

01965⁷ 2ej.



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO

UN ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO EN MEXICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN PSICOLOGIA SOCIAL

P R E S E N T A :
GLORIA VALENTINA MORALES LAVIN

SINODALES:

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. GILDA GOMEZ PEREZ MITRE

DR. ROGELIO DIAZ GUERRERO
DR. FERNANDO ARIAS GALICIA
MTRO. ENRIQUE LACH SCHOENFELD
DR. RODOLFO GUTIERREZ MARTINEZ

MEXICO, D.F.

1989

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**" LA INTERRELACION DE LOS
FACTORES: PODER, QUERER
Y SABER, INTEGRADOS, LO_
GRAN REALIZACIONES "**

G. V. M. L.

I N D I C E

	PAG.
RECONOCIMIENTOS	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I : ANTECEDENTES TEORICOS	3
LA TEORIA DE MOTIVACION - HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG	
1.1. UNA NUEVA APROXIMACION	3
1.2. CARACTERISTICAS BASICAS DEL DISEÑO	5
1.2.1. ESPECIFICACION DE LAS ACTITUDES	5
1.2.2. LA IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO	6
1.2.3. LOS EFECTOS DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO	7
1.2.4. LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	8
1.3. TECNICA UTILIZADA PARA EL ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS	8
1.4. CATEGORIAS	10
1.4.1. LOS FACTORES DEL PRIMER NIVEL	10
1.5. INVESTIGACION	15
1.6. RESULTADOS	17
1.7. COMPROBACION DE LA TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE	27
CAPITULO II : UN ESTUDIO DE LA SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO EN MEXICO	43
2.1. OBJETIVO	43
2.2. PROBLEMA	43

	PAG.
2.3. HIPOTESIS	44
2.4. VARIABLES	45
2.5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	45
2.5.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA	45
2.5.2. CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA	46
2.5.3. INSTRUMENTO	52
2.5.4. PROCEDIMIENTO	53
CAPITULO III : RESULTADOS	55
3.1. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	55
3.2. DISCUSION	77
3.3. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	91 94
REFERENCIAS	95
APENDICES : "A"	105
"B"	107

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objeto de estudio la motivación del hombre en el trabajo. El propósito era saber en el área laboral: ¿qué les gustaba o disgustaba a las personas en sus trabajos?, ¿qué querían de sus trabajos?, ¿cuáles eran los factores que influyen en el logro de la satisfacción de los individuos en sus trabajos? y ¿cuáles eran los que evitaban que las personas sintieran insatisfacción?

Por tal motivo tomamos como base la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg, quien da respuestas a las preguntas planteadas.

Herzberg (1959) a través de su investigación concluyó que: los factores que causan satisfacción en las personas en su trabajo son diferentes e independientes de los que causan insatisfacción. Aquí surgió su conclusión teórica-práctica en el ámbito organizacional, la industria ha fracasado en la motivación del hombre porque sólo ha buscado satisfacer sus necesidades básicas, a través de mejorar las condiciones de trabajo, sala río etc., y no ponderar las necesidades humanas de crecimiento psicológico, por medio de trabajos interesantes, creativos que hicieran posible los sentimientos de logro, reconocimiento, desarrollo y responsabilidad.

De esta forma se estableció que la motivación del trabajador sólo podía entenderse en relación con dos clases de necesidades. Un grupo se les denominó factores de higiene o de mantenimiento, ya que su papel consiste en mantener un equilibrio entre el individuo y su ambiente. Son factores higiénicos porque previenen la insatisfacción laboral.

Empero, la verdadera motivación surge a partir de la satisfacción de las necesidades humanas que son las que propician el crecimiento psicológico del individuo, a los factores que intervienen en este grupo se les denominó factores motivadores.

Al percibir la relevancia de esta teoría de Motivación-Higiene en el ámbito laboral, y a pesar de las dificultades para encontrar estudios y bibliografía, me motivó realizar esta investigación similar a la de Herzberg,

con el propósito de confirmar o rechazar algunas de las hipótesis más importantes de esta teoría, en una muestra en una Institución Descentralizada. Asimismo representa una aportación a México, así como coadyuvar a la implementación de medidas administrativas más adecuadas y mejorar el desarrollo, y desempeño laboral. También redundará a nivel organizacional en manejar adecuadamente al recurso humano, ya que el ser humano es lo más valioso.

Esta tesis está estructurada en tres capítulos:

En el capítulo I se presenta el marco teórico de la teoría de Motivación-Higiene (M-H). Las principales investigaciones de Herzberg y resultados. Asimismo se aportan investigaciones que corroboran esta teoría (M-H), en diferentes culturas, poblaciones, ocupaciones y organizaciones, en las áreas tanto laboral, educacional y salud mental, así como referencias bibliográficas.

El capítulo II se trata del estudio objeto de esta tesis. Se aplicó la teoría de Motivación-Higiene, planteando los problemas, hipótesis y metodología. Cabe señalar que en esta investigación hubo dos cambios en la metodología: el primero, se utilizó el instrumento del cuestionario en grupos, en lugar de entrevistar individualmente a los sujetos, y el segundo, fue que sólo se basó en el estudio de los factores del primer nivel.

En capítulo III, se muestran los resultados en su presentación y análisis de los mismos, en tablas y una figura representativa de los resultados. También la discusión de nuestros encuentros, las conclusiones y algunas sugerencias para futuras investigaciones.

CAPITULO I

ANTECEDENTES TEORICOS

LA TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

1.1. UNA APROXIMACION

Al estudiar las actitudes de los empleados en sus trabajos, Herzberg y Coles. (1959) manifestaron que son tres preguntas básicas, a las cuales debemos responder: 1) ¿Cómo podemos especificar y/o medir las actitudes - de un individuo hacia su trabajo?, 2) ¿Cuáles son los factores que determinan la formación de estas actitudes? y, 3) Cuáles son los efectos, en - el trabajo de estas actitudes?.

Una de las mayores fallas de los estudios previos sobre las actitudes en el trabajo, cuando se ha querido contestar a las preguntas anteriores, ha sido su naturaleza fragmentaria, por lo que surgió la necesidad de investigar las actitudes en el trabajo como un todo, es decir, estudiar al complejo: factores, actitudes y efectos como una unidad. En los estudios donde se ha investigado sobre los factores que determinan la formación de las actitudes del trabajador, raramente se ha incluido información acerca de los efectos de estas actitudes. Similarmente, en los estudios donde se han investigado los efectos de las actitudes en el trabajo, raramente se ha incluido algún dato sobre el origen de las mismas.

Hay dos técnicas para el estudio de este complejo: factores, actitudes y efectos la primera, la estadística que parte de la base de que es posible formar grandes grupos con características específicas que difieran significativamente con respecto en alguna variable específica o un grupo de variables. De esta forma podemos comparar grupos de distinta productividad relacionada con su moral y viceversa. El trabajo del " Survey Research Center" de la Universidad de Michigan estudió los grupos de alta y baja productividad, y de alta y baja moral Katz (1952); Katz, Macoby y Morse (1951),

y Mann (1949). En otros estudios se compararon grupos que mostraron alta y baja rotación (Kerr (1947); Stockford y Kunze (1950) y, Wickert (1951). A pesar de estas contribuciones sobre la comparación de grupos, esta técnica mostró algunos inconvenientes, puesto que comunmente existe una pérdida de tiempo entre la medición de las variables independientes que van a determinar la formación de los grupos y la medición de las características que van a constituir las variables dependientes. Entonces puede suceder que un individuo que fue asignado a un grupo de "alta moral", en el momento de la medición de las variables dependientes, presente una actitud negativa hacia su trabajo, debido a que tenga algún problema en su trabajo o con su familia.

Otra objeción que presenta esta técnica es que los "puntajes" de cada uno de los factores estudiados son promediados para obtener puntaje total que permite de asignar a un individuo a un grupo determinado. Por lo tanto, un individuo que ha sido asignado a un grupo de "alta moral" por haber contestado aceptablemente conforme a un cuestionario, y que muestra que le gusta su trabajo por ser interesante-tener buen sueldo y buenas oportunidades de desarrollo-no obstante, puede mostrar una actitud muy negativa hacia su trabajo en el momento de la medición, por tener problemas con su supervisor, en ese momento y sentir, por lo tanto, que éstos no tienen solución.

Presumiblemente, al desarrollar mejoras técnicas, se podrían minimizar las anteriores objeciones. Se podrían ir correlacionando las diferentes variables, individuo por individuo, hasta obtener una correlación del grupo total. No obstante, cuando se ha realizado esta operación, se ha obtenido un escaso poder predictivo de correlación, aún cuando los puntajes individuales puedan ser significativos. Por las objeciones antes mencionadas F. Herzberg y Cols. (1959) decidieron rechazar la técnica anterior.

La segunda técnica para el estudio del complejo: Factores, Actitudes y Efectos como una unidad, es la individual o ideográfica, que parte del supuesto de que un individuo puede identificar alguna etapa en su vida en que su moral haya sido alta o baja. De esta forma, a través de un relato del

sujeto, el investigador podría determinar los factores que dan origen a las actitudes así como a los efectos de éstas en el trabajo. Ciertamente que los relatos de cada uno de los sujetos tiene un contenido cualitativo, de tal manera que sólo restaría complementar la técnica con alguna información cuantitativa. F. Herzberg y Cols., (1959) decidieron elegir la técnica de análisis de contenido que es usada en los campos de las ciencias políticas y de las encuestas sociales. Berelson (1952) y Lasswell (1949) indican que esta técnica es eficaz al trasladar un material cualitativo, en términos cuantitativos, es decir, el material cualitativo es asignado en unidades de pensamiento a categorías. Entonces, el material cuantitativo es complemento de la técnica ideográfica o individual. Por consiguiente, la técnica consiste en pedir a cada uno de los sujetos, que describa un relato acerca de su vida laboral, en el que, se haya sentido excepcionalmente bien y otro en el que se haya sentido excepcionalmente mal. Posteriormente, el investigador especifica los factores que contribuyeron a la formación de estas actitudes así como los efectos de éstas en el trabajo.

1.2. CARACTERISTICAS BASICAS DEL DISEÑO

1.2.1. ESPECIFICACION DE LAS ACTITUDES

La característica central del diseño consistió en pedir a un sujeto que identificara un período de tiempo en su propia historia, cuando sus sentimientos acerca de su trabajo fueran incuestionablemente más altos o bajos que el usual. La ventaja de este procedimiento relativamente crudo fue que evitaba los problemas inherentes al peso de los puntajes, las comparaciones del significado de un dado puntaje de un individuo a otro, o la evaluación de confiabilidad de la medición.

Como anteriormente mencionamos, las actitudes hacia el trabajo se exploraron a través de una experiencia en el desempeño del trabajo en el cual sus sentimientos hubieran sido muy positivos o muy negativos. Los criterios que se establecieron para aceptar los relatos en el análisis de cada secuencia del evento fueron los siguientes.

Primero, el acontecimiento debería estar relacionado con un período en el cual los sentimientos hacia el trabajo hubieran sido excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos.

Segundo, el relato o acontecimiento debería referirse a un período de la vida del sujeto, que estuviera dentro de los límites de la muestra. Por ejemplo, si la muestra fue de ingenieros y contadores, no serían aceptables los relatos de "cuando era vendedor....."

Tercero, el relato debería referirse a una situación en la cual los sentimientos del sujeto hubieran sido directamente afectados (y no acerca de una serie de eventos no relacionado con el trabajo) y causaron altos y bajos ánimos. Se aceptaron algunos relatos, en los cuales los factores personales jugaron un papel en las actitudes del trabajo de los sujetos. Por ejemplo, se incluyó el relato de una persona que fue forzada por su compañía para trasladarse a una comunidad poco amigable, lo que ocasionó un período negativo. No obstante, no se aceptó una secuencia de actitudes originadas en su vida social o familiar.

1.2.2. LA IDENTIFICACION DE LOS FACTORES EN LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO

Como hemos indicado, los factores que conducen a las actitudes hacia el trabajo se miden usualmente pidiéndole a los trabajadores que califiquen una lista de factores predeterminados por los experimentadores. Un número de fuerzas tergiversadas pueden producirse en tal procedimiento: primero, un efecto de halo, de consideraciones irrelevantes de las situaciones de prueba pueden afectar fácilmente tal procedimiento. Segundo, cuando una persona está realizando una prueba de alto nivel conceptual de calificación de factores, tales como: salario, relaciones sociales o supervisión, la "aceptación social", de los factores podría tener una influencia enorme sobre las calificaciones, por ejemplo, el deseo de agradar al investigador podría posiblemente afectarlas. Tercero, es posible que motivos inconscientes puedan afectar el reporte de generalizaciones de esta clase. Por ejemplo, alguien que tenga más bien una actitud puritana posiblemente podría estar renuente a calificar altamente las clases

de cosas que realmente le agradan. Estas distorsiones pueden presentarse menos cuando un entrevistado está hablando acerca de un relato actual durante un período de alta o baja moral, cuando se propone escoger un período en su vida. Su reporte estaría menos influenciado por tendencias conscientes e inconscientes. Por consiguiente, la identificación de factores no depende de juicios apriori de psicólogos ni administradores ni de las generalizaciones de los trabajadores. La identificación de factores se deriva del análisis de las fuerzas reportadas que afectan la moral durante episodios específicos en la vida de los sujetos.

Uno de los descubrimientos acerca de las actitudes hacia el trabajo, de F. Herzberg (1959) fue que los factores "Satisfactores o Motivadores" fueron diferentes a los "Insatisfactores o de Higiene", con esto se probó una de las hipótesis básicas de su estudio de motivación en el trabajo. Estos factores son los determinantes de la formación de una actitud en el trabajo, ya sea positiva o negativa. Los criterios desarrollados para aceptar los relatos y para obtener los factores de las actitudes en el trabajo de cada uno de ellos, fueron los siguientes.

Primero, el relato debería ser de algún evento o acontecimiento objetivo. El reporte no debería estar relacionado con las reacciones psicológicas, por ejemplo: "me siento a gusto con mi trabajo".

Segundo, la secuencia del evento debería estar limitada en tiempo. El sujeto debería describir el relato que empezara una secuencia y que la terminara. La secuencia del evento de mayor duración abarcaría como mínimo de tiempo un mes. Asimismo los eventos de menor duración, comprendería dos semanas.

1.2.3. LOS EFECTOS DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO

La literatura revisada hasta 1957, al igual que los análisis de Brayfield y Crockett (1955) se señalaron la debilidad de la investigación realizada sobre los efectos de las actitudes en el trabajo. Se encontró que las medidas de productividad estaban contaminadas por factores que queda-

ron fuera de control del trabajador. Para muchos niveles dentro de la industria no ha habido medidas de productividad. Las medidas de criterio basadas en las calificaciones de los supervisores o de otros observadores están contaminadas por toda la debilidad inherente en el método de calificación. Aún medidas casi objetivas, como el ausentismo y la rotación, son difíciles de evaluar porque frecuentemente no es posible separar éstas debido a causas externas a los sentimientos de los trabajadores. Así, puesto que las medidas objetivas están sujetas a muchas tendencias, Herzberg considera que la mejor fuente es la conducta del sujeto durante un período de buenas o malas actitudes en su trabajo. Si existe un grado razonable de "auto-insight" y voluntad para comunicar, el trabajador mismo es el que mejor puede decir si en su trabajo sufrió o se benefició en el período que está describiendo, si estuvo pensando dejar su trabajo debido a sus actitudes hacia él y si sus interacciones con otra gente o su propio ajuste fueron afectados.

1.2.4. LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

La técnica de la entrevista usada en este estudio se conoce generalmente como "Entrevista Semiestructurada" (1955). El uso de este tipo de entrevista permite llevar el seguimiento del estudio, y al entrevistado se le da libertad para seleccionar la clase de eventos que quiera reportar. Las preguntas fueron diseñadas para que en cada historia se obtuviera la información de los factores-actitudes-efectos. Se pedía a las personas que dieran relatos acerca de la época en que ellos se sintieron excepcionalmente bien o mal en relación con sus trabajos. Se decidió que de estos relatos se podría describir la clase de situaciones que conducían a actitudes positivas o negativa hacia el trabajo, y los efectos de estas actitudes, al solicitarle al sujeto que reflexionara acerca de lo que había relatado, con el fin de saber si hubo algún efecto, ya sea en su desempeño, rotación, salud mental y relaciones interpersonales.

1.3. LA TECNICA UTILIZADA PARA EL ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Se utilizó la técnica de análisis de contenido desarrollada por Be-

reison (1952) y Lasswel(1949) y que consiste en calificar una información cualitativa en un determinado grupo de categorías con el fin de convertirla en cuantitativa. Al respecto existen dos métodos: uno apriori y otro a posteriori. En el método apriori se determinan las categorías antes de recopilar la información, de acuerdo con el esquema analítico. En cambio en el método aposteriori, las categorías se determinan con base en los datos de las entrevistas (el material en sí mismo). Este método tiende a establecer categorías que son significativamente en términos del material empírico obtenido durante el curso del estudio.

F. Herzberg y Cols., (1959) eligieron el método aposteriori de la técnica de análisis de contenido para cuantificar los datos obtenidos de las entrevistas. Este método desarrollado para el esquema analítico, consistió en lo siguiente.

Primero los tres investigadores leían todas las entrevistas, para descomponerlas en "unidades de pensamiento". Se consideró una unidad de pensamiento, una afirmación relacionada con un sólo evento objetivo o un sentimiento, por ejemplo: "me gusta conocer sobre mi trabajo" - hay una razón para ejecutar el trabajo o "me sentí satisfecho cuando mi trabajo fue bien evaluado".

Después de haber obtenido las unidades de pensamiento, estas fueron escritas en tarjetas con tres copias.

El siguiente paso consistía en pedir a los miembros investigadores que colocaran en "montones" las tarjetas que en su opinión, debían estar juntas. Un investigador confirmaba posteriormente la idoneidad de los "montones". De esta manera, se formaron inicialmente dos categorías, una de factores y otra de efectos. Posteriormente hubo necesidad de dividir las categorías de factores en dos niveles: uno de factores ligados a eventos objetivos (primer nivel) y otro de factores (segundo nivel) ligados a un significado psicológico. En total quedaron tres categorías independientes. Es importante señalar que estas categorías tuvieron un 95% de acuerdo entre los tres investigadores.

1.4. CATEGORIAS

A continuación se describen los criterios para cada una de las categorías utilizadas en el análisis de la información.

1.4.1. LOS FACTORES DEL PRIMER NIVEL

Los factores del primer nivel de las actitudes en el trabajo, se definieron como eventos objetivos de las situaciones en las que los sujetos encontraron una fuente para sus sentimientos buenos o malos acerca del trabajo. Estos factores no quedaron listados en el orden de su importancia sino como los entrevistadores lo usaron.

1.4.1.1. RECONOCIMIENTO

Se consideró como principal criterio en esta categoría cualquier caso de reconocimiento mencionado por el sujeto, ya fuera positivo o negativo y originado por cualquier persona: un supervisor, algún otro jefe de la empresa, la administración como una fuerza impersonal, un cliente, un compañero o el público general. El reconocimiento considerado debía tener una alabanza o elogio y/o una crítica o regaño explícito.

1.4.1.2. LOGRO

La definición del logro comprendió los relatos referidos a algún éxito mencionado específicamente, tales como: terminar exitosamente un trabajo, resolver problemas y ver los resultados de un trabajo. Sin embargo, también se consideró lo opuesto: el fracaso y la ausencia del logro.

1.4.1.3. POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO

En la posibilidad de crecimiento se tomaron en cuenta cambios en la situación de trabajo. Por ejemplo, cuando una persona era ascendida de un puesto de obrero a uno de dibujante, y situaciones que implicaran oportunidad para aprender y desarrollar habilidades que en el futuro sirvieran para ascensos en el trabajo. También se incluyó lo opuesto, cuando una persona tenía pocas posibilidades de crecimiento, debido a la falta de una

educación formal o bajo nivel de estudios.

1.4.1.4. DESARROLLO

Esta categoría sólo utilizó cuando existió un cambio real en la posición de la persona en la compañía, o sea cuando hubo un ascenso de puesto. En situaciones donde el individuo había sido transferido de un departamento a otro en el mismo puesto, no se tomó en cuenta.

1.4.1.5. SALARIO

En esta categoría se incluyeron todas las secuencias de eventos en que la compensación juega un papel como fuente de cosas que el dinero puede adquirir. Se calificó positivamente cuando había aumento en el salario.

1.4.1.6. RELACIONES INTERPERSONALES

Se consideraron las relaciones interpersonales mencionadas en los relatos, en los cuales el sujeto comunicaba las características de la relación entre él y algún otro individuo, ya sea un supervisor, un subalterno o un compañero de trabajo. Se estableció también una distinción entre lo que J.A.C. Brown (1958) definió como Relaciones Interpersonales - Socio-técnicas, es decir, la relación entre las personas que se establecen con motivo del desempeño de su trabajo y las relaciones interpersonales sociales, por ejemplo, la hora de la comida.

