios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,22	3	6,3	6,3	6,3
	1,44	1	2,1	2,1	8,3
	1,56	1	2,1	2,1	10,4
	1,67	3	6,3	6,3	16,7

Tabla 18. Tabla de frecuencia Relaciones Interpersonales (Factores Higiénicos)

FHRITOT Relaciones Interpersonales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,50	1	2,1	2,1	2,1
	2,25	5	10,4	10,4	12,5
	2,50	2	4,2	4,2	16,7
	2,75	4	8,3	8,3	25,0
	3,00	6	12,5	12,5	37,5
	3,25	10	20,8	20,8	58,3
	3,75	4	8,3	8,3	66,7
	4,00	16	33,3	33,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 19. Tabla de frecuencia Supervisión (Factores Higiénicos)

FHSUTOT Supervisión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,30	2	4,2	4,2	4,2
	2,00	2	4,2	4,2	8,3
	2,10	1	2,1	2,1	10,4
	2,20	1	2,1	2,1	12,5
	2,30	2	4,2	4,2	16,7
	2,50	3	6,3	6,3	22,9
	2,60	2	4,2	4,2	27,1
	2,80	1	2,1	2,1	29,2
	2,90	5	10,4	10,4	39,6
	3,00	2	4,2	4,2	43,8
	3,10	2	4,2	4,2	47,9
	3,11	1	2,1	2,1	50,0
	3,50	3	6,3	6,3	56,3
	3,60	1	2,1	2,1	58,3
	3,70	2	4,2	4,2	62,5
	3,80	6	12,5	12,5	75,0
	3,90	3	6,3	6,3	81,3
	4,00	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 20. Tabla de Política de la empresa y prácticas administrativas (Factores Higiénicos)

FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	4,2	4,2	4,2
	1,43	1	2,1	2,1	6,3
	1,71	2	4,2	4,2	10,4
	1,86	1	2,1	2,1	12,5
	2,14	2	4,2	4,2	16,7
	2,29	2	4,2	4,2	20,8
	2,43	1	2,1	2,1	22,9
	2,57	2	4,2	4,2	27,1
	2,71	3	6,3	6,3	33,3
	2,86	8	16,7	16,7	50,0
	3,00	4	8,3	8,3	58,3
	3,14	5	10,4	10,4	68,8
	3,43	2	4,2	4,2	72,9
	3,57	2	4,2	4,2	77,1
	3,71	3	6,3	6,3	83,3
	3,86	4	8,3	8,3	91,7
	4,00	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 21. Tabla de frecuencia Condiciones físicas laborales (Factores Higiénicos)

FHCFTOT Condiciones físicas laborales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	4,2	4,2	4,2
	2,25	1	2,1	2,1	6,3
	2,38	1	2,1	2,1	8,3
	2,63	2	4,2	4,2	12,5
	2,75	3	6,3	6,3	18,8
	2,88	6	12,5	12,5	31,3
	3,00	6	12,5	12,5	43,8
	3,13	2	4,2	4,2	47,9
	3,25	2	4,2	4,2	52,1
	3,38	1	2,1	2,1	54,2
	3,50	2	4,2	4,2	58,3
	3,63	4	8,3	8,3	66,7
	3,75	1	2,1	2,1	68,8
	3,88	4	8,3	8,3	77,1
	4,00	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 22. Tabla de frecuencia Seguridad Laboral (Factores Higiénicos)

FHSLTOT Seguridad laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	4,2	4,2	4,2
	1,80	1	2,1	2,1	6,3
	2,20	3	6,3	6,3	12,5
	2,40	1	2,1	2,1	14,6
	2,60	3	6,3	6,3	20,8
	2,80	6	12,5	12,5	33,3
	3,00	8	16,7	16,7	50,0
	3,20	6	12,5	12,5	62,5
	3,40	6	12,5	12,5	75,0
	3,60	4	8,3	8,3	83,3
	3,80	3	6,3	6,3	89,6
	4,00	5	10,4	10,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 23. Tabla de frecuencia Factores Higiénicos Puntaje Promedio

