



**U** **NIVERSIDAD**  
**I** **NSURGENTES**

*Plantel Xola*

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON  
INCORPORACION A LA U.N.A.M. CLAVE 3315-25

"LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR GENERADOR  
DE SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES  
DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**  
C. GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ ERIKA KARINA

ASESOR: Dr. HUMBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# GRACIAS

*A Dios, a la Virgen, y al bebé, por darme la mejor familia y todo lo que tengo, permitiéndome concluir cada una de mis metas...*

*A Javier y Emilia, los mejores padres; por ser un ejemplo de constante superación, por su infinita ayuda, confianza, amor y comprensión que siempre me dan, por enseñarme a ser mejor cada día ...  
CON TODO MI AMOR Y ADMIRACIÓN  
LES DEDICO ESTE TRIUNDO.*

*A Claudia, mi hermana por consentirme siempre, por tu ternura, responsabilidad por el apoyo que siempre me brindas y por construir para mi un mundo mágico...*

*A Mayra (por haber sido cómplices),  
Pelú (por ser la alegría de la casa)  
Gaby (por estar siempre conmigo)  
a ustedes por ayudarme en la investigación de mi tesis y por todo el cariño...*

*A mis tíos Lucy, Silvia, Juana, Dalí, Mago, Mireya, Yaz, Oscar, Efrén, Juan, Milo, Ricardo, Miguel, Manuel, por sus consejos, su confianza y creer en mí ...*

*A mis primos Juan Manuel, Miguel Ángel, Ricardo Oscar, Eduardo por formar en mí una esperanza de crecimiento diario...*

*A Edith por su ejemplo de fortaleza y lucha diaria, Alondra, Efrén, Santi, por esa magia y alegría que tienen...*

*A mi Mamá Soco y Mamá Mari por haber sido un ejemplo de fortaleza, amor, humildad, por haberme dejado disfrutar de su compañía y enseñarme que el dolor nos ayuda a ser fuertes y el afecto a ser felices...*

*A mi asesor Humberto, por la  
excelente ayuda, paciencia y  
confianza en la elaboración  
de este trabajo...*

*A mis revisores de tesis, Ana María,  
Miguel Ángel, Fernando y a los que  
laboran en la UIN que de alguna  
manera me brindaron su ayuda ...*

*A Silvia (por tu apoyo incondicional),  
Nora, Alberto, Javier  
los cuales laboran en la  
Delegación Cuauhtémoc y demás  
personal que ayudaron en  
este trabajo...*

## INDICE

|  | PÁG. |
|--|------|
| Resumen  | I    |
| Introducción   | II   |
| <b>CAPÍTULO 1. MOTIVACIÓN LABORAL</b>  |      |
| 1.1. Definición de Motivación  | 1    |
| 1.2. Importancia de la Motivación  | 2    |
| 1.3. Clasificación de la Motivación  | 2    |
| 1.3.1. Motivación Intrínseca   | 3    |
| 1.3.2. Tipos de Motivación Intrínseca  | 5    |
| 1.3.3. Medios para lograr la Motivación Intrínseca   | 6    |
| 1.3.4. Motivación Extrínseca   | 7    |
| 1.3.5. Tipos de Motivación Extrínseca  | 7    |
| 1.3.6. Motivos Humanos   | 8    |
| 1.4. Teorías de la Motivación  | 9    |
| 1.4.1. Teoría de la Pulsión  | 9    |
| 1.4.2. Teoría del Ciclo Motivacional   | 10   |
| 1.4.3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow                                   | 11   |
| 1.4.4. Teoría de los dos Factores de Herzberg  | 13   |
| 1.4.5. Teoría de las Necesidades y la Motivación de McClelland                               | 15   |
| 1.4.6. Teoría de las Necesidades de Tolman   | 15   |
| 1.4.7. Teoría de las Necesidades de Lewin  | 16   |
| 1.4.8. Teoría Motivacional de la Expectativa   | 16   |
| 1.4.9. Teoría de la Equidad  | 16   |
| 1.5. Motivación Laboral  | 17   |
| 1.5.1. Definición de la Motivación Laboral   | 17   |
| 1.5.2. Importancia de la Motivación Laboral  | 17   |
| 1.5.3. Variables de la Motivación Laboral  | 18   |
| 1.5.4. Dimensiones de la Motivación Laboral  | 18   |
| 1.5.5. Modelo Tradicional de Motivación Laboral  | 19   |
| 1.5.6. Requisitos para una medida adecuada de la<br>Motivación Laboral                       | 20   |
| 1.5.7. Actividades que implican diferentes aspectos de la<br>conducta humana en la industria | 20   |
| 1.5.8. Fuerzas que Motivan a los Empleados   | 21   |
| 1.5.9. Técnicas para Motivar a los Trabajadores  | 21   |

## **CAPITULO 2. SATISFACCIÓN LABORAL**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Definición de Satisfacción Laboral                                      | 23 |
| 2.2. Importancia de la Motivación Laboral                                    | 23 |
| 2.3. Metodologías para la descripción de la Satisfacción Laboral             | 25 |
| a. Encuesta  |    |
| b. Entrevista  |    |
| 2.4. Clasificación de la Satisfacción Laboral                                | 25 |
| 2.5. Características de la Satisfacción Laboral                              | 26 |
| 2.6. Teorías interpretativas de la Satisfacción Laboral                      | 27 |
| 2.6.1. Teorías basadas en la Satisfacción de Necesidades                     | 27 |
| 2.6.2. Teorías basadas en la Concepción del Incentivo                        | 28 |
| 2.6.3. Teorías basadas en la Concepción Cognoscitiva de la Satisfacción      | 28 |
| 2.6.4. Teorías basadas en la Concepción Humanista de la Satisfacción         | 28 |
| 2.7. Otras Teorías relacionadas con la Satisfacción Laboral                  | 30 |
| 2.7.1. Teoría del Establecimiento de Metas                                   | 30 |
| 2.7.2. Teoría de la Clasificación de las Necesidades Laboral                 | 32 |
| 2.8. Factores que se relacionan con la Satisfacción Laboral                  | 33 |
| 2.8.1. Factores relacionados con el trabajo sobre Satisfacción Laboral       | 33 |
| 2.8.2. Factores relacionados con la persona en la Satisfacción en el Trabajo | 34 |

## **CAPITULO 3. LOS TRABAJADORES DE BASE DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. La Delegación Cuauhtémoc                                      | 37 |
| 3.2. Limite Geográfico de la Delegación Cuauhtémoc                 | 37 |
| 3.3. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal                     | 38 |
| 3.4. Clasificación de los Trabajadores de la Delegación Cuauhtémoc | 39 |
| 3.4.1. Trabajadores de Confianza                                   | 39 |
| 3.4.2. Trabajadores de Base  | 39 |
| 3.5. Características de los Trabajadores de Base                   | 40 |
| 3.6. El Nombramiento de los Trabajadores de Base                   | 40 |
| 3.7. Derechos de los Trabajadores de Base                          | 42 |
| 3.7.1. Salario   | 43 |
| 3.7.2. Licencias, Descansos y Vacaciones                           | 44 |
| 3.7.3. Estímulos y Recompensas                                     | 46 |
| 3.7.4. Prestaciones Económicas                                     | 47 |
| 3.7.5. Capacitación y Desarrollo                                   | 48 |
| 3.8. Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores de Base      | 49 |
| 3.9. Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito    | 50 |

|  |     |
|--|-----|
| Federal  |     |
| 3.9.1. Disposiciones Generales                         | 50  |
| 3.9.2. Suspensión de los Efectos del Nombramiento      | 51  |
| 3.9.3. Terminación de los Efectos del Nombramiento     | 51  |
| 3.9.4. Jornada de Trabajo                              | 52  |
| 3.9.5. Intensidad y Calidad del Trabajo                | 54  |
| 3.9.6. Obligaciones y Facultad del Titular             | 54  |
| 3.9.7. Seguridad e Higiene en el Trabajo               | 55  |
| 3.9.8. Riesgos de Trabajo                              | 56  |
| 3.9.9. Sanciones de los Trabajadores                   | 57  |
| <br>   |     |
| <b>CAPITULO 4. METODOLOGÍA</b>                         |     |
| 4.1. Planteamiento del Problema                        | 59  |
| 4.2. Objetivos   | 59  |
| 4.3. Diseño de Investigación                           | 59  |
| 4.3.1. Diseño de Investigación Cuasi Experimental      | 59  |
| 4.3.2. Diseño de Investigación Descriptivo             | 59  |
| 4.3.3. Diseño de Investigación Correlacional           | 59  |
| 4.3.4. Diseño de Investigación Transversal             | 60  |
| 4.4. Hipótesis   | 60  |
| 4.5. Variables   | 60  |
| 4.6. Definición Conceptual                             | 60  |
| 4.7. Definición Operacional de la Motivación Laboral   | 60  |
| 4.8. Definición Operacional de la Satisfacción Laboral | 63  |
| 4.9. Muestra   | 65  |
| 4.10. Muestreo   | 65  |
| 4.10.1. Muestreo no Probabilístico                     | 65  |
| 4.10.2. Muestreo no probabilístico por Cuotas          | 66  |
| 4.11. Escenario  | 66  |
| 4.12. Procedimiento                                    | 66  |
| 4.13. Análisis Estadístico                             | 67  |
| 4.14. Resultados                                       | 68  |
| 4.15. Análisis de Resultados                           | 70  |
| Conclusiones   | 81  |
| Referencias  | III |
| Apéndice   | IV  |

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación cuasi experimental, se analizó a la motivación laboral como un factor que genera satisfacción laboral en los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc, por lo que se procedió a estudiar los factores que conforman a la motivación laboral y que inducen a que se genere una satisfacción laboral en dichos trabajadores.

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por cuotas, quedando conformada la muestra por 30 hombres y 30 mujeres, cuyas edades oscilan entre 30 a 65 años, todos ellos empleados de base con un mínimo de 2 años en su puesto y laboran en la Delegación Cuauhtémoc.

De dicha muestra, el 74% manifestó estar motivado laboralmente, de este porcentaje, un 40% registró estar motivado intrínsecamente y un 34% registró estar motivado extrínsecamente.

Asimismo, el 70% de la muestra, registro un elevado índice de satisfacción laboral, de este porcentaje, se obtuvo un 22% en la dimensión de evaluación institucional, un 23% en la dimensión de desarrollo y capacitación y un 25% en la dimensión de comunicación.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc presentan un mayor índice en motivación intrínseca, y presentan elevados niveles de satisfacción laboral; por lo que se demuestra que efectivamente existe una correlación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc.

**“TODA PERSONA DEBE AMAR LO QUE  
HACE ANTES DE TENER ÉXITO”**

Rodríguez Estrada, Mauro *et al.* (1989).  
*Planeación de vida y trabajo.*  
*Serie: capacitación integral.* 2<sup>o</sup>. ed.,  
México: Manual Moderno.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se enfoca al estudio de la relación que existe entre motivación y satisfacción en el ámbito laboral. La motivación laboral es un elemento indispensable para la empresa por que permite que los trabajadores realicen su trabajo de manera favorable para la empresa y satisfactoria para ellos mismos, la motivación se clasifica para su estudio en motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Se sabe que la motivación intrínseca fomenta que un empleado perciba su trabajo más interesante, se sienta competitivo, con nuevos conocimientos, más responsabilidades, fomenta un desarrollo personal en el cual su comportamiento este dirigido a lograr la realización de sus metas, de esta manera el trabajo será fuente de satisfacción; y la motivación extrínseca, es la que surge a partir de los incentivos (premios, gratificaciones) y los sucesos favorables presentes en el ambiente.

Por otra parte, la Satisfacción Laboral es una actitud positiva (favorable) que tiene una persona hacia su trabajo, de modo que un elevado nivel de satisfacción laboral significa una continua creatividad al servicio de la empresa y de un bienestar general constante relacionado con el puesto de trabajo y complacencia de los deseos personales.

En este trabajo, fundamentalmente se analizaran los factores que integran la motivación laboral y que inciden en la satisfacción laboral, para poder determinar si existe correlación entre motivación y satisfacción en el ámbito laboral de los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc.

Para lograr lo anterior, la presente investigación se estructura en cuatro capítulos, los cuales quedan comprendidos sistemáticamente de la siguiente forma: el Capítulo 1 denominado “Motivación Laboral”, en este se analiza: la Motivación, su importancia, las clases de motivación en especial la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, las diferentes teorías psicológicas que explican la Motivación Laboral.

En el Capítulo 2 intitulado “Satisfacción Laboral”, se expone la metodología utilizada para definir, caracterizar y clasificar la satisfacción laboral, además, se realiza el estudio de los factores que componen la satisfacción laboral, se presentan una serie de teorías psicológicas que explican la satisfacción laboral.

Mientras que en el Capítulo 3 designado “Los Trabajadores de Base de la Delegación Cuauhtémoc”, se definen y caracteriza a los Trabajadores mencionados; así mismo se analizan las condiciones generales de trabajo imperantes en dicha delegación.

Respecto al Capítulo 4 subtítulo “Marco Metodológico de la Investigación”, se expone el método de investigación que se aplicó para poder realizar el presente trabajo de tesis.

Finalmente, cabe resaltar la importancia de analizar la motivación y satisfacción en el ámbito laboral ya que ambos temas resultan ser fundamentalmente útiles para la empresa y para los trabajadores, primero porque las empresas deben tener claro cuáles son los factores laborales que provocan motivación en los trabajadores, para así estar en condiciones de fomentar la motivación en los mismos.