1.4.1.7. SUPERVISION TECNICA

En esta categoría se incluyeron las características críticas del supervisor, tales como competencia o incompetencia, justicia o injusticia. Afirmaciones de su buena o mala disposición para delegar responsabilidad y para enseñar.

1.4.1.8 RESPONSABILIDAD

Este factor se manifiesta cuando las personas obtienen satisfacción por sentirse responsables de su propio trabajo o el de otros y cuando se les otorgan nuevas responsabilidades. También se incluyeron relatos en los que se encontró una actitud negativa en el trabajo por falta de responsabilidad.

1.4.1.9. POLITICAS Y ADMINISTRACION DE LA COMPAÑIA

Esta categoría describe aquellos componentes de una secuencia de eventos en los cuales algún aspecto de la compañía es un factor. Así se identificaron dos clases de características. Primero, lo adecuado o inadecuado de la organización de la compañía, por ejemplo: "Un empleado que no sabe quien es su jefe". Segundo, se consideraron los efectos positivos o negativos de las políticas de la compañía, que son las de personal, y que cuando se consideraron negativas fue no por inadecuadas sino más bien como "mal intenciones".

1.4.1.10. CONDICIONES DEL TRABAJO

Esta categoría fue empleada en los casos donde se mencionaron las condiciones físicas de trabajo, la cantidad de trabajo o las facilidades para su ejecución. Lo adecuado o inadecuado de la ventilación, la luz, el espacio, las herramientas y otras características del ambiente fueron incluidas aquí.

1.4.1.11. EL TRABAJO EN SI MISMO

Esta categoría fue utilizada en los relatos en que se mencionó la ejecución del trabajo actual o las tareas del mismo como una fuente de agrado o desagrado. El trabajo puede ser rutinario, variado, creativo o poco creativo, sumamente fácil o difícil.

1.4.1.12. LA VIDA PERSONAL

Esta categoría fue empleada cuando algún aspecto del trabajo afectó la

la vida personal redundando en sentimientos positivos o negativos hacia el trabajo, por ejemplo: cuando una persona era trasladada por la compañía a otra ciudad y ésto producía insatisfacción.

1.4.1.13. ESTATUS

Este factor fue calificado sólo cuando la persona mencionó alguna pertenencia de estatus en los sentimientos acerca de su trabajo, por ejemplo: tener una secretaría en su nuevo puesto, o poder manejar un coche de la compañía.

1.4.1.14. SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Aquí se consideró la pertenencia, estabilidad o inestabilidad en la compañía, lo cual reflejaba de alguna manera objetiva la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo de una persona.

1.4.2. LOS FACTORES DEL SEGUNDO NIVEL

Se consideraron como factores del segundo nivel las razones que dieron los sujetos acerca de sus sentimientos. Estos factores sirvieron para clasificar las reacciones psicológicas de los sujetos con los eventos.

Los factores del segundo nivel son los siguientes:

- 1.- Sentimientos de reconocimiento
- 2.- Sentimientos de logro
- 3.- Sentimientos de posibilidad de crecimiento
- 4.- Sentimientos de responsabilidad, falta de responsabilidad o disminución de ésta.
- 5.- Grupos de sentimientos: sentimientos de pertenencia o aislamiento
- 6.- Sentimientos de interés o falta de interés en la ejecución del trabajo

- 7.- Sentimientos de aumento o disminución de estatus
- 8.- Sentimientos de aumento o disminución de seguridad
- 9.- Sentimientos de justicia o injusticia
- 10.- Sentimientos de orgullo, insuficiencia o culpa
- 11.- Sentimientos acerca del salario

1.4.3. LOS EFECTOS

Los efectos de las actitudes en el trabajo investigados, fueron reportados por los sujetos, bajo las siguientes categorías.

1.4.3.1. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Dos descubrimientos surgieron de los datos relacionados con los efectos en el desempeño en el trabajo. El primero es que de acuerdo con los sujetos entrevistados, las actitudes hacia el trabajo mostraron una influencia muy importante sobre la manera en la cual el trabajo es realizado. Esto es, un mejor desempeño relacionado con una mejoría en las actitudes en el trabajo y un decremento en el desempeño relacionado con un cambio negativo en actitud. El segundo es la tendencia a tener un efecto en el desempeño, más grande para las actitudes favorables en el trabajo que para las actitudes desfavorables en el mismo.

1.4.3.2. ROTACION

La rotación se relacionó con sentimientos negativos hacia el trabajo y con el abandono de éste. Así como, cuando tuvieron períodos de actitudes negativas en el trabajo hicieron relaciones con otras compañías antes de abandonar su trabajo. También quienes estaban descontentos en su trabajo, los condujo a decidir más tarde abandonar su trabajo. El costo de la rotación para la industria no puede ser computada en dinero. Representa una dificultad para obtener personal y pérdida, para la industria, del personal capacitado que ha dejado la compañía.

1.4.3.3. SALUD MENTAL

En los efectos que las situaciones laborales pueden tener en la salud mental, se encontraron algunos efectos positivos, que incluyeron afirmaciones de la mejoría en los síntomas de tensión, como "dormir y comer mejor", "beber sin exceso y fumar". Sin embargo, se encontró un mayor número de reportes en tres clases de efectos negativos en la salud mental. El primero de éstos y el más serio, se relacionó con efectos psicósomáticos, manifestados en úlceras y condiciones cardíacas por tensiones en el trabajo. Esto se tomó en cuenta sólo cuando el sujeto se había reportado enfermo y bajo el cuidado de un médico. La segunda categoría se relacionó con cambios fisiológicos asociados con tensiones. Estos cambios produjeron síntomas fisiológicos reales pero no condujeron a un diagnóstico patológico, por ejemplo: náusea, vómito, dolores de cabeza y una marcada pérdida de apetito. La pérdida de sueño fue categorizada separadamente, como síntoma de un cambio en la salud mental. La tercera incluyó manifestaciones de estado de ansiedad. Se reportó la frecuencia con la que las personas describen estados de ansiedad como resultado de las presiones del trabajo.

1.4.3.4. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales en el trabajo se manifestaron en cambios de actitudes positivas o negativas, ya sea con la familia o amigos. La mayoría de estos cambios se dio en la vida familiar, por ejemplo; cuando se habían tenido tensiones en el trabajo, las relaciones familiares fueron menos favorables, ya sea con la esposa o hijos.

1.5. INVESTIGACION

Los aspectos más destacados en el estudio realizado por Frederick Herzberg, Mausner y Snyderman fueron reportados en el libro "the Motivation to Work", en 1959, que dio origen a la Teoría de Motivación - Higiene de las actitudes en el trabajo. Se eligió una muestra de 203 ingenieros y contadores en el centro industrial de Pittsburgh. Estos profesio

nales fueron definidos en términos del trabajo que ellos desempeñaban mas que por el rótulo del trabajo. Los criterios para escoger a los contadores fueron que involucraran actividades fiscales y niveles de jefatura de contador. Para los ingenieros se tomaron las categorías: mecánica, eléctrica y civil. Se incluyeron a quienes tuvieran cualquier función de diseño. Muchos de los ingenieros hacían trabajo de diseño o técnico. Algunos también tuvieron funciones de supervisión. Sin embargo, todos funcionaban de alguna manera como ingenieros. Los datos que se les solicitó fueron: la edad, nombre del puesto, alguna indicación del nivel que tuvieran en la compañía y la antigüedad de sus servicios. A los sujetos se les informó con anticipación de este estudio por lo que hubo cooperación durante las entrevistas.

Los ingenieros y contadores fueron entrevistados individualmente y se les pidió que recordaran un acontecimiento o evento laboral, ocurrido en una época de su trabajo en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien. La entrevista fue repetida siguiendo la misma relación de la secuencia de eventos, pero en esta ocasión se les pidió que describieran un relato de una época de su trabajo que hubiera resultado en sentimientos negativos acerca de éste. También se les preguntó si esos sentimientos positivos o negativos acerca del trabajo habían afectado su desempeño, sus relaciones interpersonales y su salud mental. Posteriormente se analizaron las entrevistas con la técnica de análisis de contenido, con el método *aposteriori*, con el cual se obtuvieron los factores del primer nivel bajo las catorce categorías, ya definidas en el punto 1.4, de este capítulo.

1.6. RESULTADOS

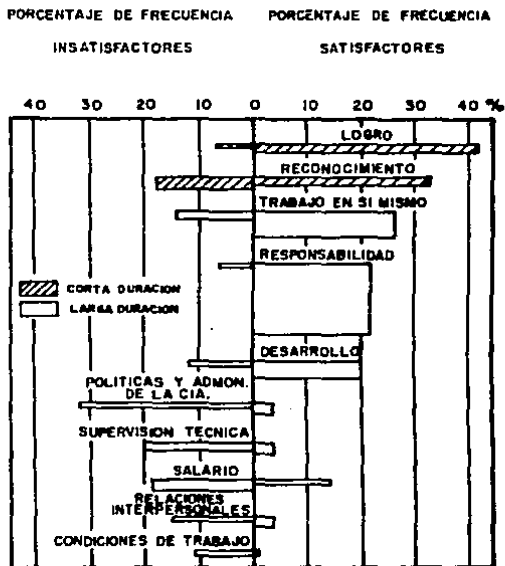
La figura I, que aparece en el libro de Herzberg, Mausner y Snyderman (op.cit., 1959), muestra los resultados más importantes en ese estudio. Los factores encontrados, resumen los relatos objetivos que cada sujeto describió (factores del primer nivel bajo las catorce categorías definidas en el punto 1.4.) y que prueba la hipótesis básica que los factores que causan satisfacción en el trabajo ("satisfactores") son distintos de los factores que causan insatisfacción en el trabajo ("insatisfactores"). En esta figura, la distancia del punto neutral muestra el porcentaje de frecuencia de los factores satisfactores del lado derecho y de los factores insatisfactores del lado izquierdo. La longitud de cada barra representa el porcentaje de frecuencia con que apareció en los eventos. Lo ancho de la barra, indica la duración de las actitudes positivas o negativas al trabajo, en términos de una clasificación de corta y larga duración de actitud. La primera se consideró no mayor de dos semanas, mientras que una duración larga podía estar presente por meses o años.

Los cinco factores que sobresalen como fuertes determinantes de satisfacción en el trabajo son: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y desarrollo. Los últimos tres han sido de gran importancia para el cambio de actitudes de larga duración. Estos cinco factores aparecieron con poca frecuencia, cuando los sujetos describieron que el trabajo les producía insatisfacción. Se observa que el factor reconocimiento, cuando apareció en actitudes positivas, se refirió a un reconocimiento asociado a un logro, más que a un reconocimiento como herramienta de relaciones humanas separado de alguna realización.

Por otra parte, cuando se analizaron los factores de insatisfacción hacia el trabajo, se obtuvo un grupo completamente diferente. Estos factores fueron similares a los satisfactores en su efecto unidimensional. No obstante, solamente sirvieron para describir la insatisfacción en el trabajo y raramente fueron involucrados en relatos que condujeran a actitudes positivas de trabajo. A diferencia de los "satisfactores", estos factores de insatisfacción sólo produjeron una corta duración en el cambio de acti

FIGURA No. 1

COMPARACION DE SATISFACTORES E INSATISFACTORES



Fuente: Frederick Herzberg, 1959 en "Motivation to work", pág. 81.

tudes. Los mayores insatisfactores fueron: las políticas y administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Al considerar la frecuencia y la duración de los efectos de las actitudes laborales, sobresalen los factores que producen larga duración en las actitudes en el trabajo, tales como el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo. Estas diferencias mostradas en la figura I indican otra distinción entre los factores encontrados en las actitudes positivas laborales relacionadas con los factores motivadores, de aquellos relatos de actitudes negativas en el trabajo, que aparecen con más frecuencia en los factores de higiene que causan insatisfacción en el trabajo.

De acuerdo con otra hipótesis básica de Herzberg, (1959), se comprobó que los factores intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores" están relacionados con el contenido del trabajo mismo, tales como: el reconocimiento, el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el desarrollo y posibilidades de crecimiento, y que todos estos factores, conducen a actitudes positivas en el trabajo. Mientras que los factores extrínsecos al trabajo, denominados como "factores de higiene" están relacionados con el ambiente laboral o contexto laboral, tales como: las políticas y administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo que conducen a actitudes negativas en el trabajo. Herzberg los denominó factores de higiene o de mantenimiento, puesto que su papel consistía en mantener un equilibrio entre el individuo y su medio ambiente. Son factores de higiene debido a que previenen la insatisfacción en el trabajo, al igual que en la medicina, la higiene prevé el aumento de enfermedades.

Es evidente que los factores de higiene que causaron insatisfacción en el trabajo fueron extrínsecos al trabajo y representaban al medio ambiente desequilibrador, al que el hombre animal está constantemente tratando de adaptarse. Los factores que causaron satisfacción en el trabajo estaban relacionados con el crecimiento psicológico.

Por consiguiente, existen dos premisas que se explican bajo dos clases de necesidades diferentes de los seres humanos. Puede decirse que un conjunto de necesidades se deriva de su naturaleza humana que es dual. Por un lado, la que comparte con el animal y, por otro, la propia mente humana (Herzberg, 1969).

En esta primera premisa o postulado de la Teoría de motivación - higiene, se cuestiona acerca de los distintos mitos que el hombre y sus organizaciones han creado acerca de su naturaleza.

La perenne interrogante de la diferencia entre el hombre y el animal, es resuelta por F. Herzberg en función de las dimensiones biológicas y psicológicas. El hombre comparte con el animal procesos fisiológicos y características anatómicas; no obstante, cuando ambos alcanzan la madurez biológica, el hombre se desprende de estas semejanzas, ya que él puede continuar creciendo psicológicamente casi hasta la muerte. Esta premisa es básica a una concepción del hombre en su trabajo más relacionada a la realidad.

Para F. Herzberg (1969: 56-70), el crecimiento psicológico se integra principalmente por seis características que son importantes para crecer en capacidad y en el desempeño en el trabajo. Estas características se presentan en un orden jerárquico y cada una representa un más alto desarrollo de crecimiento que la que le precede.

La primera característica es "conocer cada vez más". Este primer nivel de crecimiento psicológico establece si hay una diferencia entre lo que sabemos hoy en relación con lo que sabíamos ayer. Toda experiencia de trabajo consiste, en parte, de lo que nos es familiar y lo que no nos es familiar, esto significa que algunas tareas pueden ser hechas sin que una persona conozca más que lo que conocía antes, mientras otras tareas requieren de

algún aprendizaje de nuevos hechos y principios. Es el contacto con lo no familiar donde buscamos evidencia de crecimiento psicológico.

La segunda característica es "conocer cada vez más en relación con algo". Se considera el grado de comprensión de las cosas. ¿Que relación hay entre lo aprendido hoy con lo aprendido en el pasado?. Una persona puede saber cada vez más, sin embargo si no es capaz de aplicar y relacionar sus conocimientos y experiencias en diferentes contextos que se le presenten, no desarrollará su nivel de entendimiento.

La tercera, es "la creatividad". Indudablemente, el cerebro humano es capaz no sólo de realizar abstracciones de las diferentes clases de información que recibe sino que su característica más notable es su habilidad para emitir nuevos conocimientos y principios. Todos los artefactos culturales son productos de la creatividad del hombre, ya que no existirían en la naturaleza sin su intervención.

Estas tres características de crecimiento son definidas en términos de la utilización de potencialidad.

El siguiente grupo de características están más relacionadas con el crecimiento psicológico de las personas en términos de su motivación.

La cuarta característica de crecimiento psicológico que se relaciona con "la efectividad con lo ambiguo". El mundo es ambiguo y quizá probabilístico, sin embargo el ser humano trata de enfrentar con oportunidad y variedad su existencia, al tomar decisiones efectivas como persona adulta. Este es uno de los retos más difíciles en este crecimiento: vivir con inseguridad, aceptar cambios, alteraciones, así como tratar con lo complejo.

La quinta característica de crecimiento psicológico está relacionada con "la individualidad". Este principio tiene un papel básico en el crecimiento biológico. Así como en el crecimiento psicológico, puesto que cada ser humano es único, distinto, con un sistema nervioso singular. Uno de los

más altos niveles de este crecimiento es llegar a ser un individuo diferente de los demás, independiente para tomar decisiones por sí mismo, actuar de acuerdo con sus propios sentimientos, ideas, creencias, valores, no obstante de participar en sociedad con sus costumbres, cultura e instituciones.

La sexta característica de crecimiento psicológico es el referido con "el crecimiento real". Es importante diferenciar claramente entre la fantasía y la realidad, esto es, percatarse que haya una relación adecuada entre las posiciones de responsabilidades logradas con base en el desarrollo de potencialidades y no a expensas de otros. Puesto que si no hay una correspondencia entre el estatus adquirido y el crecimiento psicológico real se estará actuando en la fantasía.

En resumen, las seis características del crecimiento psicológico son: saber cada vez más, buscar y encontrar más relaciones entre lo que sabemos, ser creativos, ser efectivo en situaciones ambiguas, mantener nuestra individualidad frente a la sociedad y lograr un crecimiento psicológico real. Estas seis características están integradas en la satisfacción de las necesidades propiamente humanas que son las que inducen al crecimiento psicológico de las personas; los factores que se encuentran en este grupo de necesidades son los factores motivadores, estos son los factores de las tareas, del contenido del trabajo.

F. Herzberg (1968) en su trabajo sobre ¿cómo motiva usted a sus empleados? vuelve a expresar la pregunta perenne como sigue: ¿cómo puede - instalar un generador de motivación en un empleado? y la respuesta a esta interrogante confirmó nuevamente su Teoría de Motivación-Higiene en el trabajo, en una muestra de 1685 empleados. Estos empleados estudiados en doce investigaciones diferentes, incluyeron supervisores de nivel inferior, mujeres profesionales, administradores agrícolas, hombres a punto de jubilarse de puestos gerenciales, personal de mantenimiento de hospitales, supervisores de fabricación, enfermeras, personal en el manejo de productos alimenticios, oficiales del ejército, ingenieros, científicos, amas de casa, maestros, técnicos, empleadas de montaje, contadores,

supervisores finlandeses de primer nivel e ingenieros húngaros.

La figura No. 2 resume factores causantes de satisfacción e insatisfacción laboral. Los resultados indican que los motivadores, tales como reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, responsabilidad, desarrollo y crecimiento, fueron la causa primordial de satisfacción y los factores de higiene, como: políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales con el superior, compañeros y subordinados, condiciones de trabajo, salario, vida personal, posición social y seguridad en el trabajo constituyeron la causa principal de la insatisfacción laboral. Se les preguntó qué sucesos ocurridos en su trabajo le había producido una gran satisfacción o una gran insatisfacción. Sus respuestas se muestran en porcentajes de eventos "positivos" totales en el trabajo y en eventos "negativos" totales en el empleo.

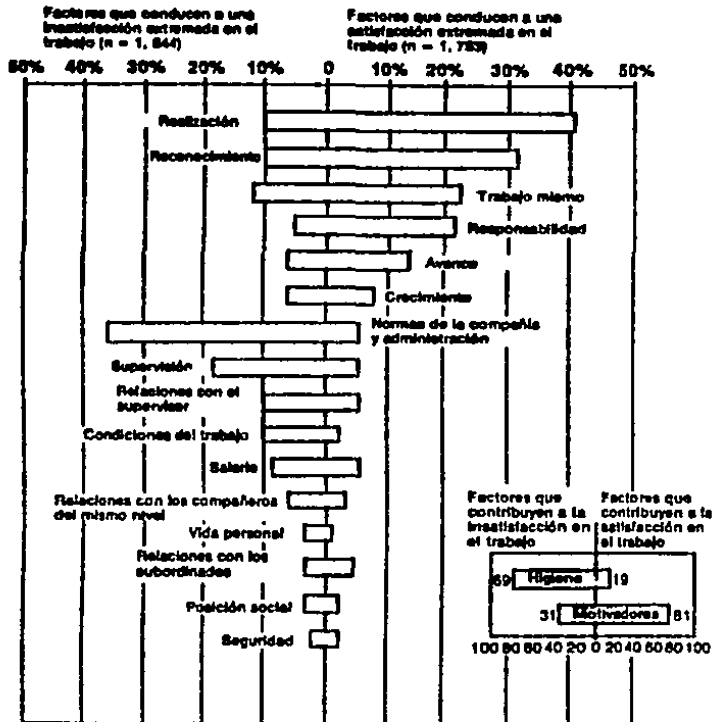
Como ejemplo, cabe citar que una respuesta típica la cual implica un logro que tuvo un efecto positivo para el empleado fue "me sentí feliz porque logré hacer el trabajo adecuadamente". Una respuesta típica del pequeño número de sucesos positivos en el trabajo, en el renglón de políticas y administración de la compañía era: "me sentí contento porque la compañía reorganizó la sección, de modo que ya no tenía que tratar nada con el tipo con el que no me entendía bien".