Factores Higiénicos Puntaje Promedio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,56	1	2,1	2,1	2,1
	1,60	1	2,1	2,1	4,2
	2,08	1	2,1	2,1	6,3
	2,21	1	2,1	2,1	8,3
	2,35	1	2,1	2,1	10,4
	2,40	1	2,1	2,1	12,5
	2,44	1	2,1	2,1	14,6
	2,49	1	2,1	2,1	16,7
	2,52	1	2,1	2,1	18,8
	2,54	1	2,1	2,1	20,8
	2,61	1	2,1	2,1	22,9
	2,61	1	2,1	2,1	25,0
	2,70	1	2,1	2,1	27,1
	2,75	2	4,2	4,2	31,3
	2,78	1	2,1	2,1	33,3
	2,79	1	2,1	2,1	35,4
	2,80	1	2,1	2,1	37,5
	2,84	1	2,1	2,1	39,6
	2,95	1	2,1	2,1	41,7
	3,00	1	2,1	2,1	43,8
	3,05	1	2,1	2,1	45,8
	3,06	1	2,1	2,1	47,9
	3,06	1	2,1	2,1	50,0
	3,11	1	2,1	2,1	52,1
	3,14	1	2,1	2,1	54,2
	3,27	1	2,1	2,1	56,3
	3,29	1	2,1	2,1	58,3
	3,30	1	2,1	2,1	60,4
	3,35	1	2,1	2,1	62,5
	3,36	2	4,2	4,2	66,7
	3,36	1	2,1	2,1	68,8
	3,43	2	4,2	4,2	72,9

3,45	1	2,1	2,1	75,0
3,47	1	2,1	2,1	77,1
3,50	1	2,1	2,1	79,2
3,53	2	4,2	4,2	83,3
3,57	1	2,1	2,1	85,4
3,58	1	2,1	2,1	87,5
3,61	1	2,1	2,1	89,6
3,62	2	4,2	4,2	93,8
3,65	1	2,1	2,1	95,8
3,80	2	4,2	4,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Desde el punto de vista de las medias, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 24. Resumen del procesamiento de los casos Factores Higiénicos

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Incluidos		Excluidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
FHSBTOT Sueldos y Beneficios * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FHRITOT Relaciones Interpersonales * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FHSUTOT Supervisión * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FHCFTOT Condiciones físicas laborales * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FHSLTOT Seguridad laboral * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
Factores Higiénicos Puntaje Promedio * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%

Tabla 25. Informe final Factores Higiénicos por área de trabajo

Informe

Área		FHSBTOT Sueldos y Beneficios	FHRITOT Relaciones Interpersonales	FHSUTOT Supervisión	FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas	FHCFTOT Condiciones físicas laborales	FHSLTOT Seguridad laboral	Factores Higiénicos Puntaje Promedio
Ventas	Media	2,0444	2,4500	2,7800	2,3714	3,2000	2,6400	2,5810
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	,61162	,59687	,32711	,65931	,73208	,53666	,30538
Administración	Media	2,4386	3,1316	3,0006	2,8797	3,3355	3,0842	2,9784
	N	19	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	,70026	,65811	,89760	,87968	,49310	,88271	,64488
Servicios	Media	2,3796	3,6042	3,4125	3,0774	3,2865	3,1250	3,1475
	N	24	24	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	,47017	,45990	,64290	,66605	,64845	,49629	,44815
Total	Media	2,3681	3,2969	3,1836	2,9256	3,2969	3,0583	3,0215
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Desv. típ.	,58398	,65974	,75997	,77184	,58835	,68162	,54313