Si los trabajadores se sienten motivados, esto ayudara a que dichos trabajadores busquen su desarrollo, autorrealización, superación, estímulos, incentivos, recompensas, un trabajo en el que en las tareas que se realizan haya cierta afinidad con sus metas; por lo tanto si los trabajadores se sienten altamente motivados, su actitud hacia el trabajo será satisfactoria, y de la misma manera sentirán un bienestar general con todo lo que tiene que ver con respecto a su medio ambiente laboral.

La Delegación Cuauhtémoc tiene interés en fomentar la motivación de sus trabajadores de base para generar en ellos la satisfacción en el trabajo que realizan y para que exista un buen desempeño de las funciones que realizan, con esto se logrará que mejore tanto la Delegación como sus trabajadores de base

## **CAPÍTULO 1. MOTIVACIÓN LABORAL**

### **1.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

Para poder definir la motivación a continuación se presenta una relación de conceptos que proponen varios autores.

Mauro Rodríguez Estrada (1988) dice que: “Motivación, viene de motivo y motivo viene del verbo latino moveré, motum, de donde también procede móvil, motor, etc. La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a la persona a actuar en determinadas formas”.

Por otro lado Idalberto Chiavenato (2000) postula que el concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. Define Motivo como: “Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una precisión hacia un comportamiento específico.

En lo que atañe a la motivación las personas son diferentes y las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.

Para John William Atkinson el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un “yo quiero”. (Cofer y Appley, 2000).

Abraham Maslow manifiesta que la motivación es el impulso para satisfacer un deseo, una meta. (González y Ávila, 1989).

Thomas Young considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad de un progreso y regular el patrón de actividad. (González y Ávila, 1989).

La motivación dice Gustavo Velázquez M., (2006) es un ente que nos mueve a hacer algo. Este ente interno esta compuesto por deseos, anhelos, impulsos, bondad, esfuerzo.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones se puede definir a la motivación como la dirección, intensidad, forma, duración, impulsos, deseos, motivos, que se originan dentro y fuera del individuo para iniciar con las funciones y comportamiento, buscando al mismo tiempo lograr metas individuales.

## 1.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

En la vida actual el término motivación es usado con mucha frecuencia. Se puede decir que la psicología se considera como la “ciencia del comportamiento y sus motivaciones”.

El objeto de estudio de la Psicología es el conjunto de acciones y reacciones del sujeto (comportamiento) y de las causas que determinan ese comportamiento (motivación). El comportamiento es algo palpable, es lo que ocupa la atención de los psicólogos; pero además se interesan por conocer las causas inmediatas que lo determinan y que son precisamente las motivaciones.

Para Jorge González Corral y Dolores Ávila (1989), se considera a la motivación como la fuerza o conjunto de fuerzas que originan de manera inmediata al comportamiento. Estas fuerzas son internas, subjetivas, existen dentro de cada individuo, y pueden ser conscientes e inconscientes.

Velázquez Mastretta (2006), dice que la motivación se ocupa del “porque” del comportamiento humano. El porque hace que las personas actúen. La motivación no se puede ver, oír o sentir no es palpable y sólo es deducible a partir del comportamiento.

La motivación proviene de nuestra fuerza interior, la motivación es simplemente automotivación. La forma en se responde a los estímulos externos es el resultado de la auto motivación. La forma en que las personas se motivan es una elección personal. La auto motivación es la capacidad de regir el impulso interno, capaz de dirigir al individuo hacia un objeto específico.

## 1.3. CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Es importante descubrir la riqueza de los fenómenos motivacionales a través del estudio de las diferentes clases de motivación. Mauro Rodríguez Estrada (1988) menciona diferentes tipos de motivación:

1. Intrínsecas y extrínsecas. Ya sea que la acción que se va a realizar motive por sí misma de manera directa; o bien algo relacionado con esa acción.
2. De contenido y de contexto. Lo que me motiva puede ser la cosa misma o bien la situación o escenario en que sucede.
3. Inmediatas y a largo plazo. Según los satisfactores los obtenga yo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.

4. Positivas y negativas. En efecto, puedo motivarle a buscar algo, o a evitar algo.
5. De deficiencia y de crecimiento. Según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
6. Materiales y espirituales. Son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.
7. Conscientes e inconscientes. Según que el sujeto se dé cuenta o no de ellas.
8. Individuales y colectivas. Según que se ubiquen en una persona física o en un grupo o equipo.

Como se puede observar existe un sin fin de motivaciones. Sin embargo, la presente investigación se apoyara en el primer grupo, esencialmente en la intrínseca que es de mayor interés.

### **1.3.1. MOTIVACIÓN INTRINSECA**

Johnmarshall Reeve (2003), define la motivación intrínseca como la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos. Al percibir la experiencia de sentirse competitiva y autodeterminada, la gente experimenta una motivación intrínseca.

Con frecuencia, las conductas motivadas en forma intrínseca y extrínseca parecen precisamente ser iguales. Así como la persona motivada de modo intrínseco lee un libro, pinta un cuadro o va a la escuela o al trabajo, también la persona motivada de manera extrínseca hace lo mismo. Por lo tanto, es difícil con sólo observar a alguien, saber si está motivada de manera intrínseca o extrínseca. La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta. Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente, la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hace contingentes en el comportamiento observado.

Es importante mencionar que el tipo de motivación depende de las características, capacidades, así como de las necesidades individuales, ya que posiblemente una persona se encuentre satisfecha con su trabajo únicamente por el sueldo, mientras que otra persona puede requerir cosas diferentes, como un trabajo interesante que le proporcione desarrollo personal, nuevos conocimientos, responsabilidades.

Fernando Toro Álvarez en 1985 investigó ampliamente en Colombia sobre los aspectos motivacionales. Empleo un instrumento (denominado Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT)), el cual explora los siguientes elementos:

- a) Condiciones motivacionales internas: “Son los elementos o características personales del individuo, de carácter afectivo, que le permite derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas” (Toro y Cabrera).
  - Logro. “interés o deseo de sentirse en ventaja sobre otros, gracias a las calidades personales propias”.
  - Poder. “...significa más estar en situaciones de superioridad jerárquica sobre otros...”.
  - Afiliación.”...comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones calidas y satisfactorias con otras personas”.
  - Autorrealización. Evidenciadas por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo.
  - Reconocimiento.”... expresión de deseo y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace sabe o es capaz de hacer”.
- b) Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:
  - Dedicación a la tarea.”...consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo;...mostrar en él responsabilidad y calidad”.
  - Aceptación de la autoridad.”... acato, reconocimiento y aceptación tanto de personas investidas de autoridad... como de las decisiones y actuaciones de tales personas...”.
  - Aceptación de normas y valores.”... aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización laboral...”.
  - Requisición. “...alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión”.
  - Expectación.”...actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones de los mandos, de los jefes...”.
- c) Condiciones motivacionales externas.”...hechos, condiciones o circunstancias asociadas al puesto de trabajo o circunstancias relacionadas con el desempeño, que tienen el carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo”.
  - Supervisión.”Comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal”.
  - Grupo de trabajo.”...permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros”.

- Contenido de trabajo. “Valoración que hace el individuo de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución”.
- Salario.”Valoración de la retribución económica asociada al desempeño de un cargo”.
- Promoción.”Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñarse dentro de un contexto organizacional”. (Arias y Heredia, 2006).

### 1.3.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN INTRINSECA

Existen diferentes tipos de motivación intrínseca. Ponce Anduaga menciona algunos motivadores que se encuentran inmersos dentro del mismo puesto como son:

1. Puesto. Es importante tomar en cuenta que para diseñar un puesto, éste no sólo debe estar enfocado a las necesidades técnicas y de producción, si no también aquellas necesidades de tipo psicológicas de los empleados y su bienestar. Solamente la adecuación de los puestos a los empleados hace posible la satisfacción en el trabajo y la sensación de identificación con el puesto y la empresa.
2. Seguridad en el empleo. Se refiere a que los empleados buscan sentirse protegidos por medio de un contrato colectivo, en donde se especifican los derechos del trabajador, y que otorgan a éste, la seguridad de contar con un trabajo estable, así como las diferentes prestaciones, seguros y utilidades con los que cuenta la empresa.
3. Desarrollo. Las organizaciones impulsan el desarrollo del empleado a través del entrenamiento, buscando que la gente realice sus labores y se haga cargo de otras tareas. el desarrollo se puede definir como el aumento o incremento de actividades, conocimiento o cualquier otro aspecto que una persona desee desarrollar o realizar a futuro dentro de una empresa y que traiga consigo un crecimiento de si mismo y utilidad dentro de la misma.
4. Oportunidad de ascenso. La oportunidad de ascender representa para el empleado un incentivo para mejorar, una recompensa a su esfuerzo y a su eficiencia y por lo tanto un sentido de satisfacción hacia su trabajo. un ascenso implica un cambio de asignación de un nivel inferior a otro superior en la empresa, a su vez un nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de responsabilidades, nuevas aptitudes; lo cual influye en la satisfacción en el empleo de forma favorable. (Núñez, 1994).

### 1.3.3. MEDIOS PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Se pueden señalar diferentes medios que sirven para motivar intrínsecamente a los empleados:

- Proporcionar una retroalimentación directa. Esto significa, el dar una información rápida y objetiva sobre el desempeño individual en el trabajo diario
- Proporcionar siempre aprendizajes nuevos. Esto se refiere a la oportunidad continua de adquirir habilidades desconocidas y valiosas para el desempeño de nuevas labores.
- Permitir que el empleado programe sus actividades. Con ello se refiere a la oportunidad para marcar el ritmo del propio trabajo y para sincronizar los descansos en el trabajo dentro de las restricciones fijadas por la administración.
- Dar al empleado cierta libertad en la realización de sus labores. Lo cual fomenta la creatividad así como el proponer nuevas soluciones a los problemas con los que el empleado se enfrenta.
- Permitir cierto control sobre los recursos. Lo cual se refiere a que el trabajador pueda disponer libremente de los recursos materiales así como humanos, de acuerdo a su puesto.
- Fomentar la responsabilidad personal. Por medio de ella, se busca la igualdad en el nivel de responsabilidad, lo que a su vez permite el surgimiento de la competencia personal, así como la auto retroalimentación del individuo al calificarse él mismo la forma en como realiza su trabajo. (Núñez, 1994).

Dentro de algunos de los principios para desarrollar la motivación intrínseca se encuentran:

1. Aumentar los niveles y ámbitos de responsabilidad de los individuos en su trabajo.
2. Proporcionar una mayor autoridad al empleado.
3. Introducir gradualmente tareas nuevas e interesantes.
4. Aumentar en cada puesto de trabajo las responsabilidades de creatividad.
5. Invitar a cada empleado o funcionario a establecer los objetivos de su trabajo.
6. Invitarlos a participar en decisiones complejas e importantes.
7. Favorecer a que el empleado visualice sus propias aportaciones.
8. Reducir las actividades para que vivan según el principio de que "lo importante en la vida no es hacer lo que quieres, sino querer lo que haces"

No podemos dejar de lado dichas proposiciones ya que el ser humano no puede seguir siendo tratado como una maquina o un mecanismo que únicamente contribuya en la productividad de la empresa, sino como una persona que presenta necesidades físicas y psicológicas, con muchas amplitudes y características que pueden ser desarrolladas tanto para mejorar la empresa en si como al mismo individuo. (Rodríguez, 1988).

#### **1.3.4. MOTIVACIÓN EXTRINSECA**

En cuanto a la motivación extrínseca, Reeve (2003) indica que surge a partir de los incentivos (premios, gratificaciones) y consecuencias ambientales (condiciones de trabajo). Siempre que actuamos para obtener mayor grado académico, ganar un trofeo o terminar algo antes de un plazo, nuestra conducta es extrínsecamente motivada. Es decir la motivación debe su origen a sucesos presentes en el ambiente.

#### **1.3.5. TIPOS DE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA**

Se hace referencia de algunos tipos de motivación extrínseca, que sirven para el bienestar del trabajador:

1. Prestaciones de servicios de salud. Tales como consultas medicas. Hospitalización etc.
2. Grupo de trabajo. Las necesidades sociales constituyen en el trabajo una de las motivaciones más fuertes. los compañeros o grupos de trabajo influyen para que el empleado disfrute su trabajo.
3. Incentivos económicos. Como participación en los beneficios de la empresa, bonificación anual, préstamos.
4. Condiciones de trabajo. Transporte al trabajo, agua potable, facilidades sanitarias.
5. Seguridad económica. Seguro de vida, pensiones y jubilaciones, compensaciones.
6. Viviendas. Prestamos para construcción o reparación de viviendas, asignación de viviendas. (Núñez, 1994).