Como lo muestra la parte inferior derecha de la figura No. 2, de todos los factores que contribuyeron a la satisfacción en el trabajo, el 81% eran motivadores y, de todos los factores que contribuyeron a la insatisfacción de los empleados, el 69% incluían elementos de higiene.

Los resultados de dichos estudios corroborados por varias investigaciones en las que se han utilizado procedimientos diferentes, indican que los factores comprendidos en la generación de la satisfacción laboral, están separados y son distintos de los factores que generan la insatisfacción laboral.

De acuerdo con Herzberg hay que reconocer distintos factores cuando

FIGURA No. 2



Fuente: Factores que afectan las actitudes en el trabajo. (Adaptado del trabajo de Frederick Herzberg. "One More Time: How Do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, [1968], Pg. 57.)

examinó la satisfacción y la insatisfacción laboral; se deduce que ambas actitudes no se contraponen, lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción en el trabajo sino no-satisfacción laboral, y de igual manera, lo opuesto a insatisfacción en el trabajo, no es satisfacción la boral sino no-insatisfacción en el trabajo.

La explicación del concepto, señala el autor, presenta un problema de semántica, puesto que normalmente pensamos que satisfacción es lo contrario de insatisfacción, es decir, lo que no es satisfacción tiene que ser insatisfactorio y viceversa, sin embargo, cuando se trata de entender la conducta de las personas en sus trabajos, existe algo más que un juego de palabras.

Los factores encontrados en general en este estudio acerca de que hace feliz a las personas en sus trabajos, emergieron ser diferentes de los factores que hacen a la gente infeliz en sus trabajos. Este encuentro implica para el problema ¿qué quieren la gente de sus trabajos?, lo siguiente: "Uno de los hábitos del pensamiento científico es la concepción de las variables como operantes en un continuo. De acuerdo con esto, un factor que influencia en las actitudes en el trabajo, las debería de influenciar, de tal forma que el impacto positivo o negativo del mismo factor conduciría al correspondiente aumento o detrimento en la moral. Quizá algo de la confusión en cuanto a qué quieren los trabajadores de sus trabajos, principie del hábito de pensar que los factores que influen cian las actitudes en el trabajo operan a lo largo de un continuo. Pero ¿qué tal si no?, ¿qué tal si hay algunos factores que afectan las actitu des laborales sólo en una dirección positiva?, si es así, la presencia de estos factores actuarían para aumentar la satisfacción del individuo en el trabajo, pero la ausencia de estos factores, si ocurriera, no necesariamente produciría insatisfacción en el trabajo. Teóricamente un individuo, operando de un punto neutral, con sus actitudes positivas o negativas hacia su trabajo, la satisfacción de los factores que podemos denominar "sa tisfactores" aumentaría su satisfacción en el trabajo más allá del punto neutral. La ausencia de satisfacción a estos factores, meramente lo regre saría a este nivel neutral pero no lo convertiría en un empleado insatis-

fecho. Al contrario debería haber un grupo de factores que actuarían como "insatisfactores". La existencia de estos factores negativos produciría un empleado infeliz. La satisfacción de estos factores, sin embargo, no crearía un empleado feliz. Esta diferencia básica entre satisfactores e insatisfactores, que opera en una sola dirección en la determinación de las actitudes de los trabajadores en el trabajo fue una de la hipótesis probadas de Herzberg" (1959, pags. 111-112)

Herzberg y los que han respaldado esta teoría, han mostrado que la higiene crea un nivel de motivación cero. Si los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interacciones con el jefe, compañeros o subordinados, esto no creará motivación sino que tan sólo evitará la insatisfacción. Si reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad, oportunidad de desarrollo y crecimiento, esto generará una motivación. Con esto Herzberg responde a la eterna pregunta ¿cómo se puede instalar un generador motivacional en un empleado?. Asimismo, llega a la conclusión de que el método más eficiente para motivar a los empleados es el de enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del empleado.

El enriquecimiento del trabajo no será tarea que se efectúe de un sólo golpe, sino una función continua de la gerencia. Sin embargo, los cambios iniciales pueden durar un período largo, Hay numerosas razones para esto:

- 1.- Los cambios deben hacer que los puestos lleguen a un nivel de desafío que esté de acuerdo con las habilidades de los empleados contratados.

2.- Para quienes tengan mayores habilidades debería existir posibilidades para demostrarlas.

3.- La naturaleza misma de los motivadores, por oposición a los factores de higiene, hace que tengan un efecto mucho más prolongado sobre las actitudes de los empleados. Tal vez se requiera volver a enriquecer el trabajo; pero no se producirá tan frecuentemente como la necesidad de factores de higiene.

No todos los trabajos pueden enriquecerse, ni es necesario que se enriquezcan todos; no obstante, si sólo se tomara un pequeño porcentaje del tiempo y el dinero que se emplean en la actualidad para los factores de higiene, y se dedicaran a esfuerzos de enriquecimiento del trabajo, el beneficio de satisfacción humana y ganancias económicas sería uno de los principales dividendos que obtendría la industria y la sociedad, mediante sus esfuerzos, para lograr una mejor administración de personal.

1.7. CORROBORACION DE LA TEORIA DE MOTIVACION - HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG.

El estudio original de las actitudes laborales publicadas en "La Motivación en el Trabajo" (1959) ha recibido una vasta aceptación y algunas críticas.

Uno de los valores primordiales de la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, es que ha fomentado una gran cantidad de investigaciones, en diferentes culturas, poblaciones, ocupaciones y organizaciones.

Es de destacar que las investigaciones que se han generado de la teoría (M-H) han sido principalmente en los campos: organizacional, educacional y de salud mental.

A continuación se presentan algunas investigaciones en el campo laboral.

1).- Pereda Marín, S. (1983) en Madrid, realizó un estudio sobre "Análisis de la Teoría de Herzberg en dos muestras de trabajadores españoles". Se analizaron dos muestras de sujetos 116 líderes intermediarios de una compañía comercial y 261 estudiantes universitarios. En ambos grupos, los factores relacionados a la satisfacción fueron diferentes de aquellos relacionados a la insatisfacción. Estos estudios apoyan la hipótesis de Herzberg.

2).- Kobayashi, Yutaka, (1981) en Japón, en "Un estudio empírico de la teoría de Herzberg sobre la satisfacción en el trabajo, usó el cuestionario diseñado por Herzberg (1959). Participaron 253 empleados de cuatro ambientes laborales. Encontró que los factores motivadores operaron frecuentemente como satisfactores; mientras que la mayoría de los factores de higiene operaron como insatisfactores pero no frecuentemente como factores motivadores. Con respecto con los factores en sí mismos, el logro y la responsabilidad (factores motivadores) y la supervisión técnica (factor de higiene) fueron predichos significativamente en forma unidireccional.

3).- De Fiore Roberta (Universidad de San Luis, 1981) realizó un estudio denominado " Predictores de Motivación para cambios en el trabajo: buscadores de motivadores". Su sujetos fueron 99 hombres, de edades entre 23-56 años, quienes habían dejado sus trabajos o estaban en proceso de abandonarlo, por lo que buscaban nuevas posiciones en una firma administrativa. La contribución de este estudio estuvo enfocado en la distinción de personas de diferentes tipos de personalidad, un tipo sensible a factores intrínsecos y otro a factores extrínsecos. El autor postuló una relación sistemática entre las variables de personalidad y las razones que la gente argumentaba al dejar trabajos. Los resultados de regresión múltiple

tiple apoyan la teoría de Herzberg, puesto que los sujetos que abandonaron sus trabajos buscando mayores satisfacciones poseían características de personalidad diferentes que los que dejaron sus trabajos porque ellos estaban insatisfechos. El autor señala que las implicaciones para la investigación futura incluye la posibilidad de predecir sobre qué base la gente abandona sus trabajos: por sus características de personalidad o factores del contexto del trabajo. Esta implicación está basada en las variables de personalidad, una persona puede ser clasificada, ya sea como buscadora de motivación o buscadora de mantenimiento, dependiendo sobre los factores relacionados en la ejecución del trabajo, con esto será posible predecir mejor quien dejará el trabajo. La presunción es que los buscadores de motivadores no abandonarán el trabajo basado en factores del contexto del trabajo pero sí debido a los factores de contenido del trabajo. Por otra parte, los buscadores de mantenimiento abandonarán sus trabajos debido a factores contextuales y no serán inducidos a dejar sus trabajos debido a factores del contenido del trabajo.

También los resultados de este estudio tienen otra implicación futura en relación con la rotación de la gente que abandona su trabajo. Esta implicación tiene relación con el estilo de dirección. Si un directivo conoce las personalidades de los individuos que están bajo sus órdenes, el podría dirigirlos mejor. La rotación podría ser disminuida por un cambio en el estilo de dirección.

4).- Backer, W. en Africa del Sur, (Pretoria) (1980) en "Una revaluación de la teoría de motivación - higiene con referencia a un estudio intercultural de la motivación en el trabajo", se propuso determinar si la teoría M-H podía aplicarse adecuadamente a grupos negros y blancos de diferentes niveles ocupacionales.

El autor señala que la teoría motivación - higiene establece que la satisfacción en el trabajo está principalmente relacionada a un conjunto de factores - motivadores - los cuales son intrínsecos al trabajo y que la insatisfacción en el trabajo está principalmente relacionada en un conjunto separado de factores - de higiene - los cuales son extrínsecos al trabajo.

Encontró al revisar la literatura relevante, que la mayor parte de las críticas hechas a la teoría de motivación - higiene son por la falta de conocimiento de esa teoría y de sus hipótesis subyacentes. Algunas críticas no han tomado en consideración la bidimensionalidad de la satisfacción e insatisfacción.

En el estudio los sujetos fueron 1274 empleados negros no calificados, 341 semicalificados y 167 calificados. Así como 355 empleados blancos calificados y 29 empleados blancos a nivel Gerencial. Los sujetos eran empleados de 30 organizaciones industriales, mineras y comerciales, situadas en 4 provincias al sur de Africa y Transkei. A todos los sujetos se les pidió que relataran un evento asociado con sentimientos felices o infelices hacia el trabajo. Los grupos no calificados y semicalificados fueron entrevistados y al resto se les pidió completar un cuestionario bajo supervisión. Las respuestas se limitaron a un evento de satisfacción o de insatisfacción, con el fin de hacer el análisis estadístico. El total de la muestra se redujo al 31%.

Los descubrimientos fueron los siguientes:

A) En cuanto a la contribución total de todos los factores, se encontró que la satisfacción en el trabajo de los administradores blancos, los trabajadores blancos calificados y los trabajadores negros calificados estuvo relacionada con los motivadores. La satisfacción de los trabajadores semicalificados estuvo relacionada a los factores de higiene. La satisfacción de los trabajadores negros no calificados estuvo relacionada a los factores de higiene. La insatisfacción en todos los niveles de trabajo fue causada por los factores de higiene.

B) Para la significancia de cambios, en la dirección de discriminación de cada factor en todos los niveles, se utilizó la prueba de Mc Nemar. La gente en todos los niveles se refirió más frecuentemente a los motivadores como los factores que afectan la satisfacción laboral. Un resultado importante fue que los salarios fueron asociados con la satisfacción laboral por todos los grupos negros. La política y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones físicas del trabajo y seguridad en el trabajo fueron sólomente factores de higiene y aparecieron significativamente al menos en uno de los cuatro niveles del trabajo.

C) Solamente se encontraron diferencias pequeñas en los patrones de motivación entre trabajadores no calificados de hombres y mujeres, y entre trabajadores calificados negros y blancos.

D) En los datos de toda la muestra, se observaron factores causativos y efectos de actitudes que fueron sometidos al análisis de correspondencia, una técnica adaptada por Benzêcri de la universidad de Paris. El análisis de correspondencia está relacionado con el análisis del componente principal. Este análisis toma en consideración el total de la contribución de cada punto. Los factores que discriminaron la satisfacción y la insatisfacción con la prueba de Mc Nemar fueron confirmadas por el análisis de correspondencia.

La conclusión general a la que llegó el investigador fue como lo había establecido Herzberg en la formulación original de la Teoría de Motiva

vación - Higiene, que el potencial para el crecimiento y el logro en el trabajo, determina la extensión, en la cual los factores intrínsecos son enfatizados como fuentes de satisfacción. El perfil clásico de Motivación - Higiene sólo se aplica a circunstancias en las cuales los trabajadores son bien tratados y bien empleados. Esto sirve como modelo contra los perfiles de actitud que pudieran ser medidos. De acuerdo con el investigador, la Teoría de Motivación - Higiene, es un marco útil de referencia teórico dentro del cual los patrones de la motivación en el trabajo en todos los niveles pueden ser estudiados.

5) Victoria O., N. (1973, en México, D.F.) en su tesis "La influencia de los Factores Higiénicos - Motivadores en el Trabajo", se propuso investigar y comprobar algunas de las hipótesis de Herzberg, utilizando su metodología. Se entrevistaron a 90 personas de tres instituciones diferentes. 30 de una institución de crédito que ocupaban puestos de mando intermedio (100%). 30 personas de una institución de arrendamiento que formaba el 90% eran empleados y el 10% de funcionarios y, 30 empleados recepcionistas de una institución educativa. Sus edades fluctuaron entre 25 y 45 años. Las conclusiones de la autora fueron que se confirmaron sus hipótesis tomando los tres grupos globalmente, y graficando y analizando sus respuestas. Encontró como la teoría sustenta, que los factores considerados por Herzberg como motivadores fueron los que influyeron principalmente en las personas para causarles satisfacción y los factores higiénicos, los principales como causantes de insatisfacción laboral.

6) Por otra parte, en el Cuadro I se resumen los descubrimientos corroborativos de 10 estudios sobre la Teoría de Motivación - Higiene de las actitudes en el trabajo de Herzberg, utilizando su metodología en 17 poblaciones distintas de empleados. También, se especifica quien fue el investigador, la población, el tamaño de la población y las organizaciones que formaron parte. Estas investigaciones de la década de los años 60 confirman los descubrimientos originales de F. Herzberg (1959, 1968 y 1969).

CUADRO I. DIEZ Y SIETE POBLACIONES EN 10 ESTUDIOS SOBRE LA TEORIA DE
MOTIVACION HIGIENE DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO.

Investigador	Población	Tamaño de la población.	Organización
Herzberg, F. y colaboradores	Ingenieros y Contadores	203	Nueve compañías representaron una sección de la industria de Pittsburg. Fueron incluidas: a) acero básico, acero especializado, productos del consumidor, maquinaria ligera y pesada, instrumentos industriales, ingeniería y construcción naval, y una de aprovechamiento
Schwartz, M. y colaboradores	Supervisión de nivel de mando inferior	111	21 compañías eléctricas y de gas en el Atlántico Medio y en los estados de Nueva Inglaterra
Walt, D.	Mujeres profesionales haciendo trabajo analítico en economías, idiomas, matemáticas e ingeniería	50	Oficinas de Gobierno de E.U.
Cleggs, D.	Administradores del campo agrícola	58	Servicio anexo de la cooperativa de agricultura en Nebraska
Myers, M.	Científicos	50	Instalaciones de la Compañía "Texas Instruments" en Dallas, Texas
	Ingenieros	55	
	Supervisores industriales	50	
	Técnicos	75	
	Ensambladoras por horas	52	
Anderson, F.	Enfermeras registradas	29	Hospital de veteranos administrativos
	trabajadores al servicio de la Ingria. calificada.	31	
	Alimentos no procesados y trabajadores al servicio de la Ingria.	35	
Saleh, S.	Pre-jubilados de la administración	65	Doce compañías de Cleveland, Ohio, fueron incluidas tres compañías de servicio, un banco y ocho fábricas de químicos, aceite, acero, y productos eléctricos
Herzberg, F.	Capataces Finlandeses	139	Una amplia sección de la Industria Finlandesa
Gandel, H.	Trabajadores domésticos	119	Dos hospitales para veteranos administrativos
Perezcel, J.	Ingenieros	78	Fábrica de locomotoras Ganz-Mavag, Budapest, Hungría

CUADRO II. RESUMEN DE LOS FACTORES QUE MOSTRARON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LOS EVENTOS DE LOS SENTIMIENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN EL TRABAJO, REPRESENTANDO 10 ESTUDIOS DE 17 POBLACIONES.

INVESTIGADOR	HERZBERG Y COLS.	DLEGG	WALT	SCHWARTZ Y COLS.	ANDERSON	MYERS	SALEH	HERZBERG	GENDEL	PEREZEL	TOTALES (89-0)							
POBLACION	CON- TA- DORES	INGE- NIE- ROS	ADMOS. DEL CAMPO AGRICOLA	MUJERES PROFESIO- NALES	SUPERVIS. MANDO MEDIO	TRABAJOS NO CALIF. HOSPITAL	TRABAJOS CALIF. HOSPITAL	ENFER- MERAS	INGE- NIE- ROS	CIEN- TIFI- COS	SUPVS. INDUS- TRIAL	TEC- NI- COS	ENSAM- BLADO- RAS	PRE-JU- BILA- DOS	CAPATA- CES FIN- LANDESES	TRABAJOS DOMES- TICOS	INGS. HINGA- ROS	
FACTORES MOTIVADORES																		
LOGRO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	15
RECOGNICION	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	14
TRABAJO EN SI MISMO		X		X										X	X		X	5
RESPONSABI- LIDAD	X	X		X	X	X						X		X	X	X	X	10
DESARROLLO O ASCENSO	X					X								X	X	X		5
POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO					X		X											2
FACTORES DE HIGIENE																		TOTALES (54-3)
POLITICAS Y ADMN. CIA.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SUPERVISION TECNICA	X	X	X		X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	13

CUADRO II. CONTINUACION DEL RESUMEN DE LOS FACTORES QUE MOSTRARON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LOS EVENTOS DE LOS SENTIMIENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN EL TRABAJO, REPRESENTANDO 10 ESTUDIOS DE 17 POBLACIONES.

INVESTIGADOR	HERZBERG Y COLS.		CLEGG	WALT	SCHWARTZ Y COLS.		ANDERSON	MYERS			SALEM HERZBERG		GENDEL	PEREZ.			
POBLACION	CON- TA- DORES	INCE- NIE- ROS	ADMOS. DEL CAMPO AGRICOLA	MUJERES PROFESIO- NALES	SUPERVRS. MANO MEDIO	TRABAJO, NO CALIF. HOSPITAL	TRABAJO, CALIF. HOSPITAL	ENFER- MERAS	INGE- NIE- ROS	CIEN- TIFI- COS	SUPVRS. INDUS- TRIALES	TEC- NIE- COS	ENSAH- BLADO	PRE-JU- DILA- DORES	CAPATA- CES FIN- LANDSES	TRABAJO, OPRES- TICOS	INGS. HUNGA- ROS
RELACS. INTER- PERSONALES-JEFE	X	X	X					X					X				8
RELACS. INTERPS. COMPAÑEROS		X		-		X							X	X	X		6-1
RELACS. INTERPS. SUBORDINADOS			X	-	-								X				2-2
CONDICIONES DE TRABAJO	X	X	X	X	X			X						X	X		8
ESTATUS				X													1
VIDA PERSONAL	X		X	X													3
SEGURIDAD					X												1
SALARIO															X		1
	9	9	7	8-2	9-1	5	5	5	8	3	3	5	2	9	9	8	6

108+3-108

- X PREDICCIÓN CORRECTA
 - PREDICCIÓN INCORRECTA
 X PREDICCIÓN CORRECTA - MUESTRA PEQUEÑA PARA PRUEBA ESTADÍSTICA DE SIGNIFICANCIA

En este cuadro se muestra que de 51 diferencias notables especificadas para 6 factores motivadores, cada una de ellas se encaminó en la dirección prevista. Para 57 factores de higiene, 54 se encontraron en la dirección prevista. En resumen y cuando se hicieron predicciones teóricas para cada estudio, por separado - se encontraron que eran erróneas en menos de 3% de los casos o sea eran válidas en más de 97 por 100 de los casos (Follett, House y Ferr, 1976, y Herzberg, 1969).

En el campo educativo se encontraron entre otros estudios, los siguientes.