Tabla 26. Tabla final ANOVA de Factores Higiénicos por área de trabajo

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
FHSBTOT Sueldos y Beneficios * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	,621	2	,311	,907	,411
	Intra-grupos		15,407	45	,342		
	Total		16,029	47			
FHRITOT Relaciones Interpersonales * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	6,371	2	3,186	10,177	,000
	Intra-grupos		14,086	45	,313		
	Total		20,457	47			
FHSUTOT Supervisión * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	2,708	2	1,354	2,494	,094
	Intra-grupos		24,437	45	,543		
	Total		27,145	47			
FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	2,128	2	1,064	1,851	,169
	Intra-grupos		25,871	45	,575		
	Total		28,000	47			
FHCFTOT Condiciones físicas laborales * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	,078	2	,039	,108	,898
	Intra-grupos		16,192	45	,360		
	Total		16,270	47			
FHSLTOT Seguridad laboral * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	,994	2	,497	1,073	,350
	Intra-grupos		20,842	45	,463		
	Total		21,837	47			
Factores Higiénicos Puntaje Promedio * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	1,387	2	,693	2,501	,093
	Intra-grupos		12,478	45	,277		
	Total		13,865	47			

Tabla 27. Medidas de asociación Factores Higiénicos por área de trabajo

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
FHSBTOT Sueldos y Beneficios * Área	,197	,039
FHRITOT Relaciones Interpersonales * Área	,558	,311
FHSUTOT Supervisión * Área	,316	,100
FHPETOT Políticas de la empresa y prácticas administrativas * Área	,276	,076
FHCFTOT Condiciones físicas laborales * Área	,069	,005
FHSLTOT Seguridad laboral * Área	,213	,046
Factores Higiénicos Puntaje Promedio * Área	,316	,100

Sub- Escala Factores Motivacionales

Para los Factores Motivacionales, las tablas de resultados son las siguientes:

Tabla 28. Resumen estadístico de los factores motivacionales

Estadísticos

		FMRETOT Responsabilidad	FMTRTOT Trabajo en sí mismo	FMRCTOT Reconocimiento	FMAPTOT Avance y promoción	FMLOTOT Logros	Factores Motivacionales Puntaje Promedio
N	Válidos	48	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,4814	3,6167	3,0885	2,5375	3,2656	3,1979
Mediana		3,6875	3,8000	3,2500	2,8000	3,5000	3,2100
Moda		3,88	4,00	4,00	2,80	3,75	3,64[a]
Desv. típ.		,50245	,44974	,79975	,63535	,62825	,51887
Asimetría		-,799	-1,104	-,727	-,915	-,678	-,655
Error típ. de asimetría		,343	,343	,343	,343	,343	,343
Curtosis		-,530	,494	,103	,573	-,479	-,211
Error típ. de curtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674
Mínimo		2,25	2,20	1,00	1,00	1,75	1,92
Máximo		4,00	4,00	4,00	3,60	4,00	3,92

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Desde el punto de vista de frecuencia, para cada una de las dimensiones de los Factores Motivacionales se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 29. Frecuencia de la dimensión Responsabilidad (Factores Motivacionales)

FMRETOT Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,25	1	2,1	2,1	2,1
	2,38	1	2,1	2,1	4,2
	2,50	1	2,1	2,1	6,3
	2,63	1	2,1	2,1	8,3
	2,86	1	2,1	2,1	10,4
	2,88	4	8,3	8,3	18,8
	3,00	3	6,3	6,3	25,0
	3,13	4	8,3	8,3	33,3
	3,25	1	2,1	2,1	35,4
	3,50	5	10,4	10,4	45,8
	3,63	2	4,2	4,2	50,0
	3,75	3	6,3	6,3	56,3
	3,88	14	29,2	29,2	85,4
	4,00	7	14,6	14,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 30. Frecuencia de la dimensión Trabajo en sí Mismo (Factores Motivacionales)

FMTRTOT Trabajo en sí mismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,20	1	2,1	2,1	2,1
	2,80	1	2,1	2,1	4,2
	3,00	9	18,8	18,8	22,9
	3,20	2	4,2	4,2	27,1
	3,60	8	16,7	16,7	43,8
	3,80	8	16,7	16,7	60,4
	4,00	19	39,6	39,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 31. Frecuencia de la dimensión Reconocimiento (Factores Motivacionales)

FMRCTOT Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	4,2	4,2	4,2
	1,75	2	4,2	4,2	8,3
	2,00	1	2,1	2,1	10,4
	2,25	1	2,1	2,1	12,5
	2,50	8	16,7	16,7	29,2
	2,75	7	14,6	14,6	43,8
	3,00	2	4,2	4,2	47,9
	3,25	5	10,4	10,4	58,3
	3,50	2	4,2	4,2	62,5
	3,75	8	16,7	16,7	79,2
	4,00	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 32. Frecuencia de la dimensión Avance y Promoción (Factores Motivacionales)