### 1.3.6. MOTIVOS HUMANOS

Marvin Dunnette y Wayne Kirchner (1989), mencionan 4 motivos porque parecen los más útiles para entender la conducta humana que se observa en la industria:

1. Seguridad. Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. El medio industrial actual se caracteriza por los planes dirigidos a lograr la seguridad de los empleados. Sin embargo aun cuando esos planes se difunden por todas partes, están lejos de ser universales; debido a esto, es posible observar diferencias muy notables en la conducta de los empleados, que presumiblemente se deben en parte a sus diferentes necesidades de seguridad.
2. Afiliación. El deseo de la gente de establecer y mantener contactos interpersonales es un fuerte impulso que casi todos presentan alguna vez. Una investigación que realizó Schacher sugiere que una razón importante de que la gente se reúna es compartir sus opiniones con individuos de pensamiento similar; concluyo que las tendencias afiliativas surgen en parte, de un fuerte deseo de calmar la ansiedad al platicar de lo que sucede, o compartir las preocupaciones o creencias de uno con otras personas.
3. Competencia y estimación. White cree que la existencia de un motivo humano fundamental de dominio del medio, se llama motivo de competencia. Dice que quienes han vencido con éxito muchos obstáculos en el pasado luchan vigorosamente para confirmar esta historia de competencia al continuar buscando y venciendo obstáculos en el presente y en el futuro. Las personas que no han tenido mucho éxito en el pasado posiblemente estén menos preparadas en el presente para hacer frente a trabajos difíciles debido a que temen otro fracaso, y tratan de evitar el dolor de confirmar una vez más su relativamente baja estimación de sí mismos. El motivo de competencia puede ayudarnos a explicar algunos aspectos de la conducta industrial.
4. Logro. Muchas de las metas importantes de nuestra sociedad industrial caen de la denominación general de logro. Cuando miramos a nuestro alrededor, nos damos cuenta que la gente difiere en el grado de satisfacción que deriva de lo que realiza. Algunos parecen esforzarse mucho por obtener la sensación de haber alcanzado una meta difícil; otros, menos interesado en el logro por sí mismo, parecen necesitar constante estimulación en forma de recompensas tangibles. Por supuesto es evidente que lo que constituye logro para una persona puede carecer de significado para otra. La elección de lo que

constituye logro para un individuo depende, al menos en parte, de la probabilidad de que sea capaz de realizar la tarea deseada.

## 1.4. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

### 1.4.1. TEORIA DE LA PULSIÓN

Sigmund Freud sostuvo que los hombres actúan debido a que tienen razones para actuar, no acepta como válidas las razones puramente intelectuales, a las que está acostumbrado el racionalista, resultan inadmisibles. Se sustituyen las razones intelectuales y privadas del hombre por un conjunto ordenado de fuerzas y energías que constituyen las razones verdaderas de sus actos.

Durante los años en que Freud desarrolló su teoría, aparecían ciertos conceptos. Uno de ellos es el del equilibrio, que es la tendencia del sistema nervioso a descargar el aumento de excitación, más tarde la conservación del equilibrio funcionó como prototipo de lo que se llamaba “procesos primarios”. (Bolles, 1998).

Otro concepto que destaca es el de estructura, la tendencia de la excitación a descargarse de acuerdo con una estructura establecida, es prototipo de lo que Freud llamó proceso secundario, es decir que la única manera de reducir la tensión consiste en encontrar una vía de salida a través de las restricciones e inhibiciones que la estructura del ego impone a la descarga.

El trabajo más importante de Freud sobre la motivación fue Los instintos y sus vicisitudes, escrito en 1915. En él, Freud distingue entre los instintos y los estímulos, y afirma que los primeros son los principales motivadores de la conducta (o por lo menos los más interesantes). Los estímulos se consideraban como necesariamente exteriores al organismo y, por tanto, evitables. Freud admite que tuvo muchas dificultades para elegir una palabra que describiera la contrapartida interna del estímulo, la tradujo como “instinto”; en nuestros días más, sería más correcto interpretarla como “pulsión”. Tal vez la estrategia semántica más conveniente sea la de hablar de esos motivadores psicoanalíticos como “pulsiones instintivas”. De acuerdo con su ensayo de 1915, un instinto o pulsión instintiva se caracteriza por:

- Su ímpetu del instinto, entendemos su elemento motor la cantidad de fuerza o la medida de demanda de energía que representa.
- Su fin del instinto, es en todos los casos, la satisfacción, que solo se obtiene al eliminar las condiciones de estimulación en el origen del instinto.
- Y su origen del instinto, el proceso somático en un organismo o una parte del cuerpo del cual resulta un estímulo, que en la vida mental se representa como instinto. (Bolles, 1998).

Las pulsiones instintivas se caracterizan por su energía, o impulso hacia la acción. Los hombres aprenden a conseguir determinados objetos, o metas, que posibilitan la descarga de esa energía. Con la descarga, las metas se vuelven más valiosas y se reduce el impulso original de actuar. El psicoanálisis es una teoría acerca de las metas de la conducta, lo que son y la manera en que se convierten en metas. (Bolles, 1998).

La teoría psicoanalítica de la motivación es, en esencial, una teoría de la estructura y el desarrollo histórico de los motivos. En una teoría completa de la motivación no sólo se consideran esos aspectos de la determinación de la conducta, sino que se hace una explicación de la conducta misma, es decir, de la mediación en la conducta.

La evolución de los motivos se basa en la suposición de que si un individuo se caracteriza por unas cuantas necesidades prominentes, esas mismas necesidades reaparecen en varios contextos diferentes. Los contextos distintos son el medio de hacer una validación cruzada de la estructura motivacional.

Hay una acción de pulsiones motivadoras que “empujan” a la conducta, y una percepción de objetos valiosos, metas del ambiente que la “provocan”. En cada caso, se describe al individuo por sus pulsiones características y por las metas características que emplea para descargar las tensiones producidas por sus pulsiones. El funcionamiento del constructo de la pulsión, siempre es homeostático; el individuo realiza una constante búsqueda de medios para liberarse de la tensión que amenaza su bienestar. A medida que la amenaza es mayor, la pulsión es más fuerte y es más probable que el individuo busque y encuentre una meta más adecuada. Nada sucede porque sí; siempre debe haber alguna fuerza de energía o pulsión que lo cause. El lugar en que se encuentran las pulsiones depende sobre todo del lugar donde las buscan. Puede estar en los recuerdos reprimidos del individuo o, se puede ocultar en el movimiento más trivial, pero tiene que estar en algún sitio. Se debe explicar la conducta por medio del descubrimiento de las fuerzas fundamentales que la causan. (Bolles, 1998).

#### **1.4.2. TEORIA DEL CICLO MOTIVACIONAL**

Chiavenato (2000) refiere que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, descargará la tensión provocada por aquella.

Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. La figura 2.5 muestra el esquema del ciclo motivacional.

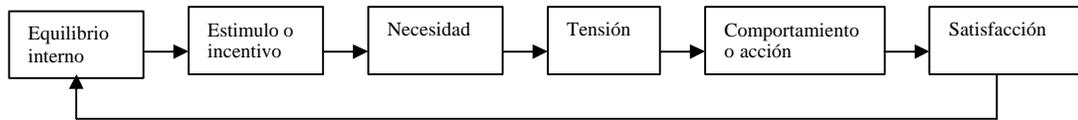


FIGURA 2.5. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad

### 1.4.3. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen del propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de sus fuerzas que existen en su interior. Según Maslow las necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias). La figura 2.7 ejemplifica la distribución jerárquica. (Chiavenato, 2000).



FIGURA 2.7. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

1. **Necesidades Fisiológicas.** Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre, y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío y el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. **Necesidades de Seguridad.** Constituyen el segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.
3. **Necesidades Sociales.** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hayan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, hostil con las personas que la rodean.
4. **Necesidades de Autoestima.** Están relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
5. **Necesidades de Autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas; se hayan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas), a la persona, que tienen aún realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y que no son observables ni controlables por los demás. Las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más. (Chiavenato, 2000).

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos Chiavenato señala que valen destacar las siguientes:

- En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban, para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico.
- La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. De manera amplia, motivo, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar, puede provocarlo un estímulo externo (que provienen del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2000).

#### **1.4.4. TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

La teoría elaborada por Federick Herzberg establece una distinción entre los factores del empleo que son “satisfactorios” y los que son “insatisfactorios”. Los primeros son eficaces para dar al empleado una motivación para lograr un desempeño y un esfuerzo superior; pero ejercen un papel muy pequeño en lo que se refiere a la producción de descontentos del empleo.

Por consiguiente, a estos factores satisfactorios de les llama “motivadores”. En cambio, los insatisfactorios tienen elevado potencial para producir descontento con el empleo, a estos factores se les conoce de “higiene”

La teoría de los dos factores afirma que los factores intrínsecos al trabajo (es decir que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo) son “motivadores”, los que son extrínsecos al trabajo (es decir que están relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de “higiene”. (Pérez. U, 1978).

Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

- a. Factores de higiene (insatisfactorios). Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario los beneficios sociales, los empleados. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción. Ellos incluyen:
  - Condiciones de trabajo y comodidad
  - Políticas de la organización y la administración
  - Relaciones con el supervisor
  - Salario
  - Relaciones con los colegas
  
- b. Factores motivacionales (satisfactorios). Tiene que ver con el contexto del cargo las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto duradero y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El termino motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por esta razón, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:
  - Delegación de la responsabilidad
  - Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
  - Ascensos
  - Utilización plena de las habilidades personales

- Formulación de objetivos
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (Chiavenato, 2000).

#### **1.4.5. TEORÍA DE LAS NECESIDADES Y LA MOTIVACIÓN DE McCLELLAND**

David McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación, las clasificó como:

1. Necesidad de poder. Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son francos, son con frecuencia buenos conversadores.
2. Necesidad de asociación. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar ser rechazados por un grupo social. Es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, auxiliar a quienes se ven en problemas.
3. Necesidad de logro. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; asumen la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores, les gusta trabajar largas jornadas y por lo regular prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz y Wehrich, 2004).

#### **1.4.6. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE TOLMAN**

En su teoría el psicólogo Edward Chase Tolman menciona que las “necesidades específicas” pueden ser de tres clases:

1. Necesidades primarias: de origen visceral (hambre, sed, sexo, sueño, etc.) más el miedo a la agresión y la orientación.
2. Necesidades secundarias o socio- relacionales: amor, aprobación, dominio, sumisión, etc.
3. Necesidades terciarias (adquiridas): de metas señaladas por la cultura. (Pérez. U., 1978).

#### 1.4.7. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE LEWIN

Según el psicólogo Kurt Lewin, las necesidades pueden ser reales (biológicamente determinadas) o cuasi-necesidades (determinadas por decisión u otros procesos). Es posible satisfacerlas por consumación de la meta original o por sustitución (en fantaseo). Son así mismo modificadas por las fuerzas restrictivas externas, por su satisfacción, por resolución, por transformación en otras necesidades y por la introducción de necesidades nuevas. (Pérez. U., 1978).

#### 1.4.8. TEORÍA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA

El pionero en desarrollar la teoría motivacional de la expectativa fue el psicólogo Víctor H. Vroom, sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. (Koontz y Weihrich, 2004).

#### 1.4.9. TEORÍA DE LA EQUIDAD

Stacey Adams propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo del principio de la comparación social. Es decir, la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una persona está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás.

La teoría de la equidad tiene cuatro puntos principales:

1. Como es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás. La persona que realiza la percepción se denomina *persona*.
2. Se supone que la persona se compara con otro individuo. Esta otra persona se denomina *otro*.
3. Todos los elementos que la persona trae al trabajo son el tercer componente. Colectivamente, estos elementos se denominan *aportaciones*. Las aportaciones incluyen la educación de la persona, su inteligencia, experiencia, habilidades, condición, niveles de esfuerzo, salud, etc. Son cualquier cosa, que la persona traiga al trabajo, y que tenga valor o importancia percibidos.
4. Todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo forman el cuarto componente, colectivamente denominado *resultados*. Los resultados incluyen sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo, símbolos de estatus, beneficios de la condición, etc. Son aquellos factores que la persona percibe que está obteniendo del empleo. (Muchinsky, 2002).

## **1.5. MOTIVACIÓN LABORAL**

### **1.5.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Mateo Mankeliunas (2001), dice que se entiende por motivación laboral, el constructor del proceso motivacional (dirección, energización o integración de energías necesarias) para cumplir funciones específicas en el conjunto del trabajo. Pero también el individuo, durante su tiempo de trabajo, debe buscar las metas de la organización y al mismo tiempo las suyas propias.

La motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. G.F. Pinder en 1998, señala que “la motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”. (Muchinsky, 2002).

Tomando en cuenta las anteriores definiciones se puede definir a la motivación laboral como la dirección, intensidad, forma, duración, impulsos, deseos, motivos, que se originan dentro y fuera del individuo para iniciar con las funciones y conductas relacionadas con el trabajo, buscando al mismo tiempo lograr metas individuales así como las organizacionales.

### **1.5.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación de los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la psicología industrial actual.

La motivación es importante en la industria porque abarca la fase de acción de la conducta. Un empleado industrial puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea. (Dunnette y Kirchner, 1989).

Es común escuchar en las organizaciones: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”.

Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la motivación hacia el trabajo; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas,

que pueden ser logrados por vía de un medio: el trabajo. (Arias y Heredia, 2006).

El mejor motivador es el deseo, la necesidad de lograr el éxito, el querer ser todo lo que uno es capaz de ser. El mejor empleado que una empresa puede tener es el que sabe motivarse a sí mismo, un empleado auto motivado trabaja para si mismo.

Las personas auto motivadas por lo regular van a ocupar los puestos más importantes de una organización. A medida que un empleado asciende, recibirá menos halagos cada vez que efectué un buen trabajo. Primero, porque se espera que siempre haga bien las cosas y segundo, porque su motivación interior será más grande, pues a medida que consiga triunfos se incrementa el deseo de seguir adelante para obtener más.

Como es prácticamente imposible que todos los empleados de una organización sean personas auto motivadas es necesario proporcionar instrumentos de motivación. (Castalleda, 1992).