1).- Gaziel, Haim (Israel, 1986) en su investigación "correlación de satisfacción en el trabajo": un estudio de la teoría de los dos factores en un contexto educacional", investigó la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) al usar dos cuestionarios para estudiar en uno, las fuentes de satisfacción y en el otro la insatisfacción en el trabajo, con 120 directores de escuelas elementales en Israel. Los resultados apoyan la teoría de los dos factores. Los factores obtenidos por Herzberg y colaboradores, como satisfactores fueron dominantes de la satisfacción en el trabajo. Una comparación de las respuestas a los dos cuestionarios, indicaron que las actitudes de los maestros fueron usualmente consistentes.

2).- Reiter, Shunit (Israel, 1985) en su investigación "Motivación, intereses vocacionales y satisfacción en el trabajo en adultos con retardo mental", investigaron la relación entre los intereses vocacionales de 83 adultos con retardo mental moderado (edades de 38 a 80 años) en una institución residencial en Israel, con los factores que ellos percibieron como los más importantes motivadores del trabajo y la satisfacción laboral. A los sujetos se les pidió completar un inventario vocacional y un cuestionario diseñado especialmente sobre motivación en el trabajo. Los datos apoyan el modelo propuesto por F. Herzberg y Col. (1959). Se diferenciaron los dos conjuntos de factores (motivación-higiene) en la satisfacción en el trabajo. Los resultados también demuestran la importancia de tomar en consideración los intereses vocacionales de las personas con retardo mental cuando se les asigna diferentes trabajos y los ambientes que influyen en los individuos con retardo mental para buscar recompensas in trínsecas o extrínsecas y la satisfacción del trabajo.

3).- Cohen, Barbara (Filadelfia, 1982) en su estudio en "La teoría de la satisfacción en el trabajo de Herzberg como se aplica con los directores de escuelas primarias urbanas seleccionadas en Filadelfia". Se propuso conocer cuáles eran los indicadores en la satisfacción en el trabajo. También se propuso investigar qué relación existe entre la satis-

facción e insatisfacción, así como las variables demográficas específicas y organizacionales-escolares. Así, la teoría de Motivación-Higiene de Herzberg se aplicó para identificar los indicadores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Las hipótesis probadas fueron: Los motivadores son significativamente indicadores más grandes de la satisfacción laboral que los de higiene son significativamente indicadores más grandes de la insatisfacción laboral que lo que son los motivadores.

Los problemas fueron los siguientes: 1) ¿Qué factores particulares son mayores indicadores de la satisfacción laboral?. 2) ¿Qué factores particulares son mayores indicadores de la insatisfacción laboral? y 3) ¿Los factores demográficos y organizacionales influyen significativamente en la satisfacción e insatisfacción laboral?.

Instrumentación. Se entrevistó a cuarenta directores de primaria en Filadelfia, Pensilvania y se les administró el cuestionario de satisfacción de Minnesota. Los resultados de ambos instrumentos fueron comparados para probar la teoría de Motivación-Higiene analizando la validez con corriente del instrumento. Los datos demográficos y organizacionales fueron contestados por cada participante.

Principales hallazgos. 1) Los directores indicaron cómo un grupo de los motivadores, fueron indicadores significativamente más grandes de la satisfacción laboral que los de higiene a un nivel de confianza de .01. La hipótesis nula correspondiente fue rechazada para ambos datos: entrevista y cuestionario. 2) Los directores indicaron cómo un grupo de los de higiene fueron indicadores significativamente más grandes de la insatisfacción en el trabajo que los motivadores a un nivel de confianza de .01. La hipótesis nula correspondiente fue rechazada para los datos de la entrevista y el cuestionario. 3) Combinando los datos tanto de la entrevista como del cuestionario, los mayores resultados de la satisfacción para la muestra de los directores fueron motivadores: logro, reco

nocimiento y trabajo en sí mismo. Los de higiene fueron entre otros, las relaciones interpersonales.

En el campo de la salud mental, entre otros estudios se encuentran los siguientes:

1) Herzberg, F., Mathapo, J. (1974) en "Motivación-higiene relacionada de la salud mental: un examen de la inversión motivacional en una población clínica". Se presentan dos investigaciones de las hipótesis de la inversión motivacional derivadas de la teoría motivación-higiene. La inversión se refiere a la predisposición de un individuo para derivar las experiencias afectivas de sólo una fuente-la satisfacción de las necesidades: dolor-evasión. La hipótesis de inversión postula una relación directa entre la severidad del desorden mental y el grado de inversión motivacional. En estos estudios, los índices de inversión fueron obtenidos con el método de la secuencia de eventos de F. Herzberg. Las medidas de severidad de la enfermedad mental incluyeron diagnóstico clínico, número y duración de hospitalizaciones y algunas pruebas de personalidad de papel y lápiz. La hipótesis de inversión motivacional fue fuertemente confirmada en muestras de 96 pacientes-hombres hospitalizados y 50 empleados esquizofrénicos.

2) Herzberg (1969) en su obra "Trabajo y Naturaleza del Hombre" extiende la teoría de motivación-higiene de las actitudes en el trabajo al concepto general de salud mental. Manifiesta que sólo hay dos clases de necesidades del trabajo: las necesidades de higiene y las necesidades de motivadores, y dos continuos representándolos, así Herzberg concluye que se puede hablar de dos continuos de la salud mental: un continuo de enfermedad mental y un continuo de salud mental. El autor indica "nosotros hemos visto que un cambio conceptual del punto de vista con respecto en las actitudes en el trabajo, ha sido realizado a fin de incorporar la teoría de motivación-higiene bidimensional. Esencialmente el mismo cambio conduciría a un igualmente importante cambio en la teoría y en la investigación sobre la salud mental". El argu-

mento de esta generalización ha sido presentada en dos artículos por Roy Hamlin del Hospital de la Administración de Veteranos en Danville, Illinois y por Herzberg (1961 y 1963). Las implicaciones para la salud mental son inducidas mejor por el recuerdo de reacciones subjetivas de los empleados, así del por qué diversos factores los afectaron. Para la situación de la insatisfacción en el trabajo, los sujetos reportaron que la mayoría de ellos estaban insatisfechos debido a que sentían que los trataban injustamente o que ellos encontraron una situación desagradable o dolorosa. Por otro lado el común denominador de las razones de las actitudes positivas en el trabajo parecieron ser variaciones sobre la disertación de sentimientos de crecimiento psicológico, la ejecución completa de necesidades de autorrealización. En esto había una dicotomía evitar-aproximar con respecto al ajuste en el trabajo. La necesidad de evitar desagrado en el ambiente de trabajo condujo a la insatisfacción en el trabajo. La necesidad de autorrealización condujo a la satisfacción laboral cuando fue proporcionada la oportunidad de autorrealizarse. Un ambiente "higiénico" previene descontento con una tarea, pero tal ambiente no puede conducir al individuo más allá de un ajuste mínimo consistente en la ausencia de insatisfacción. Una "felicidad" ha mostrado requerir de algún logro de crecimiento psicológico. Es evidente porque los factores de higiene fracasan al proporcionar satisfacciones positivas, ya que no poseen las características necesarias para dar a un individuo un sentido de crecimiento.

El autor explica "para generalizar, nosotros podemos pensar en dos tipos de ajustes para el equilibrio mental derivado de las actitudes laborales a las actitudes mentales. Primero, un ajuste al ambiente. Segundo, un ajuste a uno mismo el cual está dependiendo al esforzarnos por lograr el crecimiento psicológico o la autorrealización".

El autor muestra que los factores que determinan la enfermedad mental no son el anverso de los factores de la salud mental. Los factores de la salud mental pertenece más bien a la categoría de los factores de higiene, los cuales describen el ambiente del hombre y determina las causas

de enfermedad cuando ellas son deficientes, pero con pequeños efectos de aumentos positivos en la salud mental. Ellos son los factores que causan la acción de eludir la conducta. Aún más, solamente en el individuo "enfermo" existe un esfuerzo para activar el acercamiento a una conducta.

La investigación tradicional sobre actitudes laborales se ha enfocado casi exclusivamente sobre sólo un grupo de factores, sobre los factores de higiene o factores de contexto en el trabajo. Los factores motivadores, los factores positivos o de autorrealización han sido largamente descuidados. La tesis sostiene que descuido similares han caracterizado la investigación tradicional sobre la salud mental.

El concepto de motivación-higiene tiene tres puntos de peso relacionados con el ajuste (o adaptación) mental. La primera, es la proposición de que la enfermedad mental y la salud mental no son la misma dimensión. El grado de enfermedad refleja una reacción individual a los factores de higiene, mientras que el grado de salud mental representa su reacción a los factores motivadores. Segundo, el aspecto motivador de la salud mental del ajuste personal ha sido tristemente descuidado en teoría, en investigación y en aplicación. El lado positivo de la adaptación personal ha sido considerado ser una consecuencia de la atención afortunada, al lado de la negativa mala adaptación. El tercer punto, es una nueva definición o idea de salud mental. La nueva definición deriva de una primera proposición de que la enfermedad mental no es lo contrario de salud mental, como son sugeridos por alguno de los datos sobre satisfacción laboral.

En el apéndice "B" se encuentran referencias de otros estudios en los campos laboral, educativo y salud mental.

CRITICAS A LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES (MOTIVACION-HIGIENE)

-Citado en Huse, E. (1986). Una de las primeras críticas que se hicieron al estudio de Herzberg fue la que sólo habían sido entrevistados

contadores e ingenieros, por lo que los resultados no eran aplicables a otros grupos profesionales. Otra crítica fue la Hinton (1968), quién llegó a la conclusión de que "en general, cuanto más varía la metodología respecto a la utilizada por Herzberg en (1959), más probable es que varíen también las conclusiones".

-Citado en Hodggets (1987), "los críticos sostienen que el método de Herzberg en los relatos, en que el entrevistado comunica eventos sumamente satisfactorios o insatisfactorios en su trabajo, es la razón del resultado. Las personas tienden a dar respuestas socialmente aceptadas cuando se les formula preguntas como las que utilizaron Herzberg y Cols. En concreto, le dicen al entrevistador lo que creen que el individuo de sea escuchar". Vroom (1964) formuló de la siguiente manera su argumento en contra del uso de este tipo de método: "es...posible que las diferencias obtenidas entre fuentes especificadas de satisfacción o insatisfacción se deriven de procesos defensivos dentro del participante individual. Quizá las personas tengan mayor tendencia a atribuir las causas de satisfacción a sus propias realizaciones y a sus logros en el trabajo. También pueden tener una tendencia mayor a atribuir su insatisfacción no a sus insuficiencias o deficiencias personales, sino a factores del ambiente del trabajo, es decir, obstáculos presentados por las normas de la compañía o supervisión".

-Dunham 1985) "La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg ha recibido más atención durante las últimas dos décadas que cualquier otra teoría sobre motivación y satisfacción. El impacto de la obra de Herzberg ha sido enorme y probablemente continuará siendo. Asimismo, ex presa: no obstante las críticas y la falta de apoyo para la teoría de los dos factores, las ideas de Herzberg han dado un gran impulso a la investigación de las fuentes de satisfacción en las organizaciones. Buena parte de la teoría de los dos factores todavía es útil si tenemos presente que 1. Existen diferencias individuales más allá de las que anticipó Herzberg y 2. Que la mayor parte de los factores ambientales pueden producir satisfacción o insatisfacción. El trabajo de Herzberg puede ayudar a los gerentes a identificar las dimensiones críticas del ambiente de trabajo, dimensiones que deben ser determinadas a fin de com-

prender el grado de satisfacción del trabajador, asimismo, para llevar a cabo la correspondiente acción correctiva".

- Citado en Arias, F. (1986). "Aunque no deja de ser atractiva para muchas personas, la teoría dual de Herzberg ha sido muy combatida, especialmente en el aspecto metodológico.

En primer lugar, se le censura que los resultados sólo pueden ser obtenidos si se sigue el método descrito; eso equivale a decir que hay únicamente un camino para llegar a Roma. Lo ideal es, por lo contrario, que atacando un problema de conocimiento desde distintos puntos, pueda llegarse a resultados semejantes. Otro argumento esgrimido contra la teoría y para el cual existen comprobaciones en la vida cotidiana, así como experimentos (ver por ejemplo, Johnston y Nawrock, 1967), es que tendemos a adjudicarnos el crédito por los éxitos y, en cambio a culpar a alguien por los fracasos ajenos a nosotros.

Por otro lado, algunos críticos han hecho notar que Herzberg y sus seguidores han pasado por alto y aparentemente no se han preocupado por el hecho de que, tanto en los estudios de Herzberg como en otros algunos factores intrínsecos han sido señalados como fuente de insatisfacción en un porcentaje mayor que factores extrínsecos

Algunos críticos se quejan también de que el método de clasificación de respuesta es muy subjetivo y que por lo tanto pueden verse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores.

Tal vez entre todas las teorías de la motivación ninguna se ha visto envuelta en tantas polémicas como la teoría dual de Herzberg.

C A P I T U L O I I

UN ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO EN MEXICO

Este estudio se realizó con una muestra de la Superintendencia de Mantenimiento en un Centro de Trabajo, responsable de la refinación de petróleo crudo para la obtención de productos energéticos y petroquímicos.

2.1. OBJETIVO

El objetivo principal de este estudio fue comprobar o rechazar algunas de las hipótesis más importantes de la Teoría de Motivación-Higiene de F. Herzberg (1959) en una muestra diferente de la investigación realizada por él y sus colaboradores.

2.2. PROBLEMA

1.- ¿Se encontrará en la muestra de estudio que los factores que de terminan satisfacción en el trabajo, son diferentes de los que determinan insatisfacción?.

2.- De encontrarse que son distintos estos factores, ¿serán los factores motivadores, intrínsecos al trabajo los que determinan satisfacción? y ¿los factores higiénicos, extrínsecos al trabajo los que determinan insatisfacción?.

3.- ¿Se encontrarán asociaciones significativas entre las variables demográficas y entre éstas y los factores motivadores?.

4.- ¿Se encontrarán asociaciones significativas entre las variables

demográficas y los factores de higiene?

2.3. HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

Hipótesis No. 1

Las respuestas de los sujetos estudiados mostrarán que los factores que determinan satisfacción en el trabajo son diferentes de los que determinan insatisfacción.

Hipótesis No. 2

Los factores motivadores intrínsecos al trabajo, tales como: reconocimiento, logro, responsabilidad, desarrollo, trabajo en sí mismo y posibilidad de crecimiento determinarán sentimientos de satisfacción en el trabajo. Mientras que los factores higiénicos, extrínsecos al trabajo, tales como: las políticas y administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con los jefes, compañeros y subordinados, las condiciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, la vida personal y el estatus determinarán sentimientos de insatisfacción en el trabajo.

Hipótesis No. 3.

Entre las variables demográficas, tales como: edad, escolaridad nivel (ocupación) y antigüedad, se encontrarán asociaciones significativas con los factores motivadores

Hipótesis No. 4.

Entre las variables demográficas, tales como: edad, escolaridad, nivel (ocupación) y antigüedad, se encontrarán asociaciones significa-

tivas, con los factores de higiene.

2.4. VARIABLES

En esta investigación se estudiaron dos factores compuestos por un conjunto de variables cada uno: los factores motivadores cuyas variables son reconocimiento, logro, responsabilidad, desarrollo, trabajo en sí mismo y posibilidad de crecimiento, y los factores de higiene cuyas variables son políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones interpersonales con los jefes, compañeros y subordinados, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, vida personal y estatus. Asimismo las variables demográficas son: edad, escolaridad, antigüedad y nivel (diferente ocupación).

2.5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.5.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA

El universo de la población fue tomada de la Superintendencia de Mantenimiento en una Institución Paraestatal integrada por 950 trabajadores de planta: 51 ingenieros del personal técnico profesional y 899 trabajadores de diferentes talleres (los trabajadores transitorios no se tomaron en cuenta).

La muestra fue elegida al azar, seleccionando el 33% de la población que constituyó una muestra de 316 sujetos.

Para el procedimiento de selección (pardañas, 1988) se depositó dentro de una caja papelitos con el nombre, ficha y taller de cada uno de los sujetos que formaban la población total (mecanizado trimestral), se solicitó a dos personas que sacaran los papelitos nombrando los datos de la persona elegida. Ya seleccionada la muestra, se procedió a conformar las listas con las cuales se solicitaban la presencia del trabajador en el lugar, la hora y la fecha, determinadas de ante mano.

2.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.

LAS TABLAS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACION, MUESTRAN LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA INVESTIGADA.

TABLA I EDAD

EDAD	FRECUENCIA	%
17 A 25 AÑOS	37	11.7%
26 A 34 AÑOS	76	24.1%
35 A 43 AÑOS	85	26.9%
44 A 52 AÑOS	77	24.4%
MAS DE 52 AÑOS	41	12.9%
TOTAL	316	100.0%

COMO SE PUEDE OBSERVAR EN LA TABLA I, EL MODO O LA MAYOR FRECUENCIA ES EL MAS ALTO PORCENTAJE (26.9%) QUE LO ENCONTRAMOS EN EL RANGO DE 35 A 43 AÑOS DE EDAD. LOS DEMAS VALORES SE DISTRIBUYERON NORMALMENTE, OBTENIENDOSE UN 24.4% PARA EL RANGO DE 44 A 52 AÑOS; EL 24.1% PARA EL RANGO DE 26 A 34 AÑOS, DISMINUYENDO ASI EL PORCENTAJE HACIA LOS EXTREMOS (17 A 25 AÑOS: 11.7% Y MAYORES DE 52 AÑOS 12.9%).

GRAFICA TABLA I

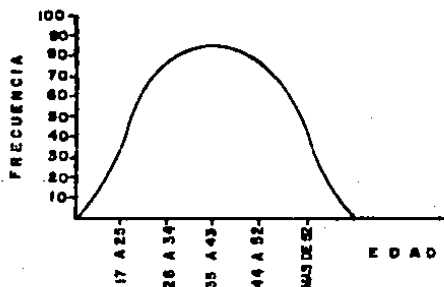


TABLA II ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	%
UNION LIBRE	1	0.31
VIUDO	6	1.90
SOLTERO	40	12.66
CASADO	269	85.13

EN LA TABLA II, SE PRESENTAN LAS FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DEL ESTADO CIVIL. LA MAYOR FRECUENCIA ES EL MAS ALTO PORCENTAJE (85.13%) QUE LO ENCONTRAMOS EN EL RANGO DE LAS PERSONAS CASADAS. EN SEGUNDO LUGAR EN PORCENTAJE (12.66%) PARA EL RANGO DE LAS PERSONAS SOLTERAS. EN TERCER LUGAR DISMINUYE EN PORCENTAJE (1.90%) PARA LOS VIUDOS Y, EN CUARTO LUGAR (0.31%) PARA UNA FRECUENCIA PARA EL RANGO DE UNION LIBRE. COMO SE OBSERVA, LA MUESTRA ESTUVO CONSTITUIDA PRINCIPALMENTE POR PERSONAS CASADAS.

GRAFICA TABLA II

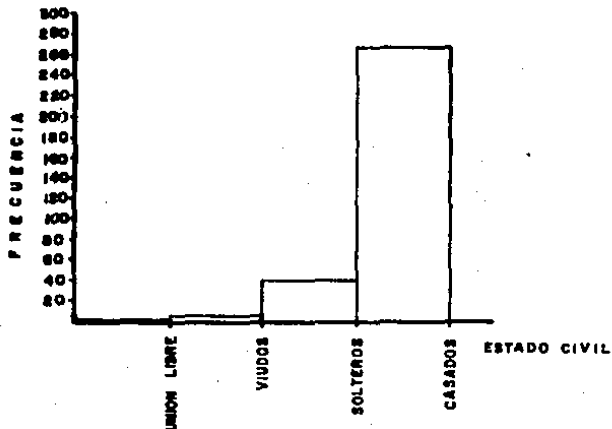


TABLA III ESCOLARIDAD.

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	%
PRIMARIA INCOMPLETA	47	14.9 %
PRIMARIA COMPLETA	98	31.1 %
SECUNDARIA INCOMPLETA	43	13.6 %
SECUNDARIA COMPLETA	31	10.1 %
BACHILLERATO COMPLETO	36	11.4 %
PROFESIONAL COMPLETO	35	11.0 %
(NO REGISTRADOS)	(8)	(1.8 %)
	<u>316</u>	<u>100.0 %</u>

LA TABLA III REFERENTE A ESCOLARIDAD, MUESTRA QUE EL MAXIMO GRADO DE ESCOLARIDAD DE LA MAYORIA DE LOS SUJETOS ES DE PRIMARIA COMPLETA (31.1%). LOS DEMAS NO VARIARON SIGNIFICATIVAMENTE, ENTRE SI, YA QUE EL RANGO QUE OBTUVO LA MENOR FRECUENCIA FUE EL DE ESTUDIOS PROFESIONALES COMPLETOS (11.0%); INMEDIATAMENTE DESPUES, UN PORCENTAJE DE 11.4 % PARA EL RANGO DE BACHILLERATO COMPLETO; 13.6 % PARA SECUNDARIA INCOMPLETA; 14.9 % PARA PRIMARIA INCOMPLETA Y, FINALMENTE UN 10.1% PARA EL RANGO DE SECUNDARIA COMPLETA. LA DISTRIBUCION ES BIMODAL, COMO PUEDE VERSE; LAS MAYORES FRECUENCIAS SE TIENEN EN PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETAS.