FMAPTOT Avance y promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	6,3	6,3	6,3
	1,40	2	4,2	4,2	10,4
	1,60	1	2,1	2,1	12,5
	2,00	4	8,3	8,3	20,8
	2,20	4	8,3	8,3	29,2
	2,40	4	8,3	8,3	37,5
	2,60	4	8,3	8,3	45,8
	2,80	12	25,0	25,0	70,8
	3,00	10	20,8	20,8	91,7
	3,40	2	4,2	4,2	95,8
	3,60	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 33. Frecuencia de la dimensión Logros (Factores Motivacionales)

FMLOTOT Logros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,75	2	4,2	4,2	4,2
	2,25	1	2,1	2,1	6,3
	2,50	8	16,7	16,7	22,9
	2,75	3	6,3	6,3	29,2
	3,00	3	6,3	6,3	35,4
	3,25	6	12,5	12,5	47,9
	3,50	6	12,5	12,5	60,4
	3,75	11	22,9	22,9	83,3
	4,00	8	16,7	16,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Tabla 34. Puntaje promedio de los Factores Motivacionales.

Factores Motivacionales Puntaje Promedio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,92	1	2,1	2,1	2,1
	1,99	1	2,1	2,1	4,2
	2,07	1	2,1	2,1	6,3
	2,54	1	2,1	2,1	8,3
	2,56	1	2,1	2,1	10,4
	2,61	1	2,1	2,1	12,5
	2,61	1	2,1	2,1	14,6
	2,65	1	2,1	2,1	16,7
	2,66	1	2,1	2,1	18,8
	2,68	1	2,1	2,1	20,8
	2,83	2	4,2	4,2	25,0
	2,90	1	2,1	2,1	27,1
	2,94	1	2,1	2,1	29,2
	2,97	2	4,2	4,2	33,3
	3,01	1	2,1	2,1	35,4
	3,07	1	2,1	2,1	37,5
	3,07	1	2,1	2,1	39,6
	3,09	2	4,2	4,2	43,8
	3,09	2	4,2	4,2	47,9
	3,19	1	2,1	2,1	50,0
	3,23	1	2,1	2,1	52,1

3,26	1	2,1	2,1	54,2
3,37	1	2,1	2,1	56,3
3,45	1	2,1	2,1	58,3
3,46	1	2,1	2,1	60,4
3,55	1	2,1	2,1	62,5
3,58	2	4,2	4,2	66,7
3,61	1	2,1	2,1	68,8
3,63	1	2,1	2,1	70,8
3,64	3	6,3	6,3	77,1
3,69	2	4,2	4,2	81,3
3,71	2	4,2	4,2	85,4
3,76	1	2,1	2,1	87,5
3,78	3	6,3	6,3	93,8
3,83	1	2,1	2,1	95,8
3,90	1	2,1	2,1	97,9
3,92	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Desde el punto de vista de las medias, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 35. Resumen de procesamiento de los casos Factores Motivacionales por área

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Incluidos		Excluidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
FMRETOT Responsabilidad * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FMTRTOT Trabajo en sí mismo * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FMRCTOT Reconocimiento * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FMAPTOT Avance y promoción * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
FMLOTOT Logros * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
Factores Motivacionales Puntaje Promedio * Área	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%

Tabla 36. Informe resumen por área de trabajo Factores Motivacionales

Informe

Área		FMRETOT Responsabilidad	FMTRTOT Trabajo en sí mismo	FMRCTOT Reconocimiento	FMAPTOT Avance y promoción	FMLOTOT Logros	Factores Motivacionales Puntaje Promedio
Ventas	Media	3,2214	3,6400	2,5000	2,1600	3,1000	2,9243
	N	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	,39338	,38471	,39528	,55498	,51841	,31513
Administración	Media	3,2961	3,5263	2,9079	2,5053	3,2105	3,0892
	N	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	,58365	,48171	,95092	,78703	,75583	,59978
Servicios	Media	3,6823	3,6833	3,3542	2,6417	3,3437	3,3410
	N	24	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	,37041	,44101	,62951	,49336	,54580	,45159
Total	Media	3,4814	3,6167	3,0885	2,5375	3,2656	3,1979
	N	48	48	48	48	48	48
	Desv. típ.	,50245	,44974	,79975	,63535	,62825	,51887