### **1.5.3. VARIABLES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

David Freemantle (The stimulus factor: The new dimension in motivation. Pearson Education Limited) dice que la sensación de sentirse bien, deriva progresivamente de las siguientes cuatro variables de motivación:

- El cuerpo. Sentirnos físicamente bien, es decir, experimentar sensaciones físicas placenteras (gusto, olfato, tacto, oído, vista).
- El corazón. Sentirnos emocionalmente bien, o sea, sentirnos felices (alegría, emoción, amabilidad).
- La mente. Sentirnos intelectualmente bien, es decir, experimentar la sensación de logro (resolución de problemas, adquisición de conocimientos, desafío).
- El alma. Sentirnos espiritualmente bien, o sea, actuar con integridad (principios, creencias, valores). (Velázquez, 2006).

### **1.5.4. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

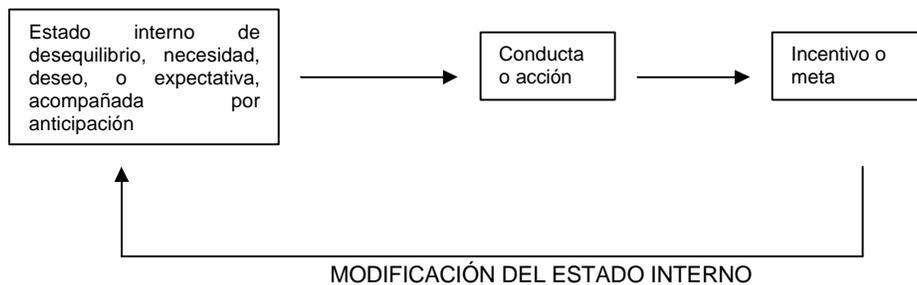
Para Paul Muchinsky (2002), la motivación puede definirse teniendo como base a tres dimensiones:

1. Dirección. Está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que dirige la energía, los empleados quieren trabajos que inspiren su motivación y compromiso.
2. Intensidad. Esta relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad, los empleados esperan encontrar trabajos que sean atractivos como para estimular altos compromisos de energía.

3. Duración. Refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, los empleados quieren trabajos que mantengan su interés durante largo tiempo.

### 1.5.5. MODELO TRADICIONAL DE MOTIVACIÓN LABORAL

En este modelo, Dunnette y Kirchner (1989), explican que se supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio.



El logro de la meta, como se indica en el modelo, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción.

Dunnette y Kirchner (1989) dicen que puede parecer, a primera vista que este modelo motivacional es muy sencillo, y permite comprender fácilmente la motivación industrial. Desafortunadamente, esto no es cierto, y sería bueno que esbozáramos algunas de las complejidades sugeridas por este modelo de motivación.

- Identificación y denominación de los motivos. Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identificación es difícil. Su descripción debe derivarse rara vez de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas. Por tanto la necesidad de inferir motivos de la conducta complica mucho nuestra comprensión de la motivación humana.
- Configuración de los motivos. Un motivo rara vez existe solo o aislado. Un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. Se supone que pueden existir en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados.

- Diferencias entre los individuos. Sin duda, la gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción.
- Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

#### **1.5.6. REQUISITOS PARA UNA MEDIDA ADECUADA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

Dunnette y Kirchner (1989), mencionan que se necesita una serie de medidas para conocer con exactitud las necesidades relacionadas con el trabajo, deseos y aspiraciones de la gente:

1. Se deben agotar lo mejor posible el dominio de las posibles variaciones de los medios de trabajo.
2. Las preferencias de las personas por distintos tipos de medios de trabajo deben investigarse durante el periodo en que se desarrollan.
3. Será necesario estudiar que tan susceptibles de cambio son estas preferencias.
4. Finalmente será necesario relacionar las preferencias de los empleados por diferentes medios de trabajo con otras características personales.

#### **1.5.7. ACTIVIDADES QUE IMPLICAN DIFERENTES ASPECTOS DE LA CONDUCTA HUMANA EN LA INDUSTRIA.**

Se consideraran los varios tipos de actividades que según Dunnette y Kirchner (1989) implican diferentes aspectos de la conducta humana:

- a. Adiestramiento y desarrollo de personal. El rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.
- b. Orientación al personal. La relación de orientación proporciona la situación de aprendizaje en la industria más individualizada e íntima. El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo.

- c. Motivación humana. Entre las decisiones más importantes tomadas en la industria están aquellas que envuelven la motivación humana. No debe desconocerse las diferencias individuales; diferentes personas son motivadas probablemente por circunstancias distintas.

#### **1.5.8. FUERZAS QUE MOTIVAN A LOS EMPLEADOS**

Para Marshall Cook (2000), las personas que trabajan las motivan tres fuerzas significativas:

1. La necesidad de alcanzar un logro. La autoestima es importante para el desempeño, cuanto mejor se sientan los empleados con respecto a si mismo y a sus capacidades, mayor será la probabilidad de alcanzar sus logros. Las personas hacen las cosas porque pueden hacerlas y nos hacen sentir una satisfacción.
2. El deseo de aprender. Más allá de las notas, del salario y de las evaluaciones de desempeño, más allá de cualquier motivación externa que se pueda concebir, el deseo de aprender hace que el aprendizaje sea inevitable.
3. El anhelo de contribuir. El que se comprenda el valor de lo que se hace y la forma en que ello contribuye al todo, el trabajo tendrá significado y producirá satisfacción.

#### **1.5.9. TÉCNICAS PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES**

Para cada uno de los tres motivadores que se acaban de mencionar, Marshall (2000) comenta que existe una técnica correspondiente:

1. Para apoyar la necesidad de lograr algo. Proveer desafíos apropiados
  - Dejarlos hacer el trabajo
  - Ajustar al trabajador con la tarea
2. Para atender el deseo de aprender. Crear oportunidades de aprendizaje
3. Para apoyar el anhelo de contribuir. Asignar trabajo que valga la pena.
  - No desperdiciar el tiempo de los empleados
  - Las acciones de los empleados deben valer.

Se comprende ahora por qué los psicólogos y otros científicos han tenido dificultades para entender la motivación de los empleados en la industria. Por que un empleado trabaja con entusiasmo, utilizando al máximo sus capacidades mientras que otro empleado, igualmente dotado, las desperdicia al adoptar una conducta apática o aun hostil en la situación de trabajo.

## **CAPÍTULO 2. SATISFACCIÓN LABORAL**

### **2.1. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.**

El término satisfacción es difícil determinarlo. Comúnmente se considera como satisfacción al estado de un organismo en el que los factores motivadores han llegado a la meta, o como la vivencia de la persona que ha gratificado sus deseos y apetitos. El psicólogo Edward Lee Thorndike dice que es satisfactorio aquel estado del organismo que el sujeto no trata de evitar, sino que al contrario, hace lo necesario para mantenerlo o renovarlo.

Según Mateo Mankeliunas (2001) comenta que la satisfacción en el trabajo, se entiende como satisfacción individual en una relación laboral dentro de una empresa; el término satisfacción se correlaciona con un trabajo determinado.

Robert Barón (1996), considera que la satisfacción en el trabajo son actitudes positivas o negativas de los individuos hacia su trabajo.

Stephen Robbins (1999), manifiesta que la satisfacción laboral se define como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

### **2.2. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Para Mauro Rodríguez Estrada *et al.*(1989), el más pequeño logro provee la base sobre la que se identifica el éxito. De acuerdo con la ley de atracción, el éxito atrae más éxito.

La gente se debe enfocar en las actividades que más disfruta y en las habilidades que más les agrada utilizar. Saben lo que les trae satisfacción y un sentido de logro, y este conocimiento es la base sobre la que se identifica su éxito, debe amar lo que haga antes de tener éxito, amar la satisfacción que da un trabajo bien hecho, amar la sensación de logro que viene de alcanzar una meta.

La satisfacción en el trabajo es uno de los temas estudiados con más frecuencia en la psicología organizacional, en parte porque la satisfacción en el trabajo está vinculada a intereses prácticos como el ausentismo, la rotación y la productividad.

Charles G. Morris y Albert A Maisto, explican sobre algunos estudios que han demostrado una relación entre la satisfacción en el trabajo y la tasa con la que la gente abandona voluntariamente sus trabajos para encontrar empleo en otro lugar (Cotton y Tuttle). La satisfacción en el trabajo influye en la calidad de la vida laboral y la salud global del individuo, algunas investigaciones han demostrado que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con sentimientos de estrés y mala salud entre los trabajadores (Ivancevich y Matteson). Una forma de incrementar la satisfacción con el trabajo es el enriquecimiento del puesto. Básicamente, el puesto se rediseña para proporcionar a los trabajadores más tareas significativas, mayor autoridad para la toma de decisiones y oportunidades para recibir retroalimentación. (Morris y Maisto, 2005).

La gente hace una u otra cosa, cuando surge el estímulo de una motivación en nuestra vida laboral. Cuando se recibe un estímulo negativo, esto motiva a alejarse de lo que te hará sentir mal; cuando se recibe un estímulo positivo, esto motiva a acercarse hacia lo que te hará sentir bien. Estas sensaciones desencadenan emociones que motivan para que se movilicen hacia una dirección específica.

En el ámbito laboral, la calidad de vida es lo que hace sentir bien. La satisfacción en el trabajo está en función de saber:

- Todo acerca de nuestro trabajo
- Todo al respecto de por qué es importante
- Todo acerca de cómo lo estamos haciendo. (Velázquez, 2006).

Las razones por las cuales a algunos les encanta su trabajo y otros lo odian son muy personales. Generalmente tiene que ver con la psicología de cada persona y no con las características propias del trabajo. Cada una de las personas necesita diferentes tipos y combinaciones de satisfacción laboral. (Velázquez, 2006).

Los gerentes deberían interesarse en el nivel de satisfacción en el trabajo en sus organizaciones por, al menos, cuatro razones:

1. Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien.
2. Es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos.
3. Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más.
4. La satisfacción en el trabajo se trasmite a la vida del empleado fuera del trabajo. (Robbins, 1999)

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción. La mayoría de los intentos por medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas. La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de la forma en que las perciba. Su percepción de ellas, a su vez, está influenciada por su personalidad, sus expectativas, su edad, sexo y muchos otros factores. (Chruden y Sherman Jr., 1980).

### **2.3. METODOLOGÍAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

A continuación se mencionan factores que proporcionan material suficiente para la descripción de la satisfacción laboral:

- a. Encuestas. La encuesta no se usa como medio para explicar situaciones, pero si para recopilar los datos necesarios sobre determinadas situaciones.
  - Cuestionarios elaborados
  - Cuestionarios abiertos

En los cuestionarios para investigar la satisfacción en el trabajo, las respuestas individuales se agrupan en respuestas comunes para que el análisis estadístico presente el estado de la situación investigada.

- b. Entrevista. Se entiende por entrevista una conversación dirigida hacia una o varias personas que tiene como fin obtener determinada información con propósitos de investigación, diagnóstico, orientación o tratamiento. (Mankeliunas, 2001).

### **2.4. CLASIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción en el trabajo se clasifica en tres grupos:

- a. Satisfacción interna. Abarca la actitud interna del trabajador frente al trabajo que realiza, la satisfacción con el producto el poder de perfeccionar los pasos del proceso.

- b. Satisfacción concomitante. Consta de las condiciones materiales y ambientales de los compañeros y mandos medios y superiores que acompañan al proceso de trabajo.
- c. Satisfacción externa. Provocada por la remuneración que satisface las necesidades del trabajador. (Mankeliunas, 2001).

## 2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Robert Barón (1996) menciona algunos hallazgos importantes de características de las personas que están más satisfechas:

- Los gerentes, empleados técnicos y profesionales, tienden a estar más satisfechos que los obreros
- La gente mayor, con más antigüedad en el empleo tiende a estar más satisfecha que la gente más joven y menos experimentada. ( Eichar, Brady y Fortinski)
- La mujeres y los miembros de grupos minoritarios tienden a mostrar menor satisfacción con sus trabajos que los hombres y los miembros de grupos mayoritarios ( Lambert).

Además, parece que algunos individuos tienden a mostrarse distintivamente satisfechos con sus trabajos, cualesquiera que estos sean, mientras que otros, tienden a mostrarse insatisfechos sin importar el trabajo que tengan (Satw y Ross). Al parecer, la satisfacción en el trabajo es una tendencia o disposición relativamente estable, algo que la gente lleva consigo de un trabajo a otro (Gutek y Winter; Satw y Ross), de modo que para muchas personas también las diferencias individuales participan en los niveles expresados de satisfacción en el trabajo. En efecto, hallazgos recientes muestran el hecho sorprendente de que incluso los factores genéticos pueden jugar un papel en la satisfacción en el trabajo.

¿La mayoría de las personas tiene actitudes más positivas hacia sus trabajos? Barón comenta sobre unos resultados de encuestas a gran escala conducidas en varios países y a lo largo de varios años señalan conclusiones alentadoras. La mayoría de la gente reporta estar más satisfecha con su situación laboral. (Page y Wiseman en 1993). De hecho, de 80 a 90% de las personas que respondieron a esas encuestas reportan niveles elevados de satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, para Barón la imagen completa es un poco más compleja. Primero, la gente no esta igualmente satisfecha con todos los aspectos de sus empleos, así aunque las personas puedan reportar un elevado nivel de satisfacción global, un examen más cercano de sus actitudes indica que pueden estar más satisfechos con algunos aspectos que con otros.