GRAFICA TABLA III

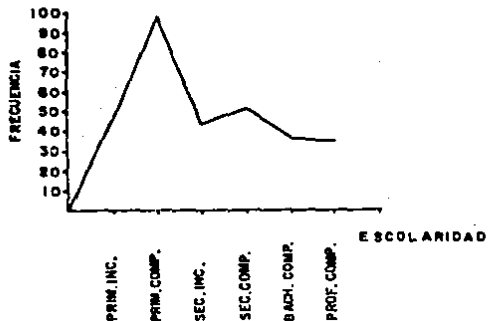


TABLA IV ANTIGUEDAD

ANTIGUEDAD	FRECUENCIA	%
DE 1 A 6 AÑOS	63	19.9%
DE 7 A 12 AÑOS	65	20.6%
DE 13 A 18 AÑOS	65	20.6%
DE 19 A 24 AÑOS	60	19.0%
MAS DE 25 AÑOS	63	19.9%
	<u>316</u>	<u>100.0%</u>

LA TABLA IV MUESTRA EL GRADO DE ANTIGUEDAD DE LA POBLACION MUESTREADA, Y COMO PUEDE OBSERVARSE, NO EXISTE MUCHA VARIACION ENTRE LOS DIFERENTES RANGOS, YA QUE LA DIFERENCIA MAXIMA ENTRE ELLOS ES SOLO DEL 1.6%. ESTO ES EN LA MUESTRA ESTUVIERON REPRESENTADOS EN IGUALES PROPORCIONES LOS DIFERENTES RANGOS DE ANTIGUEDADES.

GRAFICA TABLA IV

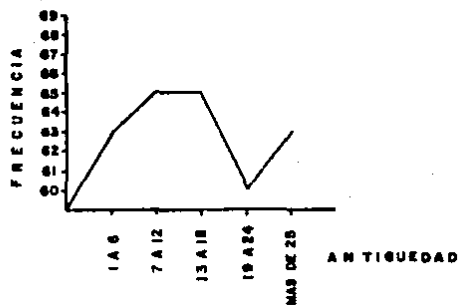
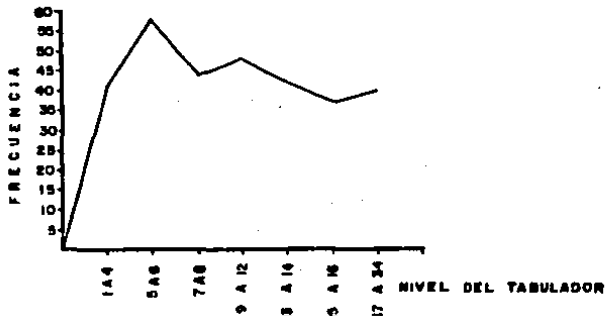


TABLA V NIVELES DEL TABULADOR *

NIVEL	FRECUENCIA	%
1 A 4	41	13.2%
5 A 6	58	18.7%
7 A 8	44	14.3%
9 A 12	48	15.5%
13 A 14	42	13.5%
15 A 16	37	11.9%
17 A 34	40	12.5%
(NO REGISTRADOS)	(6)	(1.8)
	<u>316</u>	<u>100.0%</u>




COMO SE OBSERVA EN LA TABLA V, CORRESPONDIENTE AL NIVEL TABULADOR EN QUE SE ENCUENTRAN LABORANDO LOS SUJETOS, EL MAS ALTO PORCENTAJE (18.7%) CORRESPONDE AL RANGO 5 A 6, SIGUIENDOLE INMEDIATAMENTE DESPUES EL RANGO 9 A 12 CON UN PORCENTAJE DE 15.5%. LOS RANGOS RESTANTES OBTUVIERON PORCENTAJES QUE VAN DESDE EL 11.9% CORRESPONDIENTE AL NIVEL 15-16, HASTA EL 14.3% DEL RANGO 7-8. NUEVAMENTE ENCONTRAMOS UNA DISTRIBUCION NO-NORMAL CON DOS PRINCIPALES CONCENTRACIONES DE FRECUENCIAS: EN LOS RANGOS DE 5 A 6 Y DE 9 A 12.

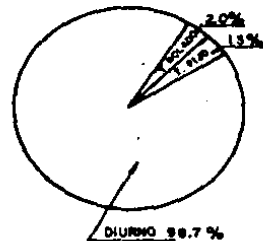
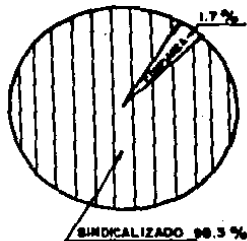
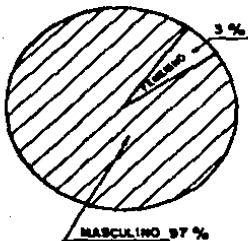
GRAFICA TABLA V



* Diferentes jerarquías y ocupaciones.

TABLA VI: SEXO, REGIMEN Y JORNADA

SEXO 	%	REGIMEN 	%	JORNADA 	%
MASCULINO:	97.0	SINDICALIZADO :	98.3	DIURNA :	96.7
FEMENINO:	3.0	CONFIANZA :	1.7	TURNO ROLADO :	2.0
	100.0		100.0	TURNO FIJO :	1.3
					100.0



COMO SE OBSERVA EN LA TABLA VI, EL MAS ALTO PORCENTAJE (97.0%) CORRESPONDE AL SEXO MASCULINO Y EL (3.0%) AL FEMENINO. REFERENTE AL REGIMEN DEL PERSONAL SINDICALIZADO (98.3%) ES EL MAS ALTO PORCENTAJE Y PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA (1.7%). EN CUANTO A LA JORNADA, EL PORCENTAJE MAYOR CORRESPONDE A LA JORNADA DIURNA (96.7%) PARA EL PERSONAL DE TURNO ROLADO (2.0%) Y PARA EL PERSONAL DE TURNO FIJO (1.3%).

2.5.3. INSTRUMENTO

Se utilizó el instrumento que desarrolló F. Herzberg (1959) en su estudio de la motivación en el trabajo. Se eligió el cuestionario por ser una técnica de investigación que permite obtener información de grandes poblaciones como lo fue la nuestra.

Este cuestionario está formado por dos partes (ver apéndice "A"):

I Los eventos laborales ocurridos en una época de trabajo, con duración de un mes como mínimo, en los cuales las actitudes de los sujetos acerca de su trabajo fueron positivas.

II Los acontecimientos laborales ocurridos en una época de trabajo, con duración de dos semanas como mínimo, en los cuales las actitudes de los sujetos acerca de su trabajo fueron negativas.

Estas secuencias de eventos incluyeron:

1.- Describir una experiencia en una época de trabajo, en la que se hubieran sentido particularmente satisfechos o insatisfechos.

2.- Explicar más precisamente la causa del por qué se sintieron de esa manera en esa época.

3.- Qué efectos (buenos o malos) tuvo en los sentimientos esa situación.

En el estudio original "Herzberg (1959)" se obtuvieron los factores del primer nivel bajo catorce categorías ya definidas en el punto 1.4. de capítulo I. La presente investigación se basó en esas categorías ya establecidas en los estudios de F. Herzberg y, para calificar los cuestionarios de "un estudio de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo en México" y son las siguientes:

Factores "motivadores" que son: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, desarrollo, responsabilidad y posibilidades de crecimiento.

Factores "higiénicos" que son políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, vida personal, seguridad en el trabajo y estatus.

2.5.4. PROCEDIMIENTO

1.- Se citó a los trabajadores por medio de un oficio circular, entregado éste a cada uno de los jefes de taller y al Superintendente de Mantenimiento, para el control de este personal, anexando las listas de quienes se presentarían a colaborar en esta investigación, especificando el lugar, la fecha y la hora.

2.- Esta aplicación tuvo lugar en una sala de trabajo con las condiciones físicas adecuadas (iluminación, espacio, ventilación y sin ruidos).

3.- Se programó la aplicación del cuestionario en una semana, realizando cuatro sesiones diarias de 40 a 50 minutos cada una, en las horas que las actividades del trabajo disminuyan, con el propósito de que no interfirieran en las labores asignadas a los sujetos seleccionados en nuestra muestra. Cuando algún trabajador no se presentaba por diferentes causas en la fecha señalada, se le indicó a las jefaturas de los talleres que éstos se presentaran en el transcurso de la semana según el programa de sesiones.

4.- Cada grupo de las sesiones de aplicación, estuvo integrado de 12 a 16 personas.

5.- Se les informó en cada sesión, a todos los trabajadores que con su valiosa colaboración y veracidad en sus respuestas al cuestionario, coadyuvarían a la implementación de medidas administrativas más adecuadas, y para mejorar su desarrollo y desempeño laboral. Se observó que:

que hubo una disposición adecuada al participar en esta investigación.

6.- Se les pidió que pusieran sus datos generales haciendo énfasis en que no aparecía el dato para su nombre ya que nos interesaban sus resuestas y la veracidad de éstas en los cuestionarios.

7.- A cada uno de los trabajadores se le propocionó el cuestionario de satisfacción e insatisfacción en el trabajo (ver apéndice "A"). Se le leyó las instrucciones en voz alta. Se supervisó con cada uno de ellos que no tuvieran dudas acerca de lo que se les pedía que contestaran en dicho cuestionario.

8.- Al terminar cada sesión se recogieron los cuestionarios y se separaron por talleres, procediendo al vaciado de los datos por cada uno de los sujetos en "hojas tabulares" de concentrado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

La técnica de análisis de contenido como la define Berelson (1952) "Es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación" y consiste en calificar una información cualitativa en un determinado grupo de categorías con el fin de convertirla en cuantitativa. Para obtener esto hay dos métodos: uno apriori y otro aposteriori. En el método apriori se determinan las categorías antes de recopilar la información, de acuerdo con el esquema analítico. En relación con el método aposteriori, Lasswell (1949) establece que las categorías se determinan con base en los datos del material en sí mismo. Ander-Egg (1987) explica que "el análisis de contenido es una técnica de recopilación de información que permite estudiar el contenido manifiesto de una comunicación, clasificando sus diferentes partes conforme a categorías establecidas por el investigador, con el fin de identificar de manera sistemática y objetiva dichas categorías dentro de lo escrito o dicho"

La técnica de análisis de contenido fue la que empleó F. Herzberg (1959) en su estudio original, empero, con la diferencia de que en la presente investigación se aplicó el método apriori al utilizar las catorce categorías ya establecidas en los estudios de Herzberg, como Factores del Primer Nivel, ya que este nivel se relaciona a "eventos objetivos" ya definidos en el punto 1.4, del capítulo I.

A continuación se presentan los pasos para calificar los cuestionarios:

Primero, se tradujo del inglés al español, el patrón del cuestionario usado en el estudio original de F. Herzberg (1959).

Segundo, se tradujo del inglés al español los factores del primer nivel, bajo las catorce categorías establecidas en el estudio original de Herzberg (1959 : 44-49 y 143-146). Se trató que fueran éstas comprensibles, objetivas, sin cambiar significativamente la idea base de las categorías ya definidas en el punto 1.4 del capítulo I del presente estudio.

Tercero, como prueba piloto se aplicó el cuestionario, (utilizado por Victoria O., 1973) entrevistando individualmente a una muestra de 42 trabajadores de una planta industrial (de diferente jerarquía, ocupación, edad, sexo, escolaridad, antigüedad de empresa), con el objeto de tener un cuestionario entendible.

La aplicación final del cuestionario (apéndice "A") fue administrada a nuestra muestra constituida por 316 trabajadores de la Superintendencia de Mantenimiento, de diferente jerarquía, de ocupación, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad, sexo, jornada y régimen (punto 2.5.2 en características de la muestra).

Cuarto, los cuestionarios fueron calificados por tres investigadores (incluyendo a la autora de este estudio) de manera independiente, con base en los Factores de Primer Nivel, ya definidos en el punto 1.4.

Quinto, cuando ya se obtuvieron las tres calificaciones de los cuestionarios, se sacó el porcentaje de acuerdo entre los tres calificadores. Se obtuvo un 88% en el caso de los factores que causaron sentimientos positivos en el trabajo y un 75% en el caso de los factores que causaron sentimientos negativos en el mismo.

El procedimiento en la manipulación de los datos obtenidos en esta investigación es análogo al desarrollado por Herzberg en su estudio (1959).

y consistió en tomar en cuenta los porcentajes de frecuencia totales de la aparición de un factor en la secuencia de eventos, de esta forma observar en qué porcentajes aparecieron los factores motivadores como causantes de satisfacción y en qué porcentajes aparecieron los factores higiénicos como causantes de insatisfacción de las personas en el trabajo.

Se presentan tablas de concentración de datos, en donde se exponen los factores, su frecuencia y porcentaje en cuanto a su presentación como causantes de satisfacción y otro con las mismas características pero como causantes de insatisfacción. Asimismo su representación gráfica, así como el análisis de los mismos. Así como tablas: IX a la XXII de las χ^2 de las variables demográficas.

Se utilizó este procedimiento en el manejo de datos para presentar nuevos resultados obtenidos en el presente estudio de similar manera que Herzberg utilizó este procedimiento en su teoría de Motivación-Higiene, pues to que nuestro propósito es confirmar o rechazar algunas de las hipótesis de esta teoría.

Como se observa, la estadística utilizada fue descriptiva e inductiva, por medio de la prueba no paramétrica ji cuadrada (χ^2).

La figura No. 3 y las tablas VII y VIII muestran los resultados más importantes de esta investigación. Los factores más sobresalientes resumen los eventos objetivos que cada sujeto describió de los factores del primer nivel bajo las catorce categorías definidas en el punto 1.4 del capítulo I. En la figura No. 3, la distancia del punto neutral muestra el porcentaje de frecuencia, de los factores satisfactores del lado derecho y de los factores insatisfactores del lado izquierdo. La longitud de la barra representa el porcentaje total de frecuencia en que apareció cada uno de los factores. La barra de mayor anchura nos muestra del lado derecho a los factores considerados como motivadores, no obstante, cuando los mismos se presentan como insatisfactores, su representación se encuentra del lado izquierdo, con una anchura menor. En cambio la barra con mayor anchura del lado izquierdo nos muestra a los factores considerados como de higiene, sin embargo, cuando éstos se presentan como satisfactores, su representación gráfica se encuentra del la-

FIGURA No. 3

COMPARACION DE FACTORES CAUSANTES DE SATISFACCION E INSATISFACCION LABORAL

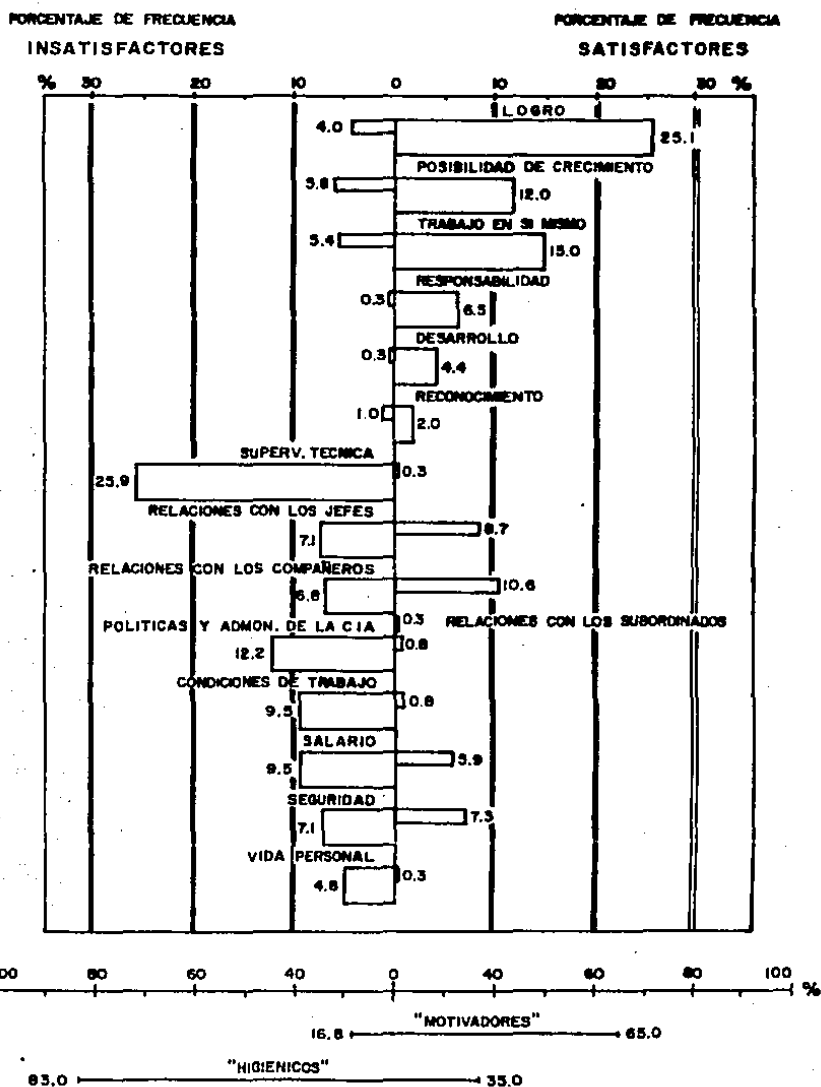


TABLA VII. CONCENTRACION DE DATOS GLOBALES DE LOS FACTORES CAUSANTES DE SATISFACCION.

FACTORES	FRECUENCIAS TOTALES DE PRESENTACION DE EVENTOS.	PORCENTAJES TOTALES %
MOTIVADORES		
LOGRO	92	25.1
TRABAJO EN SI MISMO	55	15.0
POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO	44	12.0
RECONOCIMIENTO	7	2.0
RESPONSABILIDAD	24	6.5
DESARROLLO	16	4.4
HIGIENE		
RELACIONES INTERPERSONALES *	72	19.6
SEGURIDAD	27	7.3
SALARIO	22	5.9
SUPERVISION TECNICA	1	0.3
POLITICAS Y ADMON. DE LA CIA.	3	0.8
CONDICIONES DE TRABAJO	3	0.8
VIDA PERSONAL	1	0.3
TOTALES	367	100%

* Relaciones Interpersonales:

- 1) Con los compañeros (39) = 10.6 %
- 2) Con los jefes (32) = 8.7 %
- 3) Con los subordinados (1) = 0.3 %

TABLA VIII. CONCENTRACION DE DATOS GLOBALES DE LOS
FACTORES CAUSANTES DE INSATISFACCION.

FACTORES	FRECUENCIAS TOTALES DE PRESENTACION DE EVENTOS.	PORCENTAJES TOTALES %
HIGIENE		
SUPERVISION TECNICA	76	25.9
RELACIONES INTERPERSONALES *	41	14.0
POLITICAS Y ADMON. DE LA CIA.	36	12.2
SALARIO	28	9.5
CONDICIONES DE TRABAJO	28	9.5
SEGURIDAD	21	7.1
VIDA PERSONAL	14	4.8
MOTIVADORES		
LOGRO	12	4.0
TRABAJO EN SI MISMO	16	5.4
POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO	17	5.8
RECONOCIMIENTO	3	1.0
RESPONSABILIDAD	1	0.3
DESARROLLO	1	0.3
TOTALES	294	99.8

* Relaciones Interpersonales:

1) Con los jefes (21) = 7.1

2) Con los compañeros (20) = 6.8

do derecho con menor anchura.

Los factores que destacan como determinantes de satisfacción en el trabajo de nuestros sujetos fueron: logro (25.1%), trabajo en sí mismo (15.0%), posibilidad de crecimiento (12.0%), relaciones interpersonales (19.6%), seguridad (7.3 %) responsabilidad (6.5%) y desarrollo (4.4 %).

Como se observa en la figura No. 3 y tabla VII, el factor de relaciones interpersonales se encontró como causante de satisfacción, obteniéndose el porcentaje de frecuencia así: con los compañeros de trabajo (10.6%), con los jefes (8.7%), con los subordinados (0.3%), total = 19.6%. Asimismo se presentaron como satisfactores los factores de seguridad y salario.

Por otra parte, los factores que sobresalen como insatisfactores fueron: supervisión técnica (25.9%), relaciones interpersonales (14.0%), políticas y administración de la compañía (12.2%), salario (9.5%), condiciones de trabajo (9.5%), seguridad en el trabajo (7.1%) y vida personal (4.8%).