Tabla 37. Tabla resumen ANOVA Factores Motivacionales

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
FMRETOT Responsabilidad * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	1,959	2	,980	4,450	,017
	Intra-grupos		9,906	45	,220		
	Total		11,865	47			
FMTRTOT Trabajo en sí mismo * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	,264	2	,132	,644	,530
	Intra-grupos		9,242	45	,205		
	Total		9,507	47			
FMRCTOT Reconocimiento * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	4,045	2	2,023	3,499	,039
	Intra-grupos		26,016	45	,578		
	Total		30,061	47			
FMAPTOT Avance y promoción * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	,993	2	,496	1,242	,298
	Intra-grupos		17,980	45	,400		
	Total		18,972	47			
FMLOTOT Logros * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	,341	2	,171	,422	,658
	Intra-grupos		18,209	45	,405		
	Total		18,551	47			

Factores Motivacionales Puntaje Promedio * Área	Inter-grupos	(Combinadas)	1,091	2	,545	2,122	,132
	Intra-grupos		11,563	45	,257		
	Total		12,653	47			

Tabla 38. Medidas de asociación por área de trabajo Factores Motivacionales

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
FMRETOT Responsabilidad * Área	,406	,165
FMTRTOT Trabajo en sí mismo * Área	,167	,028
FMRCTOT Reconocimiento * Área	,367	,135
FMAPTOT Avance y promoción * Área	,229	,052
FMLOTOT Logros * Área	,136	,018
Factores Motivacionales Puntaje Promedio * Área	,294	,086

BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. & Fishbein, M., 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior..* New York: Prentice Hall.
- Ander-Egg, E., 1980. *Técnicas de investigación social.* Texas: Universidad de Texas.
- Arias, F., 2006. *Tecnicas de Investigacion en Ciencias de la Administracion y del Comportamiento.* Mexico: Trillas.
- Arriens, C., 1994. *Modelo predictivo para el establecimiento de l arelacion entre la motivacion laboral y la eficiencia academica. Tesis de grado para doctorado en Ciecias Sociales..* Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Balestrini, M., 1978. *Procedimientos y técnicas de la investigación documental.* Caracas: Panapo.
- Baltes, P., Waring, R. & Nesselroade, J., 1981. *Metodos de investigacion en piscologia evolutiva: enfoque del ciclo vital.* s.l.:Ediciones Morata.
- Bernal, C., 2006. *Metodologia de la Investigacion: para administracion, economia, humanidades y cienciass sociales..* Mexico: Pearson.
- Bosqued, M., 2005. *Que no te pese el trabajo: como combatir el estres y la ansiedad en el trabajo..* Madrid: Gestion 2000.
- Brown, D. & Lent, R., 2005. *Career development and counseling: putting theory and research to work.* New Jersey: Jhon Winley & Sons, Inc.
- Cabaleiro, V., 2007. *Prevención de riesgos laborales. Guía básica de información a los trabjadores en prevención de riesgos laborales..* Madrid: Ideas Propias.
- Carrera, L. & Vásquez, M., 2007. *Técnicas en el trabajo de investigación.* Caracas: Panapo.
- Chiavenato, I., 2002. *Administracion en los nuevos tiempos.* Bogota: Mc Graw Hill.
- Chun Wei, C., 2006. *The knowing organization: how organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions..* London: Oxford University Press.
- Cooper, C., 2000. *Classic in Management Thought.* United Kingdow: Ediciones Edward Elgar.