Barón señala sobre un estudio conducido por Arvey y sus colegas en 1989, quienes evaluaron la satisfacción en el trabajo actual reportada por 34 pares de gemelos idénticos que habían sido separados poco después del

nacimiento y luego fueron criados por separado. Como esas parejas tenían una constitución idéntica genética pero habían vivido experiencias diferentes, cualquier correlación entre los niveles actuales de satisfacción en el trabajo entre los gemelos sugeriría la participación de los factores genéticos en dichas actitudes. De hecho, los gemelos resultaron muy parecidos en términos de satisfacción en el empleo. En realidad, los resultados indicaron que alrededor del 30% de la variación en la satisfacción en el trabajo expresada podría ser atribuida a factores genéticos. Esos hallazgos han sido cuestionado por otros investigadores que hacen notar, por ejemplo, que a pesar de haber sido criados aparte los gemelos del estudio de Arvey y sus colegas en realidad crecieron en hogares muy similares de modo que cualquier traslape en su satisfacción en el trabajo reportada podría deberse a esos factores (Propanzano y James). (Barón, 1996).

## **2.6. TEORÍAS INTERPRETATIVAS DE LA SATISFACCIÓN**

Según K.B. Madsen en 1980, clasifico las teorías para la satisfacción en: Teorías basadas en la satisfacción de necesidades, la concepción del incentivo, las concepciones cognoscitivas de la satisfacción y las humanísticas de la satisfacción. (Mankeliunas, 2001).

### **2.6.1. TEORÍAS BASADAS EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES**

Estas teorías se basan en el supuesto de que cada persona tiene una serie de necesidades primarias y secundarias que busca satisfacer, es decir, busca un equilibrio (homeostasis) y cuando este se pierde trata de reconstruirlo. Cuando una persona no satisface sus necesidades pierde este equilibrio y en segunda se presenta una activación interna que busca recuperarlo, a fin de que el individuo tenga una representación interna de satisfacción.

Con base a esta interpretación, la satisfacción en el trabajo se puede representar de la siguiente manera:

$$\text{Satisfacción en el trabajo} = \text{Valor ideal} - \text{Valor real}$$

Cuando la diferencia entre los valores ideal y real es cero, existe satisfacción; cualquier otro caso indica insatisfacción.

La satisfacción puede entenderse como satisfacción de cualquiera de las necesidades (Wolf). Cuando la necesidad se satisfaga más y mejor, será más alto el grado de satisfacción, es decir, la fuerza de la necesidad (Graen et al.). En estos casos la satisfacción en el trabajo se considera como un estado pasajero, porque siempre esta correlacionada con la satisfacción de alguna necesidad. En primer lugar, se busca la satisfacción de las

necesidades primarias que son comunes a todos los organismos, y luego de las secundarias o sociales, aprendidas en cada ambiente concreto. Entonces, la satisfacción en el trabajo se considera como un estado de disposición dependiente de la satisfacción de alguna necesidad. (Mankeliunas, 2001).

### **2.6.2. TEORÍAS BASADAS EN LA CONCEPCIÓN DEL INCENTIVO**

Estas teorías se distinguen porque afirman que el individuo no persigue la satisfacción de alguna de sus necesidades, sino que busca maximizar su placer mediante los incentivos del ambiente. (Mankeliunas, 2001).

### **2.6.3. TEORÍAS BASADAS EN LAS CONCEPCIONES COGNOSCITIVAS DE LA SATISFACCIÓN**

Las concepciones cognoscitivas en el proceso motivacional consideran que la persona tiene la capacidad de reconocer su situación actual concreta y representársela en otras condiciones, hacia las que puede tender su acción concreta. La persona es capaz de prever las posibilidades de salir de una situación real por medio de un plan de actividad, tendiente a cambiar el estado actual.

Estas teorías se basan en la capacidad del hombre para conocer las situaciones reales e ideales: al mismo tiempo, afirma que la persona tiene la capacidad de resolver el problema según las condiciones concretas y poner todo su empeño para lograr las situaciones que satisfagan los deseos o las esperanzas realmente posibles. La satisfacción se presenta en diferentes grados y busca un equilibrio entre las situaciones actual y futura (Korman). La satisfacción nace de la misma posibilidad de desarrollar sus aptitudes y de estructurar su propia personalidad. (Mankeliunas, 2001).

### **2.6.4. TEORÍAS BASADAS EN LAS CONCEPCIONES HUMANISTAS DE LA SATISFACCIÓN**

La concepción de la motivación de Maslow está orientada hacia la satisfacción de necesidades, pero distingue dos clases de motivos: deficitarios y de crecimiento. Solo para la primera clase de motivos es válida la explicación basada en el equilibrio, la insatisfacción de alguna necesidad induce a la persona a buscar comportamientos instrumentales para satisfacerla. La insatisfacción de esta clase de necesidades conduce a la enfermedad. La satisfacción de necesidades biológicas evita las enfermedades, pero no asegura el estado de salud; por eso, el hombre necesita de motivos de crecimiento (motivos humanos y sociales) que nunca conducen al estado ideal, sino indican progreso en cuanto a estos ideales. Un hombre que busca su autorrealización se caracteriza por la espontaneidad, independencia, comunicación social, etc. El estado de

satisfacción no significa en estado de inercia, sino una continua creatividad al servicio de la comunidad. Por consiguiente, la satisfacción en el trabajo es sólo una parte de este desarrollo espontáneo de las disposiciones y actividad del individuo.

La teoría de Herzberg no es solamente una teoría de la persona y su motivación, sino que introduce también los factores ambientales del trabajo: toda motivación extrínseca, es decir, la referente a las condiciones externas, sólo provienen de la no satisfacción, en cambio, todo lo referente al contenido y significado del trabajo produce el estado de satisfacción. Por consiguiente, la satisfacción consiste en reconocer la realización como persona integral, tanto en lo individual como en lo social.

Se realizó un estudio por medio de entrevistas a empleados ingenieros y contadores, Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959, donde conocieron muchos de los aspectos de los ambientes de trabajo que difieren en satisfacción e insatisfacción.

Herzberg y sus colegas usaron el método de incidentes críticos para recoger historias de los empleados acerca de las situaciones de trabajo que habían sido excepcionalmente satisfactorias o insatisfactorias. Historias como estas, obtenidas de doscientos empleados ingenieros y contadores, fueron clasificados de acuerdo con los factores de trabajo reflejados en ellas: (Mankeliunas, 2001).

Situaciones de satisfacción:

- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en sí
- Responsabilidad
- Progreso
- Relaciones interpersonales con subordinados

Situaciones de insatisfacción:

- Salario
- Posibilidad de desarrollo
- Posición
- Relaciones interpersonales con superiores
- Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo
- Aspectos técnicos de la supervisión
- Políticas y administración de la empresa
- Condiciones de trabajo
- Vida personal
- Seguridad de trabajo

Estos resultados son importantes por que indican con claridad que las situaciones de trabajo en especial satisfactorias y, por tanto, potencialmente motivados, difieren en clase de las situaciones en especial insatisfactorias.

## **2.7. OTRAS TEORÍAS RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL**

### **2.7.1. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS**

El establecimiento de metas es una teoría motivacional basada en el supuesto de que las personas se comportan en forma racional. El punto capital de la teoría es la relación entre metas, intenciones y desempeño de la tarea. Su premisa básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de la persona. El individuo intenta conscientemente conseguir esas metas, en especial las relacionadas con objetivos futuros.

De acuerdo con Locke y Latham, las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a su trabajo. Las metas son conductas intencionadas; a su vez, influyen en el desempeño de la tarea.

Si embargo deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño:

1. El individuo debe ser consiente de la meta y debe saber qué hay que lograr.
2. El individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar.

La aceptación de la meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma.

La teoría de Locke y Latham del establecimiento de metas afirma que las metas más difíciles conducen a niveles más altos de desempeño en el trabajo. Los autores creen que el compromiso con una meta es proporcional a su dificultad. Las metas pueden variar también en su carácter específico; algunas metas son generales y otras son más específicas. (Muchinsky, 2002).

También es importante que la persona reciba feedback sobre su desempeño. Esto sirve como guía para saber si debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo.

Por tanto de acuerdo con la teoría del establecimiento de metas, los siguientes factores y condiciones inducen a una alta motivación y desempeño de la tarea. Las metas son intenciones de conducta que

canalizan nuestras energías en ciertas direcciones. La fuente de la motivación, de acuerdo con el establecimiento de metas, es el deseo y la intención de conseguir la meta.

El establecimiento de metas asume que las personas fijan objetivos alcanzables y luego canalizan sus esfuerzos en su persecución. La teoría del establecimiento de metas pone énfasis en la dirección de la conducta.

La teoría se centra en la cuestión de por qué algunas personas rinden mejor que otras en las tareas del trabajo. Si tienen las mismas aptitudes y condiciones ambientales, entonces la causa tiene que ser motivacional. La teoría afirma que la explicación motivacional más sencilla y directa de por qué algunas personas rinden mejor que otras es que tienen diferentes metas de desempeño. (Muchinsky, 2002).

Cuando se identifican sus metas es muy útil categorizarlas en diferentes tipos, hay tres tipos de metas: (Rouillard, 1994).

- a. Metas esenciales. Son aquellas necesarias para el avance continuo y constante. Una meta esencial identifica las actividades diarias que requieren mejoras y que deben alcanzarse para asegurar resultados exitosos.
- b. Metas solucionadoras de problemas. Son las que proponen una condición más apropiada o deseada, definen las actividades necesarias para mejorar el desempeño.
- c. Metas innovadoras. Son aquella que hacen que algo que es bueno sea aún mejor. Algunas veces las metas innovadoras son el tipo de metas que dan más placer crear, porque representan nuestros sueños más que nuestras necesidades.

Cuando se entienden los tipos de metas se pueden identificar casi todas las oportunidades que hay alrededor y se puede determinar la importancia relativa de la oportunidad para el individuo.

Las metas son alcanzadas únicamente a través de acción y actividad. Los tres elementos de acción que aseguran el alcance de las metas son: (Rouillard, 1994).

- Implementación. Las definiciones de quién, qué, cuándo y cuánta acción y actividad son necesarias para el alcance de la meta. Representa la ejecución física de las actividades.
- Supervisión. Revisión del avance hacia la consecución de la meta. Compara el plan de avance real. Es el uso de resultados cuantificables esperados y las fechas de los puntos de verificación específicos para revisión.
- Revisión. La revisión de los objetivos cuando sea requerido su cambio, usar técnicas que lo acerquen más a su meta. No cambie la meta, únicamente los medios para lograr la meta.

## 2.7.2. TEORÍA DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES LABORALES.

La clasificación de las necesidades que existen en la actualidad aún no se ha perfeccionado ni reconocido universalmente. Se ha observado en el trabajo, que las necesidades secundarias se aprenden, es decir, dependen de la experiencia, edad, de acuerdo con las circunstancias, el sexo, el estado civil, la habilidad, los factores económicos y culturales y la adaptación personal del trabajador: (Pérez, U., 1978).

1. Necesidades según la experiencia y edad. Una razón de la falta de progreso en el logro que el hombre adquiera destreza y la utilice en el desarrollo de su potencial completo reside en el hecho de que las necesidades humanas derivadas cambian con el transcurso del tiempo y las satisfacciones que se esperan del trabajo dependerán en parte, de la edad y la experiencia.  
Morse ha observado cierta evidencia de que con la edad, el empleado aumenta su satisfacción en el trabajo. Además algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad, que para los empleados más jóvenes.
2. Necesidad de acuerdo con el sexo y con el estado civil. Se ha reportado un nivel más elevado de satisfacción en el empleo entre las mujeres que entre los hombres.  
Brief y Oliver en 1976, en su estudio indican: “un patrón significativo de las diferencias entre hombre y mujer en sus actitudes hacia el trabajo no es evidente cuando la ocupación y el nivel organizacional son controlados.”
3. Necesidades según los factores económicos y culturales. Cuando se habla de las necesidades que deben satisfacerse, se debe tomar en cuenta la meta prevista. En ocasiones la sociedad a que pertenece determina las actitudes hacia el trabajo.
4. Adaptación personal. Iris y Barret en 1972 han encontrado “que los trabajadores que tenían mayor satisfacción laboral y aceptaban como más importante su trabajo estaban mucho más satisfechos con la vida.

Según Strauss y Sayles en 1966, dividen las necesidades originadas en el trabajo en:

1. Necesidades independientes originadas en el trabajo. Una de las necesidades más marcadas del hombre es el motivo de realización. Realización es la sensación de que se está haciendo algo, de que el trabajo que se desempeña tiene importancia.” Para realizarse es

necesario que el trabajador posea habilidades para ejercer la labor y sentir la satisfacción de hacerla bien”.

Dentro de las necesidades independientes se considera el saber como impulso fundamental del ser humano. A las personas les interesa saber no sólo lo que esta ocurriendo, sino también por qué; les gusta saber todo lo que pasa a su alrededor, pero también les interesa obtener nuevos conocimientos.

2. Las necesidades sociales en el trabajo. En la labor a menudo se satisfacen otras necesidades sociales aparte de la necesidad de compañerismo. El hecho de pertenecer a un grupo les proporciona a los empleados la sensación de identificación y pertenencia, por lo que insisten en construir grupos de identificación y pertenencia. (Pérez,U., 1978).

## **2.8. FACTORES QUE SE RELACIONAN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL**

De las investigaciones sobre las causas de la satisfacción en el trabajo Barón (1996) explica que se han identificado muchos factores que influyen en esas actitudes, los cuales varían en su naturaleza pero de manera general caen en dos grupos principales: Factores relacionados con el trabajo sobre la satisfacción en el trabajo y Factores relacionados con la persona en la satisfacción en el trabajo.