Como puede observarse, en la tabla VIII y figura 3, el factor de relaciones interpersonales, el porcentaje de frecuencia se obtuvo así: las relaciones con los jefes (7.1%), con los compañeros (6.8%), total = 14.0%. Así como con menos porcentaje de frecuencia se presentaron los factores de posibilidad de crecimiento, trabajo en sí mismo y logro.

VARIABLES DEMOGRAFICAS

Se realizaron pruebas ji cuadradas (χ^2) para saber si existían asociaciones significativas entre las variables demográficas y entre éstas y los factores motivadores y de higiene como determinantes de satisfacción en el trabajo. Asimismo si existían asociaciones significativas entre las variables demográficas y los factores de higiene y motivadores como determinantes de insatisfacción en el trabajo.

Cabe mencionar que para obtener las ji cuadradas no se tomaron en cuenta las variables de sexo, régimen y jornada, puesto que en nuestra muestra predominó el sexo masculino en 97.0% y sólo el 3.0% en el femenino. El régimen sindicalizado fue de 98.3% y 1.7% el de confianza, y la jornada diurna en 96.7% y 3.3% de turno (tabla VI).

A continuación se presentan tablas de la IX a la XXII, en las que se muestran los resultados obtenidos de las pruebas ji cuadradas y los porcentajes entre las variables edad, escolaridad, nivel (ocupación) y antigüedad y entre éstas y los factores motivadores, intrínsecos y los factores de higiene, extrínsecos al trabajo.

TABLA IX ASOCIACION ENTRE LA EDAD Y LA ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD	EDAD		
	17-34 AÑOS	35-52 AÑOS	MAS DE 52 AÑOS
HASTA PRIMARIA	22.3 (25) ^a	55.7 (88)	82.1 (32)
HASTA SECUNDARIA	41.1 (46)	27.8 (44)	10.3 (4)
BACHILLERATO Y PROFESIONAL	36.6 (41)	16.5 (26)	7.7 (3)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.1%</u>

$$\chi^2 = 53.18 ; g1 = 4 ; p = < .001$$

a: número de casos entre paréntesis

TABLA X ASOCIACION ENTRE LA EDAD Y EL NIVEL (OCUPACION)

NIVEL	EDAD		
	17-34 AÑOS	35-52 AÑOS	MAS DE 52 AÑOS
1-6	53.2 (59) ^a	22.6 (36)	10.3 (4)
7-12	25.2 (28)	30.2 (48)	38.5 (15)
13-16	9.9 (11)	34.0 (54)	38.5 (15)
17-34	11.7 (13)	13.2 (21)	12.8 (5)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.1%</u>

$$\chi^2 = 44.83 ; g1 = 6 ; p < .001$$

a: número de casos entre paréntesis

TABLA XI ASOCIACION ENTRE LA EDAD Y LA ANTIGUEDAD

ANTIGUEDAD	EDAD		
	17-34 AÑOS	35-52 AÑOS	MAS DE 52 AÑOS
1-12 AÑOS	76.8 (86) ^a	23.9 (39)	5.0 (2)
13-24 AÑOS	21.4 (24)	49.7 (81)	47.5 (19)
MAS 24 AÑOS	1.8 (2)	26.4 (43)	47.5 (19)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = 110.85 ; g1 = 4 ; p = < .001$$

a: número de casos entre paréntesis

TABLA XII. ASOCIACION ENTRE LA ESCOLARIDAD Y EL NIVEL (OCUPACION)

NIVEL	ESCOLARIDAD		
	HASTA PRIMARIA	HASTA SECUNDARIA	BACHILLERATO Y PROFESIONAL
1-6	25.5 (36) ^a	40.2 (37)	32.4 (23)
7-12	40.4 (57)	28.3 (26)	11.3 (8)
13-16	31.9 (45)	29.3 (27)	9.9 (7)
17-34	2.1 (3)	2.2 (2)	46.5 (33)
	<u>99.9%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.1%</u>

$$\chi^2 = 112.33 ; g = 6 ; p < .001$$

a: número de casos entre paréntesis

TABLA XIII ASOCIACION ENTRE LA ESCOLARIDAD Y LA ANTIGUEDAD

ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD		
	HASTA PRIMARIA	HASTA SECUNDARIA	BACHILLERATO Y PROFESIONAL
1-12 AÑOS	26.2 (38) ^a	45.7 (43)	63.4 (45)
13-24 AÑOS	43.4 (63)	42.6 (40)	26.8 (19)
MAS 24 AÑOS	30.3 (44)	11.7 (11)	9.9 (7)
	<u>99.9%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.1%</u>

$$\chi^2 = 35.44 ; g1 = 2 ; p < .001$$

a: número de casos entre paréntesis

TABLA XIV ASOCIACION ENTRE LA EDAD Y LOS FACTORES SATISFACTOROS

	EDAD		
	17-34 AÑOS	35-52 AÑOS	MAS DE 52 AÑOS
FACTORES MOTIVADORES	67.7 (88) ^a	65.1 (127)	53.3 (24)
HIGIENICOS	32.3 (42)	34.9 (68)	46.7 (21)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = 3.02 ; g1 = 2 ; p = >.05$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XV ASOCIACION ENTRE LA ESCOLARIDAD Y LOS FACTORES SATISFACTOROS

FACTORES	ESCOLARIDAD		
	HASTA PRIMARIA	HASTA SECUNDARIA	BACHILLERATO Y PROFESIONAL
MOTIVADORES	55.4 (92) ^a	67.0 (71)	79.2 (76)
HIGIENICOS	44.6 (74)	33.0 (35)	20.8 (20)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$x^2 = 15.97 ; g1 = 2 ; p = <.001$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XVI ASOCIACION ENTRE EL NIVEL (OCUPACION) Y LOS FACTORES SATIS-

FACTORES	NIVEL			
	1-6	7-12	13-16	17-34
MOTIVADORES	58.1 (61) ^a	55.1 (59)	70.7 (65)	86.4 (51)
HIGIENICOS	41.9 (44)	44.9 (48)	29.3 (27)	13.6 (8)
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$$\chi^2 = 20.37 ; g1 = 3 ; p = <.001$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XVII ASOCIACION ENTRE LA ANTIGUEDAD Y LOS FACTORES SATISFACTOROS

FACTORES	ANTIGUEDAD		
	1-12 AÑOS	13-24 AÑOS	MAS DE 24 AÑOS
MOTIVADORES	72.7 (109) ^a	55.9 (80)	65.4 (51)
HIGIENICOS	27.3 (41)	44.1 (63)	34.6 (27)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = 8.82 ; gl = 2 ; p = < .02$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XVIII ASOCIACION ENTRE LA EDAD Y LOS FACTORES INSATISFACTORES

FACTORES	EDAD		
	17-34 AÑOS	35-52 AÑOS	MAS DE 52 AÑOS
HIGIENICOS	84.3 (97) ^a	82.3 (121)	85.2 (23)
MOTIVADORES	15.7 (18)	17.7 (26)	14.8 (4)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = .28 ; g1 = 2 ; p = > .05$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XIX ASOCIACION ENTRE LA ESCOLARIDAD Y LOS FACTORES INSATISFACTOROS

FACTORES	ESCOLARIDAD		
	HASTA PRIMARIA	HASTA SECUNDARIA	BACHILLERATO Y PROFESIONAL
HIGIENICOS	88.2 (112) ^a	77.2 (71)	82.4 (56)
MOTIVADORES	11.8 (15)	22.8 (21)	17.6 (12)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = 5.02 ; g1 = 2 ; p = > .05$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XX ASOCIACION ENTRE EL NIVEL (OCUPACION) Y LOS FACTORES INSATIS-
FACTORES

FACTORES	NIVEL			
	1-6	7-12	13-16	17-34
HIGIENICOS	88.1 (89) ^a	87.5 (70)	75.4 (49)	73.7 (28)
MOTIVADORES	11.9 (12)	12.5 (10)	24.6 (16)	26.3 (10)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = 8.38 ; \text{ gl} = 3 ; p = < .05$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XXI ASOCIACION ENTRE LA ANTIGUEDAD Y LOS FACTORES INSATISFACTORES

FACTORES	ANTIGUEDAD		
	1-12 AÑOS	13-24	MAS DE 24 AÑOS
HIGIENICOS	84.6 (104) ^a	84.5 (93)	78.6 (44)
MOTIVADORES	15.4 (19)	15.5 (17)	21.4 (12)
	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

$$\chi^2 = 1.35 ; g1 = 2 ; p = > .05$$

a: número de respuestas entre paréntesis

TABLA XXII ASOCIACION ENTRE LAS VARIABLES DE EDAD, ESCOLARIDAD, NIVEL-OCUPACION, ANTIGUEDAD Y LOS FACTORES MOTIVADORES Y DE HIGIENE.

	EDAD	ESCOLARIDAD	NIVEL	ANTIGUEDAD
	17 A 52 AÑOS	HASTA PRIMARIA A PROFESIONAL	1 A 34	1 A MAS 25 AÑOS
MOTIVADORES				
$\chi^2 =$	3.02	15.97	20.37	8.82
P =	> .05	< .001	< .001	< .02
HIGIENICOS				
$\chi^2 =$.28	5.02	8.38	1.35
P =	> .05	> .05	> .05	< .05

DESTACA LA ASOCIACION SIGNIFICATIVA QUE EXISTE ENTRE LAS VARIABLES DEMOGRAFICAS DE ESCOLARIDAD, NIVEL (OCUPACION), ANTIGUEDAD Y LOS FACTORES MOTIVADORES COMO DETERMINANTES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO. Y SOLO HUBO ASOCIACION SIGNIFICATIVA ENTRE EL NIVEL (DIFERENTE OCUPACION) Y LOS FACTORES DE HIGIENE COMO DETERMINANTE EN LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO.

* Nivel de significancia establecido: $p = \leq 0.05$

3.2. DISCUSION

Comparando nuestros resultados del punto 3.1, de este capítulo con los de F. Herzberg y Cols., (1959, 1968 y 1969) los cuales fueron resumidos en el punto 1.6, del capítulo 1, de la presente tesis. Asimismo corroboramos nuestros resultados en forma análoga a los de Herzberg. Cabe señalar que nuestra muestra estuvo integrada por ingenieros y trabajadores que realizaban actividades de mantenimiento, de diversas ocupaciones y especialidades, según el nivel con jerarquía a nivel de mando medio, estado civil, escolaridad, antigüedad, sexo, régimen, jornada, estas características de la muestra se presentan en las tablas No. 1 a la 6.

Comenzamos primero el examen de los encuentros de los factores motivadores del primer nivel que causaron sentimientos de satisfacción en el trabajo. Segundo, con los factores de higiene del primer nivel que causaron sentimientos de insatisfacción, ambos, son presentados y discutidos sobre la luz de los datos de los análisis según el orden de porcentaje de frecuencia y las respuestas de los sujetos en la secuencia de eventos.

En la tabla VII y figura 3, se observa que los factores que aparecieron con mayor porcentaje de frecuencia como determinantes de satisfacción en el trabajo son los siguientes:

1) Logro que apareció en 25.1% en las secuencias de eventos y las situaciones en las que se presentó esta categoría incluyó: "Éxito por terminar un trabajo", "Tomar decisiones para terminar un trabajo", "Implantar un nuevo método para finalizar el trabajo", "Lograr realizar eficientemente un trabajo", "Conseguir metas propuestas por ellos mismos en la trayectoria laboral", "Obtener resultado del trabajo", "Poder desempeñar bien el trabajo y conocer la herramienta", "Sentir satisfacción por acabar el trabajo de mucha responsabilidad y experiencia", "Realizar el trabajo eficientemente en equipo de varias especialidades de los talleres". El factor logro se encontró al igual que Herzberg en su muestra de ingenieros y contadores, en primer lugar en los eventos del primer nivel y en el personal técnico integrado de ingenieros mecánicos, eléctricos, mecánicos-eléctricos y con función de supervisión.

2) El trabajo en sí mismo 15.0% y las situaciones que se incluyeron fueron: "El gusto y satisfacción por desempeñar el trabajo", "Sentirse a gusto por el trabajo que se desarrolla y se conoce", "Se trabaja a gusto cuando se cuenta con conocimientos, condiciones físicas y las herramientas para ejecutar el trabajo", "Trabajar a gusto cuando se sabe hacer el trabajo", "Hacer trabajos interesantes y creativos", "Desarrollar trabajos que gusten y se puedan hacer", "Poner esfuerzo y gusto desde el inicio hasta el final del trabajo".

3) El tercer factor que se obtuvo con más porcentaje de frecuencia en las secuencias de eventos fue posibilidad de crecimiento en 12.0% y las situaciones de los eventos en las que se presentó esta categoría incluyeron: "Cuando se desempeñan trabajos en los que constantemente se aprende", "Ir a cursos de capacitación y que lo que se aprende se pueda aplicar en el trabajo", "Cuando se tiene ascensos en otras áreas de trabajo, ya que se adquiere más desarrollo y experiencia", "Aplicación de conocimientos y oportunidad para desenvolverse con eficiencia", "Acrescentar conocimientos y experiencias, y desarrollarse en un campo de acción más amplio", "Tener la oportunidad de ir a cursos de capacitación para mejorar en el trabajo".

Es importante observar que el factor de posibilidad de crecimiento lo encontramos en tercer lugar en porcentaje de frecuencia entre los factores del primer nivel en los eventos objetivos en nuestra muestra, en la cual se aplicó el cuestionario en grupo. En relación con esto, French y Co's. (1973) al probar si los resultados obtenidos al usar un tipo de cuestionario escrito de Herzberg (1959) eran significativamente diferentes de aquellos obtenidos cuando se empleó el procedimiento de entrevista oral. Los sujetos estudiados fueron analistas de sistemas e ingenieros de sistemas. Los resultados fueron estadísticamente similares, ya sea, usando los cuestionarios orales o escritos en la técnica de recolección de datos. Estos resultados son discutidos en términos de la crítica frecuentemente dirigida al método de Herzberg. Se concluyó que es posible replicar el método de Herzberg para controlar aspectos cruciales en el proceso experimental.

En contraste con Herzberg (1959) que encontró este factor en el tercer lugar en porcentaje de frecuencia entre los factores del segundo nivel que es cuando los sujetos realizaron más introspección e interpretación en la descripción de eventos, a través de entrevistas individuales. En esta categoría de posibilidad de crecimiento, las historias descritas, la evidencia se enfocó en la posibilidad de ascenso o promoción, aprender más y obtener mejores cambios futuros en el trabajo.

Cabe señalar que en nuestro estudio esta categoría encontrada en los factores del primer nivel es significativa, puesto que, de las 10 investigaciones de la teoría Motivación-Higiene de las actitudes en el trabajo, en diez y siete diferentes poblaciones, en la década de los 60, presenta da en el Cuadro I del punto 1.7, del capítulo 1 y de otras investigaciones que corroboran la teoría de Herzberg en la década de años 70 y 80, se encontró que la primera réplica de la investigación original fue de Milton Schwartz y Cols., (1963) en la Universidad de Rutgers (los resultados están recopilados también en Herzberg, 1969, págs. 96-101). En esta investigación se encontró que el factor de posibilidad de crecimiento estuvo en quinto lugar en la secuencia de eventos en actitudes positivas en el trabajo entre los factores del primer nivel (los otros motivadores fueron: logro, reconocimiento, responsabilidad y avance o desarrollo). Es to evidencia que los factores motivadores encontrados en el estudio Schwartz enfáticamente verificó sus resultados de la investigación pionera.

4) en el factor responsabilidad, las situaciones en la que se presentó esta categoría incluyó: "Cuando se ocupa puestos de más nivel o categoría se obtienen nuevas y mayores responsabilidades", "Teniendo más nivel se siente más responsabilidad del trabajo y el de otros, y se adquiere más experiencia", "Cuando se asciende se tiene más responsabilidad de sí mismo y por tener personas bajo nuestro mando". Este factor se encontró más frecuentemente con el personal técnico profesional de ingenieros de varias especialidades.

5) El factor de desarrollo o ascenso se encontró en el quinto lugar y es autoexplicado, y es cuando el trabajador obtiene un ascenso definitivo. Este factor no fue muy frecuente en nuestra muestra. ya que los as-

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

censos se obtienen de acuerdo con un escalafón para el personal de régimen sindical. No obstante, cuando se presenta este factor es fuente de satisfacción laboral. En contraste con Herzberg (1959) expresa el autor "Es interesante ver que casi todas las historias de nuestros sujetos, el desarrollo o promoción era inesperado. El poder de una promoción al aumentar satisfacción en el trabajo era a menudo relacionado con sentimientos de crecimiento, reconocimiento, logro y responsabilidad".

Cabe enfatizar que el factor reconocimiento fue el que obtuvo menor porcentaje de frecuencia, sin embargo, en las historias que se presentó, las respuestas de los sujetos, el reconocimiento estuvo asociado con un logro en el trabajo, al igual que en el estudio de Herzberg, y las situaciones que se incluyeron fueron: "Recibir felicitaciones de los superiores por el desempeño del trabajo" y "Sentir satisfacción por recibir reconocimiento del trabajo desarrollado". En contraste con Herzberg, este factor lo encontró en segundo lugar en porcentaje de frecuencia, tanto en los ingenieros como en los contadores.

Estos seis factores mencionados, enfatizan sobre el trabajo en sí mismo o en el contenido intrínseco del trabajo: 1) ejecutar el trabajo, 2) a grado en el trabajo, 3) éxito en el desempeño del trabajo, 4) adquirir co nocimientos, experiencia para desarrollar el trabajo, 5) mejorar en el de sempeno como una indicación de crecimiento personal y laboral. Por consiguiente, estos factores muestran jugar un papel importante para producir satisfacción en el trabajo en nuestra muestra.

Por otro lado, en la tabla VIII y figura 3, se observa que los factores que aparecieron con mayor porcentaje de frecuencia como determinantes de insatisfacción en el trabajo son los siguientes:

1) Supervisión Técnica es el factor más importante en causar sentimientos negativos hacia el trabajo, apareciendo en primer lugar en porcentaje de frecuencia en 25.9%, en las secuencias de eventos y las situaciones en las que se presentó esta categoría incluyó: "Cuando existen actitudes negativas por parte de las jefaturas con los subordinados, "La no terminación del trabajo por falta de una adecuada programación en el desarrollo y añã-

lisis de los trabajos", "Falta de comunicación, coordinación entre jefes y trabajadores en el trabajo", "Dotación de materiales de trabajo en inadecuadas condiciones", "Existencia de favoritismos en tareas, ascensos y distribución del trabajo", "Falta de equidad y justicia", "Forma de mando arbitraria para hacer los trabajos", "Carencia en capacidad y conocimientos de las jefaturas para ordenar la ejecución de los trabajos", "Falta de supervisión de parte de las jefaturas en el desarrollo de los trabajos y cuando se termina un trabajo", "Falta de diálogo para resolver los problemas del trabajo entre jefes y trabajadores".

2) En segundo lugar, se encuentra el factor de relaciones interpersonales con los jefes (7.1%) y las situaciones más mencionadas fueron: "Cuando el jefe tenía trabajadores consentidos", "Falta de colaboración en el trabajo de los jefes", "Cuando existe poca comunicación para hacer el trabajo", "Cuando se siente o se experimenta el ambiente de trabajo como tenso y desagradable", "Falta de unión y apoyo por parte de los jefes". Las relaciones interpersonales con los compañeros apareció en (6.8%) e incluyó: "Cuando no se trabaja en grupo para la solución de los problemas en el trabajo", "Cuando no hay armonía entre los compañeros", "Encontrar el ambiente de trabajo sin compañerismo.

También este factor se presentó como causante de satisfacción, fue más frecuente en la escolaridad de primaria y secundaria, así como en los niveles de la 14 y las situaciones con los jefes (8.7%) incluyeron: "Cuando los jefes son accesibles al diálogo en el trabajo". Las relaciones con los compañeros fue en (10.6%) y las situaciones que incluyeron fueron: "Haber encontrado compañerismo y armonía en el trabajo" "El trabajar a gusto con los compañeros se hace mejor el trabajo".

Esto podría ser función de la cultura Díaz-Guerrero (1972) en relación con la personalidad y motivación del trabajador mexicano (1986).

3) Políticas y administración apareció en tercer lugar en (12.0%) y las situaciones incluyeron: "Falta de información de los objetivos, políticas y actividades del trabajo", "Falta de incentivos al personal" "Inadecuada ubicación del personal", "Mal trato de los jefes a trabajadores".

4) Salario fue el factor que apareció en 9.5% y las situaciones que in

cluyeron fueron: "Cuando hay una injusta remuneración, según la ocupación que se desempeña", "Por una inadecuada distribución de tareas, falta el dinero," "Inadecuados aumentos de salarios", "A los consentidos les dan las tareas y uno pierde dinero".