- Diaz, C., 2005. Madrid: ISBN: 84-6692771-9.
- Dooley, D. & Prause, J., 2004. *The social cost of underemployment.* Boston: Cambrigde University Press.
- Eid, M. & Larsen, R., 2008. *The science of subjetive well-being.* USA: The Guilford Press.
- Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H., 2001. *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Etzoini, A. & Sciulli, D., 1996. *Macro Socio-Economics. From Theory to Activism..* New York: M.E Sharpe, Inc.
- Fernandez, M., 1995. *Analisis y descripcion de puestos de trabajo:teoria, metdos y ejercicios..* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Fernandez-Rios, M. & Sanchez, J., 1997. *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluacion..* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Galeano, M. E., 2004. *Diseno de proyectos en la investigacion cualitativa.* Bogota: Universidad Eafit.
- Garrido, A., 2006. *Socio psicologia del trabajo.* Barcelona: Editorial UOC.
- Golembiewski, R., 2001. *Handbook of Organizational Behavior.* USA: Marcel Dekker, Inc.
- Gonzalez, M., 2006. *Habilidades Directivas.* Malaga: Ediciones Innova.
- Granell, E., Garaway, D. & Malpica, C., 1997. *Exito gerencial y cultura:retos y oportunidades en Venezuela.* Caracas: IESA.
- Hammer, C., 1974. *Reinforcement theory and contingency management in organizational settings.* Chicago: Organizational behavior and management.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (., 2004. *Administracion: un enfoques basado en competencias.* s.l.:Editorial Thomson.
- Hempel, C., 1988. *Fundamentos de la formación de conceptos de la ciencia empírica.* Madrid: Alianza.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C. & Lucia, P., 2006. *Metodologia de la Investigacion.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, M., 2002. *Motivacion humana y animal.* Mexico: Manual Moderno.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P., 1991. *Metodologia de la Investigacion.* Bogotá: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 2004. *The Motivation to Work.* 17th Edition ed. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hicks, H. & Gullet, R., 1981. *Management.* s.l.:Mc Graw Hill.
- Huse, E. & Bowditch, J., 1997. *Behavior in organizations: a systems approach to managing.* s.l.:Addison-Wesley Pub. Co..
- Jex, S., 2002. *Organizational psycology: a scientist- practitioner approach.* Canada: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Kerlinger, E., 1989. *Investigacion del comportamiento: Tecnicas y metodologia..* Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H., 1998. *Administracion: una prespectiva global.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., 1997. *Comportamiento de las organizaciones.* Madrid: Mc Graw Hill.
- Landeau, R., 2007. *Elaboración de trabajos de investigación.* Caracas: Alfa Venezuela.
- Landero, R. & Gonzalez, M., 2006. *Como iniciar un proceso de investigacion.* Panama: s.n.
- Lenero, P., 2009. *La Satisfaccion Laboral en tiempos de crisis.* [Online] Available at: http://www.deloitte.com/view/es_NI/ni/perspectivas/publicaciones/ article/c933773b93912210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm [Accessed 15 febrero 2010].
- Likert, R. & Pyle, W., 1971. Human Resource Accounting. *Financial Analysts Journal,* pp. 27, 75-84.
- Locke, E., 1976. *The nature and causes of job satisfaction.* Handbook of Industrial and Organizational Psychology ed. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Locke, E. & Henne, D., 1986. *Work Motivation Theories.* New Jersey: Chischester Wiley.
- Locke, E. & Latham, G., 2006. *Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting.* s.l.:Organizational Dynamics.
- Lun Chou, Y., 1977. *Statistical analysis with business and economic applications.* Michigan: Ediciones Holt.
- Luthans, F., 1980. *Introduccion a la Administracion. Un enfoque de contingencia.* Mexico: Mc Graw Hill.