### **2.8.1. FACTORES RELACIONADOS CON EL TRABAJO SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

- a. Sistema de recompensas. La satisfacción en el empleo tiende a ser mayor cuando los individuos creen el sistema es justo y que opera de manera imparcial que cuando consideran que es injusto y que muestra favoritismos (Miceli y Lane).
- b. Calidad percibida de la supervisión. Entre más oportunidad tengan los individuos de comunicarse con su supervisor, mayor tiende a ser su satisfacción en el trabajo (Callan).
- c. El grado en que los individuos sienten que pueden participar en las decisiones que los afectan. (Locke y Schweiger).
- d. Nivel de estimulación laboral y social proporcionada por el propio trabajo.
- e. Escenarios laborales agradables. Incluyendo la temperatura, ausencia de ruido, aire fresco, espacio adecuado. (Sundstrom y Sundstrom). (Barón, 1996).

## 2.8.2. FACTORES RELACIONADOS CON LA PERSONA EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

- a. Antigüedad y estatus. Reportan niveles mayores de satisfacción en el trabajo que otras personas.
- b. Varios aspectos de personalidad también parecen estar vinculados a la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo las personas con alta autoestima, tienden a reportar mayor satisfacción en el trabajo que las personas con baja autoestima.
- c. Grado en que la gente esté desempeñando trabajos consistentes con sus propios intereses. Entre más cercano sea el ajuste persona-trabajo, mayor será la satisfacción con el empleo. Holland en 1973, desarrollo un marco de referencia para medir este tipo de ajuste y para ayudar a la gente a elegir trabajos consistentes con sus intereses. Esta aproximación, conocida a veces como Escala Holland, categoriza a la gente en términos del tipo de actividades que más disfruta. Holland afirma que la gente es más productiva y feliz cuando existe un buen ajuste entre sus intereses y los requerimientos de su trabajo. (Barón, 1996).
- d. Las Necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos, que él cree que puede satisfacer sus necesidades. (Chruden y Sherman Jr., 1980)
- e. Superación labora. Se irá incrementando al dar oportunidades de participación como pueden ser:
  - Tener libertad de acción dentro del ámbito laboral del empleado
  - El sugerir correcciones en el curso del trabajo
  - Permitírsele ayudar a solucionar problemas de los cuales se tiene la capacidad para resolver sin que se les obstaculice para ello. (Sánchez, 1994).
 Sin embargo, la superación laboral depende de nosotros mismos al concentrarnos en el éxito.
- f. La Autorrealización. Que puede ser el éxito y la felicidad lograda por la persona, es la llegada a la cima de los triunfadores, es un curso de auténtica motivación y superación. La necesidad de autorrealización siempre te acompaña, es una tendencia que nace con la persona y muere con ella, cada quien con su individualidad y poder de elección encuentra su forma especial de autorrealización, sabe y siente satisfacción. (González y Ávila, 1989).
- g. Las Meta es, el fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona". En este contexto, el fin es un resultado exacto y tangible que se desea y por el cual está dispuesto a hacer un esfuerzo para alcanzarlo. (Huerta, 1987).  
Es importante que se haga la diferencia entre meta, objetivo, misión:

- Las metas son logros específicos y medibles que se deben alcanzar. Es un fin hacia donde se dirige algún esfuerzo específico. (Rouillard, 1994).
- La misión son intenciones generales, es una declaración general a través de la cual una persona define la estrategia o intento global que gobierna las metas y los objetivos. (Rouillard, 1994).
- Los objetivos son tácticas utilizadas para alcanzar y lograr las metas. Son los pasos que se deben tomar para alcanzar la meta, determinan que tan rápidamente o qué tan lentamente se alcanza la meta y qué métodos se van a utilizar para lograrla. (Rouillard, 1994).

El individuo está inicialmente consciente de la meta principal que pretende lograr, pero cuando el plan general se ha trazado y emprende efectivamente el proyecto, tiende a concentrarse en las metas parciales inmediatas que está procurando llevar a cabo. Más aún es posible que cuando tropieza con algún obstáculo, inclusive la meta subordinada, se concentra en la superación de dicho obstáculo. No obstante, durante todos los pasos sucesivos del proyecto, la persona continuamente orienta sus esfuerzos hacia la realización completa de la meta principal. Por consiguiente, debemos establecer como teoría que en la preparación de la meta principal, la persona ha establecido un área organizada dentro de su sistema nervioso que continúa ejerciendo una influencia orientadora en sus actividades hasta que la meta se logra o hasta que se abandona el proyecto. (Mcteer, 1979).

Las metas bien definidas permiten escoger, diseñar e implementar actividades importantes en los negocios (objetivos), necesarios para alcanzar resultados generales deseados (misión).

Se establecen metas para:

- Establecer dirección para las actividades actuales
- Identificar los resultados esperados
- Mejorar el trabajo de equipo a través de un sentimiento común de propósito
- Elevan los niveles de desempeño, estableciendo objetivos que deben ser alcanzados.

Las metas dan la motivación y dirección necesarias para creer y tener éxito en áreas importantes en la mayoría de los negocios. (Rouillard, 1994).

Herbert Chruden y Arthur Sherman, hacen referencia de un estudio reciente (W. Ronan, "Individual and Situstional Variables Relatg to Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, Núm. 1, parte 2; febrero, 1970, págs. 1-31.) en el cual fue analizado un gran numero de cuestionarios sobre la satisfacción en el trabajo, se encontró que los factores que se median con más frecuencia eran:

1. El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutaban y el control del trabajo.
2. Supervisión
3. La organización y su administración
4. Oportunidades para progresar
5. Salario
6. Compañeros de trabajo
7. Condiciones de trabajo.

Chruden y Sherman Jr. (1980), dicen que se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuáles son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad. El tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales al momento del estudio, la antigüedad, educación y personalidad, parece que todos tienen cierto efecto sobre los resultados del estudio.

## **CAPÍTULO. TRABAJADORES DE BASE DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC**

### **3.1. LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC**

En los artículos 87 y 104 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, conceptualizan a la Delegación Cuauhtémoc como un órgano político-administrativo que forma parte del territorio y Gobierno del Distrito Federal.

El nombre de esta Delegación perpetúa la memoria del último emperador azteca Cuauhtémoc, quien luchó en la batalla de México-Tenochtitlán. Cuauhtémoc significa, águila que desciende, el emblema de la delegación representa el águila que desciende en actitud de defensa o ataque a través de un estilizado penacho. Descargado el 15 de Octubre de 2007 de <http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx>



### **3.2. LÍMITE GEOGRÁFICO DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC**

De acuerdo con el artículo 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, el límite geográfico de la Delegación Cuauhtémoc es a partir del cruce formado por los ejes de las avenidas Río del Consulado y Ferrocarril Hidalgo, sobre el eje de esta última, se dirige al suroeste, entronca con la calle Boleo y por su eje se encamina al sur, cruza la avenida Canal del Norte y llega a la Avenida del Trabajo (Eje 1 Oriente), por cuyo eje va al suroeste y al sureste hasta el eje de la Avenida Vidal Alcocer, por cuyo eje continúa con dirección al sur, prosigue con el mismo rumbo sobre el eje de las avenidas de Anillo de Circunvalación y de la Calzada de la Viga, de este punto prosigue hacia el sur por el eje de ésta hasta encontrar el eje del Viaducto Presidente Miguel Alemán, por el que se dirige hacia el poniente en todas sus inflexiones hasta la confluencia que forman los ejes de las avenidas Insurgentes Sur y Nuevo León; de dicho punto avanza por el eje de la avenida Nuevo León con rumbo noroeste, hasta llegar al cruce con la Avenida Benjamín Franklin, por cuyo eje prosigue hacia el noroeste hasta el punto en que se une con la Avenida Jalisco, para

continuar por el eje de esta última con rumbo noreste hasta entroncar con la Calzada José Vasconcelos; se encamina por el eje de esta calzada, hasta intersectar el eje del Paseo de la Reforma por cuyo eje prosigue al noroeste hasta la Calzada Melchor Ocampo (Circuito Interior), por cuyo eje continúa en dirección noreste, llega al cruce de la avenida Ribera de San Cosme, Calzada México - Tacuba y Avenida Instituto Técnico Industrial, y por el Eje de esta última avenida prosigue hacia el punto en que se une con los ejes de la calle crisantema y avenida río del Consulado; por el eje de esta última avenida se dirige hacia el noreste en todas sus inflexiones hasta llegar a su confluencia con los ejes de la avenida de los Insurgentes Norte y Calzada Vallejo para tomar el eje de la Avenida Río del Consulado, con Dirección Oriente, hasta su cruce con el de la avenida Ferrocarril Hidalgo, punto de partida.

### **3.3. ESTATUTO DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

El Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (Artículo 1º) es una norma fundamental de organización y funcionamiento del Gobierno del Distrito Federal, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De acuerdo con este estatuto la Administración Pública del Distrito Federal es centralizada, desconcentrada y paraestatal. Siendo centralizada, la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal y las Secretarías, así como las demás dependencias que determine la ley.

En el artículo 105 del citado Estatuto, la Delegación Cuauhtémoc se integra de un Titular al que se le denomina Jefe Delegacional, el cual es José Luis Muñoz Soria y este designa a los funcionarios y demás servidores públicos que determinen la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y el reglamento respectivo, que lo auxiliaran en el desempeño de sus funciones.

En el artículo 117 del mencionado Estatuto, se estipula que el Jefe Delegacional tiene bajo su responsabilidad las siguientes atribuciones:

1. Designar a los servidores públicos de la Delegación, sujetándose a las disposiciones del Servicio Civil de Carrera. En todo caso, los funcionarios de confianza, mandos medios y superiores, serán designados y removidos libremente por el Jefe Delegacional
2. Establecer la estructura organizacional de la Delegación conforme a las disposiciones aplicables.

En la Delegación Cuauhtémoc dicha estructura se conforma por: Oficina de la Jefatura Delegacional, Ámbito Territorial, Dirección General de Jurídica y Gobierno, Dirección General de Administración, Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano, Dirección General

de Desarrollo Social, Dirección General de Servicios Urbanos, Dirección General de Participación Ciudadana, Dirección General de Seguridad Pública. Descargado el 15 de Octubre de 2007 de <http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx>

### **3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC.**

De acuerdo con lo que señala la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 4º, los trabajadores se dividen en dos grupos: de **confianza y de base**, y en su artículo 5º, fracción II, último párrafo, dispone que los trabajadores de los Poderes de la Unión y del Gobierno del Distrito Federal, se clasifican conforme a lo señalado en el Catálogo de Puestos del Gobierno Federal. (Meléndez, 2005).

A efecto de considerar o conocer quienes son trabajadores de base y quienes son de confianza, de acuerdo al artículo 20 de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, se establece que en los Poderes de la Unión y del Gobierno de Distrito Federal, existirá un Catálogo General de Puestos, que especifique dichas características. (Meléndez, 2005).

#### **3.4.1. TRABAJADORES DE CONFIANZA**

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 5º señala cuales son los trabajadores de confianza; únicamente son los que desarrollan funciones de: dirección, inspección, manejo de fondos, auditoría, control de adquisiciones, en almacenes e inventarios, asesoría y consultoría. Los secretarios particulares, Agentes de Ministerio Público Federal, Policías Judiciales, entre otros.

- I. Los que integran la planta de la Presidencia de la República
- II. En el Poder Ejecutivo
- III. En el poder Legislativo
- IV. En el Poder Judicial. (Meléndez, 2005).

#### **3.4.2. TRABAJADORES DE BASE**

Por exclusión son trabajadores de base los no incluidos en el artículo 5º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. (Meléndez, 2005).

### **3.5. CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJADORES DE BASE**

Una característica esencial en este tipo de trabajadores, es que por el hecho de ser de base, serán relativamente inamovibles y podrán adquirir este derecho después de seis meses de servicio, en el caso de que sean creadas plazas no comprendidas en el listado del mencionado artículo 5º, la disposición legal que las establezca, deberá determinar de manera expresa si son de base o de confianza. (Meléndez, 2005).

La inamovilidad consiste en el derecho que gozan los empleados públicos de ser removidos en sus cargos, a no ser por causa de mala conducta, negligencia en el desempeño de sus funciones, y aun esto a condición de que se les haya seguido un expediente previo, en el cual han de ser oídos, o bien por haber alcanzado la edad de su jubilación.

Este principio protector de la estabilidad en el trabajo, lo consagra el artículo 6º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado el cual dispone: Los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de seis meses de servicio sin nota desfavorable en su expediente. En tales condiciones la inamovilidad opera exclusivamente para los empleados de base.

La parte final del artículo 6º de referencia, nos indica que el derecho a la inamovilidad se obtiene después de seis meses y más de seis meses, son seis meses un día, por tanto antes de los seis meses se puede configurar lo que en la práctica se denomina término de nombramiento, es decir, dar de baja a un trabajador de base sin responsabilidad para el titular de la dependencia.

En cambio, si han transcurrido más de seis meses deberá solicitarse la autorización del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje para cesar al trabajador, de lo contrario se violarán sus derechos. (Arroyo, 2000).

### **3.6. EL NOMBRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE BASE**

Las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, en su artículo 10, menciona que el nombramiento es el instrumento jurídico que formaliza la relación de trabajo entre el Gobierno y el trabajador de base. La falta de nombramiento no afectará los derechos del trabajador si este acredita tal calidad mediante otro documento oficial que lo supla o compruebe, en su caso, la prestación del servicio.