También salario se presentó como causante de satisfacción en 5.9%, en la escolaridad de primaria y secundaria y en los niveles de 1 a 12, las respuestas más frecuentes se enfocaron: "En las reparaciones se gana más con las tareas" (Trabjs. Esp.).

Este factor visto dentro del contexto de las secuencias de eventos, salario fue un factor perteneciente al grupo que define la situación en el trabajo, por lo que es un insatisfactor. En contraste, con Herzberg (1959), el factor salario cuando se mencionó en las actitudes positivas estuvo acompañado de un logro en el trabajo, fue una forma de reconocimiento, esto significó más que dinero, fue un trabajo bien hecho. Asimismo en la interrelación de factores, se observa que el salario estuvo asociado con las políticas y administración de la compañía, involucrando sentimientos de injusticia en el sistema de salarios. En Herzberg (1954) encontró que la no equidad de salario apareció como muy importante fuente de insatisfacción. En cambio, en los eventos positivos estuvo asociado con desarrollo o ascenso y trabajo en sí mismo.

En quinto lugar apareció en 9.5%, las condiciones de trabajo y las situaciones incluyeron: "Cuando no se tiene la herramienta adecuada", "Falta de equipo necesario y adecuado para desempeñar el trabajo".

6) El factor seguridad en el trabajo, se presentó en 7.1% y las situaciones más mencionadas fueron: "Cuando se trabajaba de transitorio y no se obtenía una base (planta)" "Cuando era transitorio y no se tenía trabajo fijo".

Asimismo este factor se presentó como causante de satisfacción en la escolaridad: hasta primaria, y las respuestas estuvieron enfocados: "Cuando obtuvieron la planta". Este factor produce estabilidad en el trabajo.

Cabe mencionar que en esta organización la obtención de una planta,

no es frecuente.

7) Por último, el factor Vida Personal apareció en 4.8% y las situaciones que incluyeron fueron: "Cuando hubo traslados de un Centro de trabajo a otro", "Cuando se trabaja de turno, se perjudica la salud y se desatiende a la familia".

Cuando los factores satisfactorios son cooperantes para pobres actitudes en el trabajo, ellos ocurren en situaciones describiendo el contexto del trabajo más que los elementos del contenido del trabajo. Si bien se podría esperar que la gente que obtiene satisfacción de factores contextuales trabajaría con baja potencialidad. Lo contrario podría sostenerse.

Como se observa los factores de higiene mencionados, enfatizan sobre las características extrínsecas o aspectos del ambiente de trabajo o contexto del trabajo, en lo siguiente: 1) Ineficiencia a nivel de jefaturas tanto en conocimientos como en capacidad personal, de planeación y organización, inadecuada supervisión como en estilo de mando, falta de equidad y justicia. 2) En las relaciones interpersonales se encontraron: falta de comunicación, unión, armonía, apoyo y colaboración. 3) Falta de inducción de personal para los trabajadores de nuevo ingreso y de planta. 4) Injusta remuneración, inadecuada distribución de tareas y de salarios. 5) Falta de herramienta y equipo adecuado. 6) Inseguridad al alcanzar un trabajo estable. Por lo tanto, estos factores muestran jugar un papel primordial en la insatisfacción en el trabajo, en nuestra muestra.

De acuerdo con los factores motivadores y de higiene encontrados en nuestro estudio, similares al estudio original de Herzberg, (1959), págs. 114 y 115), se encuentra que el hombre tiende a actualizarse en todos los campos de la vida y su trabajo es uno de los más importantes. Las condiciones que rodean la ejecución del trabajo no pueden darle la satisfacción básica; no tienen esa potencialidad. Solamente a partir del desempeño de una tarea puede obtener un individuo las recompensas que reforzarán sus aspiraciones. Es evidente que, aunque los factores relacionados

con la ejecución del trabajo y aquellos que definen el contexto del trabajo sirven como metas para el empleado, la naturaleza de las cualidades de motivación de las dos clases de factores son esencialmente diferentes. Los factores del contexto del trabajo satisfacen las necesidades del individuo para evitar situaciones desagradables. En contraste con esta motivación para satisfacer las necesidades de evitación, los factores del contenido del trabajo satisfacen las necesidades del individuo, en lo que se refiere al alcance de sus aspiraciones. Estos efectos sobre el individuo pueden conceptualizarse como un método de actuación, más que como conducto de evitación. En virtud de que es en el sentido del método como se utiliza más comunmente el término de la motivación, denominamos a los factores intrínsecos del contenido del trabajo "motivadores", en contraste con los factores extrínsecos al trabajo, a los que denominamos "factores de higiene". Podemos entender que ambas clases de factores satisfacen necesidades de los trabajadores pero son primordialmente los "motivadores" los que sirven para producir la clase de satisfacción en el trabajo.

VARIABLES DEMOGRAFICAS

Para finalizar nuestra discusión de este trabajo de tesis, se presenta el examen de los encuentros obtenidos de las χ^2 cuadradas (χ^2) y los porcentajes entre las variables demográficas de edad, escolaridad, nivel-ocupación y antigüedad y entre éstas y los factores motivadores, intrínsecos al trabajo y los factores de higiene, extrínsecos al trabajo, en las tablas IX a la XXI y en la tabla XXII se examina la concentración de los resultados de todas las χ^2 de las variables demográficas.

VARIABLES DEMOGRAFICAS

La tabla IX muestra la asociación significativa que existe entre la variable edad y escolaridad, con una probabilidad menor a .001. Se observa que a medida que aumenta la edad existe menor escolaridad. En nuestra muestra se encontró que en 88 casos, se obtuvo un porcentaje de 55.7% en el rango de 35 a 52 años de edad en el rango de escolaridad hasta primaria, esto podría indicar que conforme avanza la edad se manifiesta menor interés en obtener conocimientos y habilidades. Empero, en el rango de 17 a 52 años de edad se encontró que en 67 casos en un 53.1% en la escolaridad de bachillerato y profesional, esto podría indicar que en el período de juventud y en los años adultos, existe más interés en aprender, nivel de aspiraciones y adquirir habilidades. Cabe señalar que el personal técnico profesional debe contar con el requerimiento profesional de ingeniería en diferente especialidad y no así, para el personal obrero calificado y no calificado.

La tabla X muestra la asociación entre la variable edad y nivel ocupacional con una probabilidad menor a .001. Se observa que en el rango de 17 a 34 años de edad, se encontraron 59 casos en 53.2% en el nivel de 1 a 6, esto podría indicar que a menor edad se ha adquirido menor jerarquía en ocupación, ya sea por falta de experiencia, conocimiento y por el escalafón. Sin embargo, en el rango de 35 a 52 años, en los niveles de 7 a 16 hubo 102 casos con un porcentaje de 64.2%, esto podría deberse a que en el período adulto existe mayor madurez, interés por ascender, aplicar y desarrollar habilidades. Cabe mencionar que el personal en los niveles de 22 a 34 y en las edades de 24 a 52, se encontraba el personal técnico de ingenieros que ostenta mayor jerarquía, realiza trabajos de supervisión, tiene más oportunidad de obtener logros y de mayor responsabilidad.

La tabla XI muestra la asociación entre la variable edad y antiguedad con una probabilidad menor a .001. Se puede observar que entre los 35 a 52 años de edad en 81 casos, se obtuvo un porcentaje de 49.7% en el rango de 13 a 24 años de antigüedad, esto indicaría que en este pe-

ríodo se demuestra mayor madurez y experiencia. Así, a mayor edad y antigüedad existiría mayor interés por la jubilación laboral, la importancia de retos y ascensos tienden a disminuir.

La tabla XII muestra la asociación significativa entre la escolaridad y nivel ocupacional, a mayor escolaridad, mayor nivel ocupacional, con una probabilidad menor a .001, cabe señalar que en el rango del nivel 17 a 23 se incluyeron ocupaciones, tales como, obreros calificados, jefes de diversas especialidades en el área de mantenimiento, y del nivel 24 a 34 se incluyeron a técnicos e ingenieros y coordinadores en diversas especialidades en el área de mantenimiento, en 33 casos, con un porcentaje de 46.5%, esto indica que se ha alcanzado mayor jerarquía, mejor posición ocupacional, mayores conocimientos a nivel formal escolar, capacitación, oportunidad de desarrollar trabajos de mayor responsabilidad.

La tabla XIII muestra la asociación significativa entre las variables escolaridad y antigüedad, con una probabilidad menor a .001. Se puede observar que a mayor escolaridad, menor antigüedad, así con 45 casos, se obtuvo un 63.4% en el rango de bachillerato-profesional y en el menor rango del 1 a 12 años generados de servicio en la institución, esto indicaría que con más preparación escolar, existe mayor nivel de aspiraciones, oportunidad de ascender, disposición de trabajo, el personal continuaría laborando para adquirir y desarrollar habilidades y experiencia.

En la tabla XIV se muestra la no asociación significativa entre la variable edad y los factores satisfactores, con una probabilidad mayor a .05. Se observa que entre las edades de 17 a 34 y 34 a 52 años se presentan las mayores respuestas (88 y 127) y en porcentajes de 67.7% y 65.1% respectivamente en relación con los motivadores. En cambio en el rango de más de 52 años se obtuvieron 24 respuestas, con un 53.3%, es posible que cuando aumenta la edad tiende a bajar el interés por obtener logros, ascensos, aprender nuevos conocimientos y tiende a disminuir la interacción con los demás.

La tabla XV demuestra la asociación significativa entre las variables de escolaridad y los factores satisfactores, con una probabilidad menor a .001. Se observa la importancia en las diferentes escolaridades con los factores motivadores y más en bachillerato y profesional, en 76 respuestas, con un porcentaje de 79.2%, así hay mayores logros, reconocimiento al ejecutar una tarea y se aumenta la responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, así como la oportunidad de superar retos y en transmitir conocimientos. Por otra parte, el factor seguridad se presentó con 22 respuestas hasta primaria y el salario con 18 respuestas, y las relaciones interpersonales hasta primaria con 37 y en secundaria con 15 respuestas.

La tabla XVI demuestra la asociación significativa entre la variable nivel-ocupación y los factores satisfactores, con una probabilidad menor a .001, en donde se demuestra que a medida que aumenta el nivel ocupacional existe mayor importancia con los motivadores. En los niveles de 13 a 16, se incluyeron a obreros calificados y se obtuvieron 75 respuestas, con un 70.7%, y en los niveles de 17 a 34, en 51 respuestas con un 86.4% (incluyó al personal mencionado en la tabla XII), así al obtener mayor jerarquía en diferentes ocupaciones, aumenta la responsabilidad, obtener logros en el trabajo y la necesidad de reconocimiento por el trabajo ejecutado. Por otra parte, el factor seguridad se presentó en 21 respuestas, en los niveles del 1 al 12, y el salario del nivel 5 y 6 (en 7 respuestas) y del nivel 9 al 12 (en 5 respuestas), y las relaciones interpersonales del nivel 1 al 14 (en 58 respuestas).

La tabla XVII demuestra la asociación significativa entre las variables de antigüedad y los factores satisfactores, con una probabilidad menor a .02. Se observa que a menor antigüedad (1 a 12 años) existe mayor importancia con los motivadores, así los sujetos se interesan en obtener logros, desarrollar trabajos interesantes y de responsabilidad, aprender y aplicar sus conocimientos en el trabajo y en puestos superiores, a través de cursos de capacitación, se interesan en promociones para adquirir experiencia y mejores perspectivas futuras en el trabajo.

En la tabla XVIII se muestra la no asociación significativa entre las variables de edad y los factores insatisfactorios, con una probabilidad mayor a .05. Entre las edades de 17 a 34 se obtuvieron mayores respuestas de los sujetos estudiados en 97, con un 84.3% y en la edad de 35 a 52 años, 121 respuestas en 82.3%, en estos períodos de juventud y en años adultos, los sujetos manifestaron más su insatisfacción hacia la su pervisión técnica, las políticas y administración e inadecuadas relaciones interpersonales.

En la tabla XIX se muestra que no se encontró asociación significativa entre las variables de escolaridad y los factores insatisfactorios, con una probabilidad mayor a .05. Se observa que en la escolaridad hasta primaria se encontraron 112 respuestas, con un 88.2% y hasta secundaria, en 71 respuestas, con un 77.2%, en éstos rangos los sujetos sintieron co como más insatisfactorios, las condiciones de trabajo, el salario y la se guridad.

La tabla XX demuestra la asociación significativa entre las variables nivel-ocupación y los factores insatisfactorios, con una probabilidad menor a .05. Se observa que en los rangos de niveles inferiores: de 1 a 6 se concentran el mayor número de respuestas (89), con un 88.1% y de 7 a 12 (70) con un 87.5%, esto indica en estos niveles mayor importancia con los factores higiénicos. En dichos rangos se presentaron como más insatisfactorios el salario y la seguridad. También se observa que conforme se obtiene más alta ocupación van disminuyendo las respuestas hacia los factores higiénicos en nuestra muestra.

En la tabla XXI se muestra que no se encontró asociación significativa entre la antigüedad y los factores insatisfactorios. Se observa que en los rangos de 1 a 12 años de antigüedad, se obtuvieron 104 respuestas con un porcentaje de 84.6%, y de 13 a 24 años de servicios, 93 respuestas, en 84.5%, en estos rangos los sujetos sintieron más insatisfacción hacia la supervisión técnica, relaciones interpersonales, políticas y administración de la compañía, salario, condiciones de trabajo y seguri dad. Entonces se podría decir que a más años de servicios disminuye la

tendencia hacia los insatisfactorios, ya que en este rango el personal tiende a obtener su jubilación.

En la tabla XXII se concentran los resultados de los datos de las χ^2 en la que destacan las asociaciones significativas entre las variables de escolaridad, nivel ocupacional y antigüedad y entre éstas y los factores motivadores, intrínsecos al trabajo. En relación con esto, es interesante observar que son importantes las diferencias individuales en los acontecimientos laborales en la presente investigación para determinar la satisfacción en el trabajo, así los factores motivadores se vieron afectados positivamente por las variables demográficas demostradas en esta tabla, al mostrar la importancia de adquirir conocimientos, habilidades, capacitación, obtener logro y desarrollo del trabajo, mayor interés por ascender o las promociones, más posición jerárquica, mejor nivel de vida, desarrollo de habilidades y responsabilidades, dominio del trabajo, cumplir con las metas fijadas y experiencia. Los factores intrínsecos producen el sentido de crecimiento psicológico que es de lo más importante para los individuos que integran una organización. En relación con estos resultados, Herzberg, Peterson y Capwell (1957) demostraron que distintos grupos o clases diferentes de trabajo, en personas de niveles ocupacionales y/o educativos superiores, los factores intrínsecos requerían mayor importancia, mientras que la seguridad de contar con el empleo la perdían considerablemente.

Por otra parte, en relación con los factores de higiene sólo se encontró una asociación significativa entre la variable nivel ocupacional y los factores insatisfactorios. En cambio no se encontraron estas asociaciones con las variables demográficas de edad, escolaridad y antigüedad, esto indicaría que no es de importancia en nuestra muestra si un trabajador tuvo baja o alta escolaridad, era joven o viejo o bien que hubiera generado pocos o muchos años de servicios en la empresa para que se sintieran insatisfechos en el trabajo.

Sin embargo, la mayoría de las respuestas de los factores insatis-

factores estuvieron referidas a la inadecuada supervisión técnica manifestadas en sentimientos de injusticias e incompetencias, inadecuado trato, favoritismos por parte de las jefaturas; estilo de mando autocrático, falta de inducción y supervisión en el trabajo, inadecuadas relaciones interpersonales entre jefes y compañeros e inadecuado clima de trabajo.

Por consiguiente la meta más importante en el progreso de la supervisión y los que realizan esta función, sería desarrollar nuevos insights, así que se pudiera planear, organizar y controlar el trabajo y al personal para poder prevenir la insatisfacción en el trabajo. Así la tarea del supervisor de cualquier nivel sería entrenarse mejor en la motivación humana y los factores subyacentes. Así aprender a discriminar para reconocer el buen trabajo y premiar apropiadamente el buen trabajo, a través de un rediseño de calificación de méritos con medidas confiables y válidas del desempeño actual (Herzberg, 1959 y 1976). Este énfasis no reduce la necesidad para el mantenimiento de las relaciones interpersonales entre jefes y cooperadores; en adoptar políticas administrativas, de tal manera que sean benéficas tanto para las necesidades de los empleados y trabajadores que la integran como para la institución.

3.3. CONCLUSIONES

De acuerdo con nuestra hipótesis No. 1 se confirma, ya que las respuestas de los sujetos estudiados mostraron que los factores que determinan más la satisfacción en el trabajo son esencialmente diferentes de los factores que determinan la insatisfacción en el trabajo.

En relación con nuestra hipótesis No. 2 se confirma, puesto que los factores motivadores, intrínsecos al trabajo, tales como: logro, trabajo en sí mismo, posibilidad de crecimiento, responsabilidad y desarrollo o avance, se encontraron como determinantes de los sentimientos de satisfacción porque están relacionados al contenido del trabajo y al crecimiento psicológico del individuo, y van a conducir a actitudes positivas en el trabajo. Mientras que los factores de higiene, extrínsecos al trabajo, tales como: supervisión técnica, relaciones interpersonales con los jefes y compañeros, políticas y administración de la compañía, salario, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo y vida personal, se encontraron como determinantes de insatisfacción porque es tán relacionados al ambiente o contexto del trabajo, y van a conducir a actitudes negativas en el trabajo, sólo que funcionen adecuadamente se previene la insatisfacción en el trabajo.

Se confirma nuestra hipótesis No. 3, puesto que se encontraron asocia ciones significativas entre las variables demográficas de edad, escolaridad, nivel-ocupación y antigüedad, y entre éstas y los factores motivadores.

En cuanto a nuestra hipótesis No. 4 sólo se encontró asociación sig nificativa entre la variable nivel-ocupación y los factores de higiene.

Con base en nuestros resultados de nuestra muestra de mantenimiento, se encontró que los factores motivadores, intrínsecos al trabajo y con sus asociaciones significativas de las variables demográficas de escola ridad, nivel ocupacional y antigüedad determinan más la satisfacción en

el trabajo. Asimismo que la Teoría Motivación-Higiene de Herzberg puede ser aplicada en diferentes muestras de escolaridad, edad, ocupación y antigüedad.

De acuerdo con nuestros encuentros es conveniente manifestar a las organizaciones en el ámbito laboral y a los individuos que se interesan en el modelo del trabajo lo siguiente:

En general las implicaciones de este estudio pueden ser resumidas como un énfasis sobre un método positivo más que negativo hacia la satisfacción laboral de los individuos. En nuestra sociedad se ha visto que se ha aceptado principalmente el método negativo hacia ésta. Sólomente los administradores antidiluvianos estarán renuentes a la necesidad de mitigar las malas condiciones higiénicas para evitar la rotación, ausentismo e inadaptación individual en el trabajo, por lo que las organizaciones industriales han incrementado el rigor de las relaciones interpersonales a través de programas de relaciones humanas en intentos para mejorar el contexto en el cual el trabajo es ejecutado, por incrementos en beneficios económicos y en agradables condiciones de trabajo, y por un intento artificial para inyectar una cierta cantidad de participación dentro de las vidas rutinizadas y automatizadas de algunas gentes en el ámbito organizacional, por un énfasis sobre grupos de trabajo. Evidentemente no se está en contra de tales programas, ya que los encuentros obtenidos sostienen la noción que la buena higiene previene muchos de los resultados negativos de insatisfacción en el trabajo aún la buena higiene no puede ser un fin en sí misma, es sólo un comienzo. Cuando se ha encontrado un sobreénfasis sobre la higiene lleva en sí misma la causa del problema. Si el mayor premio en las organizaciones son los factores higiénicos, si las condiciones no relacionadas a la conducta actual del trabajo son las mayores fuentes de satisfacción, hay poca motivación para la ejecución de las más altas potencialidades en el trabajo de cada individuo. Esto puede conducir a un más grande enfoque en los premios extrínsecos que residen en el contexto del trabajo. Por consiguiente, podemos enfatizar el reforzamiento de los factores motivadores.

Un número de áreas en las cuales la motivación al trabajo puede ser reforzado por un énfasis en la más grande realización de metas que estén directamente relacionadas a la ejecución del trabajo, es decir, que los trabajos puedan ser reestructurados para desarrollar al máximo la habilidad y potencialidades de trabajadores para lograr metas significativamente relacionadas a la ejecución del trabajo, en lugar de trabajos automatizados. Respecto con esto, un estudio de Walter (1957), quien investigó intensamente el efecto de automatización sobre las actitudes de las personas en sus trabajos, él encontró que la moral descende cuando la automatización aumenta la necesidad para trabajos rígidos y rutinarios.