- Martinez, C., 2003. *Estadistica y muestreo.* Bogota: ECOE.
- Maslow, A., 1991. *Motivacion y personalidad.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mc Clelland, D., 1989. *Estudio de la Motivacion Humana.* Madrid: Narcea Ediciones S.A.
- Méndez, C., 2001. *Metodología.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Miles, R., 1980. *Organizational Behavior.* Chicago: Scott Foresman and Co.
- Morse, N., 1977. *Satisfactions in the White-Collar job.* USA: Arno Press Inc.
- Muchinsky, P., 2000. *Psicologia aplicada al trabajo.* Madrid: Parainfo.
- Muñoz, R., 1998. *Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis.* Mexico: Pearson.
- Murray, H., 2008. *Explorations in Personality.* New York: Oxford University Press.
- Namakforoosh, M., 2007. *Metodologia de la Investigacion.* Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Navarro, E., 2008. *Aportacion al estudio de la Satisfaccion Laboral de los profesionales tecnicos del sector de la construccion: una aplicacion cualitativa en l acomunidad valenciana. Tesis doctoral.* Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Palacios, K. & Vivas, M., 2007. *Analisis de la relacion entre Clima Organizacional - Satisfaccion Laboral y las competencias del rol del supervisor de la corporacion CANTV en el ano 2005. Tesis de grado para materia en Administracion Mencion Gerencia de Empresas..* Caracas: Universidad Metropolitana.
- Palella, S. & Pestana, M., 2004. *Metodologia de la investigacion cuantitativa.* Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagogica Experimental Libertador.
- Palomo, M. T., 2007. *Liderazgo y motivacion de equipos trabajo.* Madrid: Esic Editorial.
- Perez, G., 2004. *Modelos de investigacion cualitativa en educacion social uy animacion sociocultural. Aplicaciones practicas..* Madrid: Narcea.
- Podmoroff, D., 2005. *356 ways to motivate and rewards your employess every day with little or no money.* Miami: Atlantic Publishing Group.

- Ramirez, T., 1999. *Como hacer un proyecto de investigación. Guia práctica.* Caracas: Panapo de Venezuela.
- Real Academia Espanola, 2013. [Online] Available at: http://lema.rae.es/drae/?val=organizaci%C3%B3n. [Accessed 13 2 2013].
- Rice, R., Mc Fralin, D., Hunt, R. & Near, J., 2009. *Job importance as a moderator of the relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction. Basic & Applied Social Psychology.* [Online].
- Robbins, S., 2004. *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M., 2005. *Administracion.* Octava Edicion ed. Mexico: Pearson.
- Rodriguez, M. L., 2002. *Hacia una nueva orientacion universitaria.* Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Rodríguez, N. & Castro, C., 2003. *Clima Organizacional y Productividad. El papel inspirador de la supervision,* Caracas: Psico Consult.
- Rozenzweig, J. & Kast, F., 1994. *Administracion en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias..* Madrid: Mc Graw Hill.
- Ruiz, J., 2005. *Influencia de la Identidad Organizacional sobre la Satisfaccion y el Rendimiento Laboral. Trabajo especial de grado para el Titulo de Especialista en Recursos Humanos..* Caracas.: Universidad Catolica Andres Bello.
- Sabino, C., 1984. *Introduccion a la metodologia de la investigacion.* Barcelona: Ariel.
- Sanchez, M., 2006. *Prevencion de riesgos laborales básicos.* Málaga: Innovacion y cualificación.
- Schultz, D., 1985. *Psicologia Industrial.* Puerto Rico: Ediciones Interamericanas.
- Schunk, D., 1991. *Teorias de aprendizaje.* Mexico: Prentice Hall.
- Senge, P., 1995. *La Quinta Disciplina.* Mexico: Garnica.
- Sierra, R., 1984. *Ciencias Sociales, Analisis Estadisticos y Modelos Matematicos. Teoria y Ejercicios.* Madrid: Parainfo.

- Stevenson, W., 1981. *Estadistica para administracion y economia.* Mexico: Editorial Harla.
- Tamayo y Tamayo, M., 2005. *Metodologia formal de la investigacion cientifica.* Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Vasquez, S., 2001. *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: s.n.
- Velaz, J., 1996. *Motivos y motivacion en la empresa.* Madrid: Ediciones Diazz de Santos.
- Vila, M. T., 2005. Caracas.: Universidad Catolica Andres Bello.
- Vila, M. T., n.d. s.l.:s.n.
- Vivanco, M., 2005. *Muestreos estadisticos. Diseno y aplicaciones.* Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Williamson, D., 1996. *Job Satisfaction in social services.* USA: Library of the Congress.