En los artículos 11 y 12 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, disponen que los trabajadores de base prestaran sus servicios en virtud del nombramiento correspondiente. Dichos nombramientos serán expedidos por el Oficial Mayor del Gobierno, mediante acuerdo del Titular del mismo y su tramitación estará a cargo de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal y se le entregará al trabajador.

El artículo 13 de las mencionadas Condiciones establece que los nombramientos deberán contener:

- Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil y domicilio.
- Los servicios que deban prestarse, que se determinarán con la mayor precisión posible.
- El carácter del nombramiento: definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.
- La duración de la jornada de trabajo.
- El puesto, código de puesto, sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.
- El lugar en que prestará sus servicios.
- La sección sindical que en su caso elija el trabajador notificando por escrito al Sindicato.

De acuerdo con el artículo 14 de las Condiciones citadas, cuando el nombramiento cubre todos los requisitos y es aceptado, obliga a cumplir tanto al Gobierno del Distrito Federal como a sus trabajadores de base, con los derechos y deberes inherentes al mismo y a las consecuencias que sean conforme a la Ley, a la costumbre y la equidad.

El artículo 15 de las Condiciones antes mencionadas, prevé que la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal tiene la obligación de registrar el nombramiento de un trabajador dentro de los diez días siguientes a su expedición. Los servidores que tengan a su cargo dar posesión a los trabajadores de las plazas para las que hubieren sido designados, deberán hacerlo bajo su más estricta responsabilidad en el momento mismo en que el interesado les presente el nombramiento respectivo o algún documento que provisionalmente lo supla. Cuando se trate de promociones, la toma de posesión deberá hacerse siempre el día primero o el día dieciséis de cada mes; y cuando se trate de nombramientos que estén relacionados con un mismo movimiento escalafonario la toma de posesión de todos los trabajadores afectados en dicho movimiento deberán ser simultáneos, entregándole copia legible al trabajador así como al Sindicato dentro del mismo plazo.

El artículo 16 de las citadas Condiciones señala que el nombramiento de base definitivo es el que se expide para cubrir una vacante definitiva o de nueva creación, una vez transcurrido el término de seis meses, debiéndose estar, en todo caso, a lo dispuesto por el Reglamento de Escalafón.

El artículo 21 de las Condiciones indica que para ser trabajador del Gobierno del Distrito Federal se requiere:

- Tener como mínimo 16 años de edad.
- Ser de nacionalidad mexicana.
- Tener la escolaridad que requiera el puesto, y reunir las características de aptitud y experiencia necesarias.
- Gozar de buena salud, no padecer enfermedad transmisible o padecer una incapacidad que impida desempeñar el puesto a que se aspira.

Los requisitos anteriores se deberán comprobar con los documentos correspondientes. En el artículo 22 de las Condiciones se indica que los solicitantes de empleo con labores especializadas cumplirán con los requisitos de admisión que establecen las presentes Condiciones y deberán acreditar los conocimientos y la práctica suficiente para desempeñar el puesto a que aspiran.

Para estos nombramiento los trabajadores del Gobierno serán de base o de confianza en términos de los artículos 4°, 5° y 6° de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

### **3.7. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES DE BASE**

A continuación se mencionan los derechos de los trabajadores de base señalados en el artículo 81 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal:

- Percibir los emolumentos que les correspondan en el desempeño de sus labores ordinarias y extraordinarias de conformidad con lo establecido en la legislación laboral vigente.
- Cuando el trabajador desempeñe un puesto en forma temporal, éste percibirá la diferencia de salario que corresponda a dicho puesto.
- Percibir las indemnizaciones y demás prestaciones que les correspondan derivadas de riesgos profesionales;
- Recibir los estímulos y recompensas conforme a las disposiciones establecidas en la Ley y en estas Condiciones.
- Participar en los concursos y movimientos escalafonarios y ser ascendido cuando el dictamen respectivo lo favorezca en apego a la Ley y al Reglamento de Escalafón.
- Disfrutar de los descansos y vacaciones que fija la Ley y estas Condiciones.
- Obtener licencias con o sin goce de sueldo de acuerdo a estas Condiciones.
- Recibir trato digno de parte de sus Superiores.

- Cambiar de adscripción:
  - a. Por permuta en los términos del Reglamento de Escalafón
  - b. Por razones de salud en los términos de estas Condiciones y de la Ley del ISSSTE
  - c. Por reorganización de los servicios, en los términos de estas Condiciones
  - d. Por desaparición del centro de trabajo
  - e. A solicitud del trabajador por así convenir a sus intereses
- Obtener permisos para asistir a las asambleas y actos sindicales, previo acuerdo del Gobierno y el Sindicato, cuando se verifiquen en días y horas laborables.
- En los casos de incapacidad parcial o permanente que le impida desarrollar sus labores habituales, desempeñará las que si pueda de acuerdo con su capacidad física.
- Participar en las actividades sociales, deportivas y culturales, que sean compatibles con sus aptitudes, edad y condición de salud, cuando estas actividades sean realizadas de común acuerdo entre el Gobierno y el Sindicato.
- Incorporar al expediente de cada trabajador, por parte de la unidad administrativa a la que esté adscrito, las notas buenas u otras que le reconozcan.
- Renunciar a su empleo.

### **3.7.1. SALARIO**

Los artículos 38, 41 y 51 de las referidas Condiciones, estipulan que el sueldo o salario que se asigna en los tabuladores para cada puesto, constituye el sueldo total que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados, sin perjuicio de otras prestaciones ya establecidas en acuerdo con el Sindicato. Dichos pagos se efectuarán en el lugar en que los trabajadores presten sus servicios, se harán en moneda de curso legal, por medio de cheques y/o tarjeta electrónica previa autorización del trabajador, en días laborables y precisamente durante la jornada de trabajo. El sueldo o salario será uniforme para cada uno de los puestos consignados en el catálogo correspondiente y se fijará en el tabulador respectivo, quedando comprendido en el Presupuesto de Egresos del Gobierno. Los salarios deberán pagarse personalmente al trabajador, salvo que éste autorice a otra persona para que lo reciba en su nombre, debiendo acreditarse los requisitos legales.

Los trabajadores expuestos a agentes infectocontagiosos y/o inhalación de sustancias tóxicas volátiles, que laboren en áreas con emanaciones radiactivas o que con motivo de su trabajo tengan contacto con sustancias,

materiales o fluidos explosivos o peligrosos, percibirán además del sueldo fijado para cada puesto una prima equivalente al porcentaje que determine la Comisión Central Mixta de Seguridad e Higiene. Se considerarán en el artículo 43 de las Condiciones que dentro de este grupo de trabajadores son los siguientes:

- El personal médico, enfermeras, paramédicos, técnicos, radiólogos, y demás personal que laboren en las unidades hospitalarias, servicios médicos en los centros de readaptación social, penitenciarias, delegaciones político administrativas y centros toxicológicos y demás personal que labore directa y permanentemente en los gabinetes de rayos X, isótopos radiactivos y servicios de fisioterapia con ese tipo de emanaciones.
- Traumatólogos, neumólogos y demás personal médico especializado que sea asignado a practicar fluoroscopias en forma directa.
- Los que realicen labores insalubres o peligrosas, considerando entre ellas los trabajos a temperaturas mayores de treinta y cinco grados centígrados, los desarrollados en el subsuelo; el manejo de sustancias explosivas o inflamables, desazolve en general; tendido de líneas aéreas, el personal que brinde atención directa a comunidades de alto riesgo social; como protección civil, topógrafos, control canino, jardineros, personal de juzgados cívicos, trabajadoras sociales, personal de archivo, personal de inspección en vía pública, intendencia, bibliotecarios, cendis, herreros, plomeros, electricistas, mecánicos, vulcanizadores y, otras labores similares que dictamine la Comisión Central Mixta de Seguridad e Higiene.

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual consistente en cuarenta días de salario. El pago de este aguinaldo se efectuará conforme a las disposiciones que contenga al respecto el Decreto que para tal efecto emita el Ejecutivo Federal. (Artículo 43 de las Condiciones)

Señalan los artículos 45 y 46 de las Condiciones que los trabajadores de base no estarán obligados a laborar en sus días de descanso. Si por necesidades del servicio lo hicieren, el Gobierno les pagará conforme a lo previsto en la Ley. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán conforme a lo previsto en la Ley.

### **3.7.2. LICENCIAS DESCANSOS Y VACACIONES**

Los trabajadores de base del Gobierno del Distrito Federal según los artículos 86, 87, 88, 90, 91 y 93, indican que podrán disfrutar de dos clases de licencia: sin goce de sueldo y con goce de sueldo, en ambos casos, el trabajador deberá solicitar el ejercicio de este derecho con la debida anticipación.

a. Sin goce de sueldo.

- Para el desempeño de cargos de elección popular, puestos de confianza o por ocupar cargos bajo el régimen de honorarios.
- Por razones de carácter particular, hasta por seis meses al año, contado a partir de la fecha en que se conceda dicha licencia.

b. Con goce de sueldo.

- El Gobierno concederá a sus trabajadores licencia con goce de sueldo hasta por diez días hábiles al año, cuando así lo solicite el trabajador
- Se concederán siete días con goce de sueldo al trabajador que sufra el deceso de un familiar directo o cónyuge debidamente comprobado.
- Cuando se trate de riesgos de trabajo, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de licencia con goce de sueldo, conforme a lo previsto en la Ley y la Ley del ISSSTE.
- Las mujeres disfrutarán de noventa días de descanso, con motivo de parto. Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos sin distinción del horario de labores. También gozarán de un permiso con goce de sueldo hasta por diez días al año, cuando sus hijos menores de diez años requieran de cuidados maternos por enfermedad aguda debidamente comprobada.

El Gobierno del Distrito Federal por conducto de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, de acuerdo a los artículos 97 y 99 de las Condiciones referidas, mencionan que se podrá conceder permisos o tolerancias a sus trabajadores, sin perjuicio de sus labores en los casos siguientes:

1. A los que estudien en forma regular en escuelas reconocidas oficialmente
2. A los pasantes de cualquier carrera reconocida oficialmente, que deban cumplir su servicio social o presentar su examen profesional.
3. A los que sean requeridos para alguna diligencia por alguna autoridad judicial o administrativa

Por cada cinco días de labores el trabajador disfrutará de dos días de descanso, de preferencia sábado y domingo con goce íntegro de su salario.

### 3.7.3. ESTIMULOS Y RECOMPENSAS

El Gobierno del Distrito Federal, con base en el artículo 119 de las Condiciones, otorgará estímulos y recompensas a los trabajadores de base que se distingan por su asistencia, puntualidad y eficiencia en el trabajo, así como por su antigüedad en el servicio, independientemente de los que establece la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Los estímulos laborales, de acuerdo con los artículos 120, 123, 124, 126 y 127 de las Condiciones, consistirán en:

- Notas buenas. Se aplicará una nota buena al trabajador que durante un mes no registre ninguna falta de asistencia. Se aplicará una nota buena al trabajador que durante quince días no registre falta de puntualidad alguna, a la entrada y a la salida del servicio. Una nota buena dará derecho a la cancelación de una mala, excepto en el caso en que esta última haya sido motivo de sanción. Las notas buenas no aprovechadas para cancelar notas malas permanecerán vigentes mientras no se apliquen para su cobro o compensación. El trabajador que sume tres notas buenas, ya sea por asistencia o por puntualidad, tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso extraordinario, en la fecha que él mismo elija.
- Diplomas.
- Distintivos.
- Medallas.
- Ascensos.

El artículo 121 de las Condiciones prevé que las recompensas consistirán en:

- Premios en efectivo que no podrán ser menores al año próximo pasado.
- Días de descanso.
- Vacaciones extraordinarias
- Becas en instituciones educativas del país y del extranjero.

Conforme al artículo 122 de las Condiciones, ninguno de estos estímulos o recompensas elimina al otro y pueden otorgarse varios cuando el trabajador lo amerite, a juicio del Gobierno del Distrito Federal con intervención del Sindicato.

El artículo 128 de las Condiciones señala que el trabajador de base que durante seis meses continuos de trabajo efectivo, no incurra en falta de puntualidad ni de asistencia, tendrá derecho a doce días del salario que perciba. Además se contempla en los artículos 156, 158 y 160 de las Condiciones que estos beneficios se podrán otorgar en premios, estímulos y recompensas que consistirán en:

- Reconocimientos públicos con valor curricular cuando así se determine.
- Diplomas.
- Días de descanso extraordinarios.
- Vacaciones extraordinarias.
- Cantidades en efectivo.
- Medallas.
- Becas. El trabajador que obtenga una beca, tendrá obligación de asistir a los cursos correspondientes y de cumplir con los reglamentos que la institución docente tenga establecidos. Todo trabajador becado, una vez que termine los cursos correspondientes y obtenga la constancia de su especialización, tendrá la obligación de servir al Gobierno en la especialidad que haya adquirido. El Gobierno otorgará las becas a los trabajadores y a sus hijos, mismas que se acordarán con el Sindicato.

Serán objeto de este tipo de premios, estímulos o recompensas los trabajadores que presenten iniciativas, ejecuten en forma destacada actividades propias del Gobierno o realicen alguna labor que por sus características implique méritos suficientes para obtener dichos beneficios. Estas iniciativas o actividades podrán ser en cualquiera de las siguientes materias que indica el artículo 136 de las Condiciones:

- Planeación, organización y trámites administrativos.
- Técnica jurídica.
- Sistemas de empleo de materiales o herramientas, mantenimiento de equipo y otras actividades análogas.
- Estudios o actividades que impliquen investigación, exploración, descubrimiento, invención o creación, en los campos técnico, científico, artístico, humanista, de seguridad social, etc., que redunden en beneficio del Gobierno o de la Nación.