Así, los encuentros demuestran que si el trabajo es interesante, variado, retador, con libertad, creatividad, iniciativa, con oportunidad de controlar el propio trabajo, crecer en responsabilidades, logros, en desarrollar potencialidades, en donde el individuo quien ejecuta un trabajo pueda encontrar que sus operaciones conducen para aumentar la motivación.

Es evidente porque los factores de higiene fracasan al suministrar satisfacciones positivas, ya que no poseen las características necesarias para dar a un individuo un sentido de crecimiento. Sentir que uno está creciendo depende de los logros de las tareas que tengan significado para el individuo y puesto que los factores de higiene no se relacionan con las tareas, ellos son ineficaces para proporcionar tales significados al individuo. Los motivadores son los factores de las tareas y son de este modo necesarios para el crecimiento. Ellos suministran la estimulación psicológica para la cual el individuo puede ser activado hacia el desarrollo de sus necesidades de crecimiento psicológico.

SUGERENCIAS

1) Que las organizaciones desarrollen adecuadamente el potencial del recurso humano, proporcionando oportunidad para que operen los factores motivadores en la ejecución del trabajo, con el objeto de alcanzar el crecimiento psicológico, y por ende mejorar la productividad. Asimismo mantener una buena higiene para prevenir muchos de los resultados negativos de baja moral, de no salud ocupacional en la insatisfacción en el trabajo.

2) Realizar investigación con el modelo de motivación en el trabajo de Herzberg en diferentes muestras amplias y variadas en ocupaciones, escolaridad, profesiones y otras variables demográficas, aplicando el cuestionario tanto a nivel grupal como individual para obtener intercorrelaciones de factores del primer y segundo nivel y los efectos positivos y negativos de las actitudes en el trabajo.

3) Seleccionar y capacitar al personal a nivel de jefatura y supervisión en diferentes niveles, en recursos humanos y administración de personal, con el objeto de conocer mejor la motivación humana, mejorar la supervisión laboral, la moral e integración de personal.

4) En estudio futuros, se investigará el grado en el cual, componentes individuales contrastan con componentes situacionales para determinar la ocurrencia de moral alta y sus efectos consiguientes.

5) Rediseñar el trabajo, la selección de empleados, así como la calificación de méritos, con el fin de aumentar la motivación y el desempeño en el trabajo.

6) Los empleados a todos los niveles jerárquicos deberían de saber acerca de sus potencialidades y habilidades en el trabajo; tener la oportunidad de lograr al máximo de acuerdo con la satisfacción de sus necesidades propiamente humanas, para poder incrementar el desempeño y satisfacción en el trabajo, ya que el logro de los objetivos de la organización deberían ser la de los empleados y trabajadores.

REFERENCIAS

- ANDERSON, JONATHAN, BERRY DURSTON Y MILLICENT POOLE. (1986) Redacción de tesis y trabajos escolares, trad. Andrés Ma. Mateo, 12a. imp. México: Diana.
- ANDER-EGG, EZEQUIEL. (1987) Técnicas de investigación social. 21 ed. (Humanitas), 1ra. impr., México: El Ateneo, 327-336.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. (1978) Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, 3ra. ed., 6a. reimpr., México: Trillas.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. (1986) Administración de Recursos Humanos, 16a. reimpr. México: Trillas.
- BACKER WOLHUTER, (1980) "A re-evaluation of Herzberg's Motivation-Hygiene theory with reference to an intercultural study of work motivation", Dissertation Abstracts International, octubre, 41, 4-B, -1551. University of South Pretoria.
- BAVARESCO DE PRIETO, AURA M. (1986) Las técnicas de la investigación, 4a. ed. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- BRAYFIELD, A. H. Y W. H. CROCKETT. (1955) Employee attitudes and employee performance, Psychological Bulletin, 52-5, 396-424.
- BERELSON, B. (1952) Content analysis in communication research, Glencoe, Illinois: Free Press.

- BLUM, MILTON Y NAYLOR, JAMES C. (1987) *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*, 5a. ed. México: Trillas, 531-541.
- BOBBITT, H. RANDOLPH Y ORLAND BEHLING. (1972) "Defence mechanisms as an alternate explanation of Herzberg's motivator-hygiene results", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 56, 1, 24-27. Ohio State U.
- BORGATTA, EDGAR, ROBERT FORD Y GEORGE W. BOHRNSTEDT. (1973 "Work orientation vs Hygienic orientation: a bi-polar approach to the study of work motivation", *Journal of Vocational Behavior*, julio, 3, 3, 253-268. City U. New York.
- BOWMAN, DANIEL C. (1978) "Elements of job dissatisfaction associated with performance evaluation", *Dissertation Abstracts International*, abril, 38, 10-A, 5811. U. Missouri.
- BROWN, J.A.C. (1958) "La Psicología Social en la Industria. México: F.C.E.
- CAZARES HERNANDEZ, LAURA et al. (1978) *Técnicas actuales de investigación documental*, 2a. ed. México: Trillas, U.A.M.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (1987) *Introducción a la teoría general de la administración*, 2a. ed., en español. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.
- COHEN, BARBARA P. (1982) "The Herzberg job satisfaction theory as it applies to select urban elementary school principals in Philadelphia", *Dissertation Abstracts International*, junio, 42, 12-A, 4984, Temple U. Philadelphia.

- DÍAZ-GUERRERO, ROGELIO. (1972) Hacia una teoría histórico bio-psico-socio-cultural del comportamiento humano. México: Trillas.
- DÍAZ GUERRERO, ROGELIO, (1988) Psicología del Mexicano, 4a. Edición, México: Trillas.
- DE FIORE, ROBERTA M., THOMAS KRAMER Y DAVID C. MUNZ. (1981) " Predictors of motivation for job changings maintenance versus motivation seekers", *Perceptual & Motor Skills*, junio, 52, 3, 967-973. Saint Louis University.
- DUNHAM, RANDALL B. Y SMITH FRANK J. (1985) Salud organizacional. México: Trillas, págs. 38-39.
- FILLEY, ALAN C., HOUSE, ROBERT; HOUSE J. Y KERR STEVEN. (1976) Managerial process and organizational behavior, 2a. ed. (Grenview, Ill.: Scott, Foresman y Co., 197. Citado en el libro: Comportamiento en las organizaciones, por Hodggetts, Richard M. y Steven Altman. México, D.F., Nueva Editorial Interamericana, 1987.
- FRENCH, EARL B, MORTON METERSKY, DAVID THALER Y JEROME TREXLER. (1973) "Herzberg's two factor theory: consistency versus method dependency", *Personnel Psychology*, 26, 3, 369-375. Lehigh U.
- FUREY, JAMES P. (1983) "The perceived presence and importance of the Herzberg motivator-hygiene factors among public school superintendents", *Dissertation Abstracts Internacional*, octubre, 44, 4-A, 929. Northern Illinois U.

- GAZIEL, HAIM H. (1986) "Correlates of job satisfaction: a study of the two factor theory in an educational setting", *Journal of Psychology*, noviembre, 120, 6; 613-626. Bar Ilan U. School of Education, Ramat Gan, Israel.
- GENDEL, HOWARD. (1965) "A study of Herzberg's Motivation-Hygiene theory of job attitudes", Doctoral Dissertation, Western Reserve University.
- GHANDIALLY, REHANA Y ARCHANA.DHAWALE. (1976) "Relative contribution of motivadors and hygienes to satisfying and dissatisfying job situation", *Asian Journal of Psychology & Education*, julio, 1, 2, 17-22. Inst. of Technology. Bombay, India.
- GUASTELLO, STEPHEN J. (1987) " A butterfly catastrophe model of motivation in organizations: academic performance", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72, 1, 165-182. Marquette University, Milwaukee, Wisconsin.
- GUYON, LOIS A. (1984) "Herzberg's Hygiene and motivation factors as related to burnout in prison employee", *Dissertation Abstracts International*, marzo, 44, 9-A, 2894.
- HERZBERG, F. (1954) "An analysis of morale survey coment", *Personnel Psychology*, 7, 2, 267-275.
- HERZBERG, FREDERICK, BERNARD MAUSNER, R. PETERSON Y D. CAPWELL. (1957) *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.
- HERZBERG, FREDERICK, BERNARD MAUSNER Y BARBARA B. SNYDERMAN. (1959) *The motivation to work*, 2a. ed. New York: John Wiley & Sons.
- HERZBERG, F. (1961) "A motivation hygiene concept of mental health", *Mental Hygiene*, 45.
- HERZBERG, FREDERICK Y R. HAMLIN. (1963) "The motivation-hygiene concept and psychotherapy", *Mental Hygiene*, 47.

- HERZBERG, F. (1965) "A case study attitudes to labor in the Soviet Union", *Personnel Psychology*, otoño.
- HERZBERG, F. (1965) "The motivation to work among Finnish Supervisors", *Personnel Psychology*, invierno.
- HERZBERG, F., *Work and the nature of man*. (1969) New York: World Publishing Company.
- HERZBERG, F. (1968) "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 46, 53-62. Citado en el libro: *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*, por FLEISHMAN EDWIN A. Y ALAN R. BASS. México: Trillas, 1976, 269-285.
- HERZBERG, F. (1974) "Motivation-hygiene Profiles", *Organization Dynamics*, otoño, 18-29.
- HERZBERG, F. Y J. MATHAPO (1974) "Motivation-hygiene correlates of mental health: an examination of motivational inversion in a clinical population".
- HERZBERG, F. (1976) *The managerial choice: to be efficient and to be human*, Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin. Citado en el libro: *Diseño de tareas y motivación del personal*, por Aldag, Ramón y Brief, Arthur, Ira., ed. México: Trillas, 1983.
- HINTON, B. L. (1968) "An empirical investigation of the Herzberg methodology an two-factor theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto, 3, 3, 286-309.

HUSE, EDGAR F. Y JAMES BOWDITCH. (1986) El comportamiento humano en las organizaciones, México: Addison-Wesley Iberoamericana, 71-74.

JOHNSTON, W.A. Y NAWROCK, L.H. (1967) "Effect of simulated social feedback on individual tracking performance ." Journal of applied Psychology, 51, 2, 145-151.

KARP, H. B. Y JACK W. NICKSON. (1973) "Motivator-hygiene deprivation as a predictor of job Turnover", Personnel Psychology, 26, 3, 377-384.

KATZ, D. N. MACOBY Y N. MORSE (1951) "Productivity, supervision and morale in an office situation", Part. I. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Institute for Social Research.

KATZ, D. Y R.L. KAHN. (1952) "Some recent finding in human relations research", Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Survey Research Center.

KERR, W. (1947) "Labor turn over and its correlates". Journal Applied Psychology, 31, 366-371.

KHILLAH, R. (1987) "Motivation of secondary school teachers in the Lake Union conference of seven-day Adventists based on Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation", Dissertation Abstracts International, marzo, 47, 9-A, 3263.

- KOBAYASHI, TUTAKA Y HITOSHI, IGARASHI. (1981) "An empirical test of the Herzberg theory about job satisfaction", Tohoku Psychologica folia, 40, 1-4, 74-83. Tohoku U. Faculty of Arts & Letters, Sendai, Japan.
- LASSWELL, H. D. (1949) Language and politics. New York: E. W. Stewart.
- MANN, F., et al. (1949) "A comparison of high morale and low morale employee", Unpublished study.
- MASLOW, ABRAHAM H. (1943) A theory of motivation, Psychol. Rev., 50.
- MASLOW, ABRAHAM H. (1954) Motivation and personality, 2a. ed. New York: Harper & Row publishers.
- MAY, BARRY R. (1978) "A study of Herzberg's motivation-hygiene theory job satisfaction as it relates to academic personnel in selected small liberal arts colleges", Dissertation Abstracts International, noviembre, 39, 5-A, 2816. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- MERTON, R. K., et al. (1955) "The focused interview, Glencoe, Illinois: Free Press.
- MWAPACHU, JUMA V. (1978) "Motivation theory and worker productivity in Tanzania: field in transition", Indian Journal of Industrial Relations,

enero, 13, 3, 339-369.

MYERS, M.S. (1964) "Who are you motivated workers ", Harvard Business Review, enero-febrero, 42, 1, 73-88.

MORSE, N. Y E. REIMER. (1956) "The experimental change of a mayor or ganizational variable", Journal Abnormal Soc. Psycho., 52, 120-129.

NIE, N.H. et al. (1975) Statistical package for the social sciences. - Nueva York: McGraw.

NISHIKAWA, K. (1971) "A study of job satisfaction: an empirical test of the Herzberg theory, Japanese Journal of Psychology, febrero, 41, 6, 285-294. Izumi Research Center Co., Japan.

PARDIÑAS, FELIPE. (1988) Metodología y Técnicas de investigación en ciencias sociales. 30a. ed. México: Siglo XXI editores.

PEREDA MARIN, SANTIAGO Y REDONDO USANOS, INMACULADA, (1983) "Analysis of Herzberg's theory using two samples of Spanish workers", informe de Psicología, 2, 1, 53-76 U. Complutense de Madrid, Facultad de Psi cología, Somosaguas, Spain.

PORTER, L.W. (1966 "Personnel management", Annual Review of Psychology, 17, 395-422.

REITER SHUNIT, LUBA FRIEDMAN Y MALCA MOLCHO. (1985) "motivation vocational interests and job satisfaction of mentally retarded adults", International Journal of Rehabilitation Research, 8, 1, 19-28.

SALEH, S. Y J. OTIS. (1963) "Sources of job satisfaction and their effect on attitudes toward retirement", Journal of Insutrial Psycho logy, 1.

SALEH, S. (1964) "Report of pre-retirement study", Ontario Departament

of Civil Service.

- SCHWARZ, M.M., E. JENUSAITIS Y H. STARK (1963) "Motivational factors among supervisors in the utility industry", *Personnel Psychology*, - 16, 45-53.
- SIEGEL, SIDNEY. (1986) *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. décima reimpr. México: Trillas.
- SOLIMAN, HANAFI. (1970) "Motivator-hygiene theory of job attitudes: an empirical investigation and an attempt to reconcile both the one and the two-factor theories of job attitudes", *Journal of Applied Psychology*, octubre, 452-461. Citado en el libro: *Comportamiento en las organizaciones*, por Hodgetts, Richard M. y Steven Altman. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana, 1987.
- SPIEGEL, MURRAY. (1961) *Theory and problems of Statistics*, New York: - Schaum publishing company.
- STOCKFORD, L. Y K. KUNZE, (1950) "Psychology and the pay check", *Personnel*, 27, 129-143.
- TAYLOR JOHAN M. (1976) "Anxiety concepts in the motivation-hygiene - theory", *Dsiseration Abstracts International*, Nov. 5-A, 3028. The George Washington University.
- THOMAS, SHERILL C. (1977) "An application of Herzberg's two-factor theory of job attitudes to selected community college administrative roles", *Dissertation Abstracts Internacional*, diciembre, 38, 6-A, 3326. U. Florida.
- TORO, ALVAREZ, FERNANDO. (1981) "Conceptual distinctions for the design of an instrument that allows the evaluation of the aspects of work motivation", *Revista Interamericana de Psicología*, 15, 2, 97-121. Interconexión Eléctrica, Medellín, Columbia.

VICTORIA ORTA, NONANTZINE. (1973) "La influencia de los factores higiénicos-motivantes en el trabajo", Tesis Lic. en Psicología, Universidad Iberoamericana, México, D.F.

VROOM, V. H. (1964) Work and motivation, Wiley.

WALKER, C.R. (1957) Toward the automatic factory: a case study of men and machines. New Haven: Yale University Press.

WATERS, L. WATERS, C. (1972) "An empirical test of five versions of the two factor theory of job satisfaction", Organizational Behavior and Human Performance, febrero, 7, 1, 18-24.

WATSON, THOMAS W. Y PATRICK A. ZUMBRO. (1977) "Job enrichment: evaluation with implication for Air Force job redesign", Research Div. Brooks Air Force Base, TX, octubre, 77-56.

WICKERT, F. (1951) "Turnover and employee's feeling of ego-involvement in the-day-to day operations of a company", Personnel Psychology, 4, 185-197.

YOUNG, ROBERT K. (1968) Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la conducta. México: Trillas.

APENDICE "A"

UN ESTUDIO DE LA SATISFACCION E INSATISFACCION
EN EL TRABAJO EN MEXICO.EXPERIENCIA 1

Piense usted en una época de trabajo en la que se haya sentido particularmente satisfecho. Describa usted esa experiencia.

¿Podría explicar más precisamente por qué se sintió de esa manera en esa época?

¿Qué efectos tuvo en sus sentimientos (buenos o malos) esa situación?

EXPERIENCIA 2

Ahora, piense usted en una época de trabajo en la que se haya sentido particularmente insatisfecho. Describa usted esa experiencia.

¿Podría explicar más precisamente por qué se sintió de esa manera en esa época.

¿Qué efectos tuvo en sus sentimientos (buenos o malos) esa situación?.

Edad: _____

Taller: _____

Categoría: _____

Escolaridad: _____

Estado Civil: _____

Planta: (S) (C) _____

Sexo: _____

Antigüedad: _____

Nivel: _____

Puesto: _____

Jornada: _____

APENDICE "B"

EN LA DECADA DE LOS OCHENTA Y SETENTA, ENTRE OTROS ESTUDIOS, SE REALIZARON EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL, LAS SIGUIENTES INVESTIGACIONES:

- 1) Guastello, S.J. (1987) "Un modelo de catástrofe de motivación en las organizaciones: desempeño académico".
- 2) Guyon, Lois A. (Illinois, 1984) en "Factores de motivación-Higiene relacionados con los empleados en prisión".
- 3) Toro Alvarez F. (Medellín, Columbia, 1981) "Distinciones conceptuales para el diseño de un instrumento que permita evaluar aspectos de motivación".
- 4) Mwapachu, J. (Nueva Delhi, India, 1978) en "Teoría de la motivación y la productividad del trabajador en Tanzania: campo en transición".
- 5) Watson, Thomas. (1977, E.U.A.) "Enriquecimiento del trabajo: evaluación con implicaciones en el rediseño en el trabajo, para la fuerza aérea".
- 6) Taylor John N. (George Washington U. 1976) "Conceptos de Ansiedad en la teoría de Motivación-Higiene".
- 7) Ghandially, Rehana. (1976 en Bombay, India) "Contribución relativa de motivadores-higiénicos para la satisfacción en la situación laboral".
- 8) Karp, H. (1973) "Privación en la motivación - higiene como un predictor de la rotación en el trabajo".
- 9) French, Earl y Cols. (1973) "Teoría de los dos factores de Herzberg: Consistencia contra método de dependencia".

APENDICE "B"

10) Borgatta, E. CoIs. (New York, 1973) "Orientación del trabajo contra orientación higiene: una aproximación bi-polar para el estudio de motivación en el trabajo.

11) Bobbitt, H. (1972) "Mecanismos de defensa como una explicación de los resultados de la motivación-higiene de Herberg".

12) Nishikawa, K. (1971, en Japón) "Un estudio de la satisfacción en el trabajo: un estudio empírico de la teoría de Herzberg".

13) Soliman, H. (1970) en "Teoría de motivación - higiene de las actitudes en el trabajo: una investigación empírica y un intento para reconciliar ésta con la teoría de los dos factores de las actitudes laborales".

EN EL AREA EDUCACIONAL SE ENCUENTRAN ENTRE OTROS ESTUDIOS, LOS SIGUIENTES:

1) Khillah, R. (1987) "Motivación en los maestros de secundaria, en la conferencia de Lago Unión de los 7 días de los adventistas, basados en la teoría dual de los factores de la satisfacción en el trabajo y motivación".

2) Furey, J. (Illinois, 1983) "La presencia percibida e importancia de los factores motivadores-higiene de Herzberg entre Superintendentes de una escuela pública".

3) Bowman, D. Missouri, 1978) "Elementos de insatisfacción asociados con la evaluación del desempeño".

4) May, Barry R. (Illinois, 1978) en "Un estudio de la Teoría Motivación-Higiene de Herzberg de la satisfacción en el trabajo relacionado al personal académico en pequeñas artes universitarias seleccionadas".

5) Thomas, S. (U. Florida, 1977) "Una aplicación de la teoría de los fac

APENDICE "B"

tores de las actitudes del trabajo para seleccionar roles administrativos de una comunidad universitaria".

EN EL CAMPO DE LA SALUD MENTAL SE ENCUENTRAN ENTRE OTROS ESTUDIOS, LOS SIGUIENTES:

- 1) Herzberg Frederick "Un concepto de motivación - higiene de la salud mental".
- 2) Herzberg Frederick y R. Hamlin. "El concepto Motivación - higiene y Psicoterapia".