#### **3.7.4. PRESTACIONES ECONOMICAS**

El Gobierno del Distrito Federal, otorgará a los trabajadores de base las siguientes prestaciones mencionadas en el artículo 150 de las Condiciones:

- Doce días hábiles de licencia con goce de sueldo por una sola vez al trabajador que contraiga matrimonio.
- Proveer de anteojos a los trabajadores, cónyuge y hasta dos hijos no mayores de 22 años, que así lo requieran en forma anual.
- Ropa de trabajo, dos veces por año y el equivalente a un día de salario mínimo burocrático.

- Apoyo económico de seis días de salario mínimo burocrático diario del tabulador de salarios del Gobierno Federal por concepto del día del niño, para el trabajador que demuestre tener algún hijo en un rango de edad de un día hasta 10 años.
- Servicio completo y decoroso de funerales para el trabajador y para sus familiares en primer grado.
- Apoyo económico de 25 salarios mínimos burocráticos diarios, por concepto de ayuda, en el caso de fallecimiento de un familiar directo.
- Pagar económicamente el equivalente a la impresión de 25 ejemplares de la tesis a los trabajadores, a su cónyuge y a los hijos que concluyan estudios de licenciatura.
- Los trabajadores recibirán durante el año, un pago económico de acuerdo a su nivel y antigüedad.
- Guarderías infantiles en los centros de trabajo, para cubrir las necesidades de las y los trabajadores y estarán dotadas con el personal necesario.
- Cooperaciones económicas o en especie para los festivales de aniversario de las secciones sindicales, de acuerdo con las posibilidades presupuestales del Gobierno.

### **3.7.5. CAPACITACION Y DESARROLLO**

En el artículo 151 de las Condiciones señala que el Gobierno del Distrito Federal, proporcionará a sus trabajadores de base la capacitación que les permita elevar su nivel de vida profesional y de productividad en el trabajo. Las constancias documentales, de acreditación de los cursos, que organice, promueva y apoye el Gobierno, se integrarán al expediente del trabajador y surtirán los efectos correspondientes en los términos del Reglamento de Escalafón.

El Instituto Técnico de Capacitación para los Trabajadores del Gobierno y el Centro de Capacitación Integral del Sindicato, con base en el artículo 153 de las Condiciones desarrollará las siguientes actividades:

- Enseñanza de administración pública, incluyendo el empleo de máquinas, sistemas electrónicos y de computación.
- Cursos permanentes de capacitación, actualización y adiestramiento en el servicio.
- Carreras cortas de taquigrafía, auxiliar de contabilidad, secretaria privada, contador privado, idiomas y otras que les permitan llevar su nivel profesional.
- Cursos de posgrado a nivel técnico profesional y enseñanza a nivel medio.
- Servicios de biblioteca y hemeroteca.

- Ciclos de conferencias, simposios y mesas redondas, sobre temas relacionados con administración pública, mismos que se impartirán en forma periódica.
- Seminarios de información que tendrán por objeto dar a conocer a los trabajadores y a sus hijos, disposiciones de organización, instructivos y nuevos métodos de trabajo.

El Gobierno del Distrito Federal, publicará las conferencias, instructivos de los cursos, temas de divulgación cultural, etc., distribuyéndolos entre los trabajadores, con intervención del Sindicato (artículo 154 de las Condiciones).

### **3.8. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES DE BASE**

Se enuncian las obligaciones de los trabajadores de base previstas en los artículos 82 y 83 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal:

- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes en las unidades de su adscripción y a las Leyes y Reglamentos vigentes.
- Observar buenas costumbres dentro del Servicio.
- Guardar reserva de los asuntos de que tenga conocimiento con motivo de su trabajo.
- Asistir puntualmente a sus labores.
- Asistir a los cursos y actividades en materia de capacitación, adiestramiento y especialización para mejorar su preparación y eficiencia, dentro del horario de labores que tenga establecido el propio trabajador.
- Manejar apropiada y honestamente los documentos, correspondencia, valores y efectos que se le confíen con motivo de su trabajo.
- Cuidar y conservar en buen estado los muebles, máquinas y útiles que se le proporcionen para el desempeño de su trabajo, de tal manera que solo sufran el desgaste propio de su uso normal, debiendo informar a sus superiores inmediatos los desperfectos causados en los citados bienes, tan pronto como los advierta.
- Tratar con cortesía y diligencia al público.
- Someterse a los reconocimientos médicos previstos en estas Condiciones.
- Los trabajadores estarán obligados al pago de los daños que causen a los bienes que estén al servicio del Gobierno, cuando se compruebe debidamente que los causaron intencionalmente en los términos de estas Condiciones, no siendo responsables del deterioro que origine el uso de esos bienes, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza

mayor, por mala calidad o defectuosa construcción de los mismos. No pudiendo rebasar los descuentos que marca la Ley.

A continuación, se enuncian las prohibiciones de los trabajadores de base contempladas en artículo 84 de las Condiciones:

- Aprovechar los servicios de sus subalternos en asuntos ajenos a las labores oficiales.
- Dar referencias con carácter oficial sobre el comportamiento y servicios de empleados que hubieren tenido a sus órdenes.
- Concurrir a sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún estupefaciente, psicotrópico o droga enervante a que se refieren las disposiciones de la Ley General de Salud.
- Dedicarse a asuntos ajenos a sus labores durante su jornada.
- Incurrir en faltas de probidad u honradez durante sus labores o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes o compañeros o al público en general, siempre y cuando no medie provocación u obre en defensa propia.
- Firmar por otro trabajador las listas de asistencia o marcarle la tarjeta para el control de la misma, con el objeto de encubrirlo por los retrasos o por faltas a su trabajo.
- Cometer actos inmorales en su trabajo.
- Ingresar a su centro de trabajo y/o oficinas después de las horas laborables, salvo que cuenten con la autorización escrita o verbal de sus superiores inmediatos.

### **3.9. CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

#### **3.9.1. DISPOSICIONES GENERALES**

Las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal contienen las normas a que debe sujetarse el desarrollo del trabajo en el Gobierno del Distrito Federal y tienen su fundamento en los artículos 87 al 91 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Las disposiciones previstas en estas Condiciones de acuerdo con el artículo 2, son obligatorias para su aplicación y cumplimiento por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, sus funcionarios y sus trabajadores de base (pertenecientes estos al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal).

La relación jurídica de trabajo entre el Jefe de Gobierno del Distrito Federal y los trabajadores de base a su servicio, se regirá conforme al artículo 4 de las Condiciones por:

- El Apartado B del artículo 123 Constitucional.
- La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Las presentes Condiciones.
- Los acuerdos que emita y publique el Titular del Gobierno, así como los convenios que celebren éste y el Sindicato, que se registren en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, en beneficio de los trabajadores pertenecientes al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal a su servicio.

Cuando el Jefe de Gobierno del Distrito Federal establezca condiciones especiales de trabajo para alguna unidad administrativa, que por la índole de su actividad así lo requiera, lo hará con apego a las presentes Condiciones, previo acuerdo con el Sindicato.

### **3.9.2. SUSPENSION DE LOS EFECTOS DEL NOMBRAMIENTO**

Los efectos del nombramiento de un trabajador de base del Gobierno del Distrito Federal, se suspenderán por las siguientes causas contempladas en el artículo 26 de las Condiciones:

- Cuando el trabajador contraiga alguna enfermedad que implique un peligro para las personas que trabajan con él, previo dictamen médico.
- Cuando exista prisión preventiva del trabajador, seguida de sentencia absolutoria o el arresto impuesto por autoridad judicial o administrativa.
- Cuando al trabajador se le imponga sanción firme por el incumplimiento de las obligaciones previstas en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

### **3.9.3. TERMINACION DE LOS EFECTOS DEL NOMBRAMIENTO**

El artículo 30 de las Condiciones establece que los efectos del nombramiento cesan por las siguientes causas:

- Por renuncia, por abandono de empleo o repetida falta injustificada a labores técnicas relativas al funcionamiento de maquinaria o equipo, o a la atención de personas, que ponga en peligro esos bienes o que cause la suspensión o deficiencia de un servicio.
- Por muerte del trabajador.
- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores.
- Por resolución del Tribunal, en los casos siguientes:

- a. Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros
- b. Cuando faltare por más de cinco días consecutivos a sus labores sin causa justificada.
- c. Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo
- d. Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- e. Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo
- f. Por desobedecer reiteradamente y sin justificación, las órdenes que reciba de sus superiores, relacionadas con su trabajo
- g. Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de estupefacientes, sustancias psicotrópicas o drogas enervantes.

Con motivo de la renuncia de un trabajador los artículos 31, 34 y 36 prevén que si el Sindicato lo estima necesario, podrá solicitar su reconsideración en un término de veinte días hábiles. En los casos previstos, el Gobierno no podrá ordenar el cese de los efectos del nombramiento de un trabajador, mientras no exista resolución definitiva del Tribunal. En todos los casos de la terminación de los efectos del nombramiento a que se refiere este capítulo, la baja correspondiente sólo podrá ser dictada por el Oficial Mayor del Gobierno, por acuerdo del Titular y su tramitación estará a cargo de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, asimismo se le turnará una copia de la baja al Sindicato, así como a la sección sindical a la que pertenezca.

#### **3.9.4. JORNADA DE TRABAJO**

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del Gobierno del Distrito Federal para prestar su servicio, con base en los artículos 54, 56 a 58, 60, 62, 64, 66 a 72 de las Condiciones, la que se caracteriza de la siguiente forma:

- La jornada de trabajo no podrá exceder del máximo legal.
- La jornada de trabajo puede ser: diurna, que es la comprendida entre las seis y las veinte horas; nocturna, que es la comprendida entre las veinte y las seis horas del día siguiente; y mixta que es la que comprende fracciones de la jornada diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno no rebase el límite de tres horas y media, pues en este caso se considera como jornada nocturna.

- La duración máxima de la jornada diurna será de ocho horas, la mixta de siete horas y media y la nocturna de siete horas.
- Las jornadas normales de trabajo diurno establecidas en el Gobierno son de las ocho a las quince horas para trabajadores administrativos; de las seis a las catorce horas para trabajadores manuales; y, horarios especiales para los trabajadores técnicos y profesionales de acuerdo con su actividad y las necesidades del servicio. La jornada nocturna será de seis horas para trabajadores administrativos y manuales.
- Se considerará tiempo extraordinario de trabajo todo aquel que exceda de los horarios estipulados en el artículo 58 de las presentes condiciones, debiendo ser pagadas conforme a la Ley.
- Para las jornadas nocturnas no deberán ser utilizadas mujeres. Tratándose de servicios extraordinarios, podrán desempeñarlas siempre que manifiesten previamente su consentimiento. El Sindicato podrá impugnar este tipo de labores, si así lo considera conveniente.
- El registro de asistencia es obligatorio para todos los trabajadores y se realizará por medio de tarjetas, listas o equipo automatizado, según las necesidades del servicio.
- Los trabajadores dispondrán de un lapso de tolerancia de diez minutos para registrar su asistencia diariamente. Transcurrido ese lapso y hasta los veinte minutos posteriores a la hora exacta de entrada, serán sancionados con un retardo leve. Cuando el retraso exceda de veinte minutos posteriores a la hora de entrada y hasta treinta minutos después de dicha hora, se sancionará al trabajador con un retardo grave.
- Después del minuto treinta posterior a la hora de entrada, no se permitirá laborar al trabajador, salvo autorización expresa de su jefe inmediato superior. En este caso no se computará como falta de asistencia, pero si como retardo grave.
- Son faltas injustificadas del trabajador las siguientes: Cuando no registre su entrada, si el trabajador abandona sus labores antes de la hora de salida reglamentaria sin autorización de sus superiores y regresa únicamente para registrar su salida, si no registra su salida, salvo que su omisión la justifique el jefe de la unidad correspondiente u obedezca a causas de fuerza mayor.
- Serán causas justificadas de falta de asistencia a las labores: Enfermedad debidamente comprobada, comisión oficial o sindical, previamente autorizada, licencia, impedimento para concurrir al trabajo, debidamente comprobado.
- El trabajador que no pueda concurrir a sus labores por enfermedad deberá informar de su falta de asistencia a su jefe inmediato.
- El registro de asistencia de las madres trabajadoras, con hijos menores de diez años, se hará una hora después de la entrada o una hora antes de la salida, siempre a solicitud de las trabajadoras. Asimismo, gozarán de este beneficio los padres trabajadores que acrediten ser los únicos responsables de la guarda y custodia de los menores, decretada por autoridad competente.

### **3.9.5. INTENSIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO**

El artículo 75 de las Condiciones señala que los trabajadores de base prestan un servicio público que por lo mismo debe ser de la más alta calidad y eficiencia, para ello el Gobierno del Distrito Federal proporcionará:

- Implementos necesarios y adecuados a la función encomendada, los cuales serán de la más alta calidad.
- Capacitación y adiestramiento, con intervención de la Comisión de Capacitación.
- El Gobierno deberá revisar habitualmente y con la intervención del Sindicato, la planeación, distribución y reestructuración de las actividades laborales, con la finalidad de evitar el trabajo obsoleto, tedioso y burocratizado, creando nuevas técnicas de trabajo que motiven y despierten el interés al trabajador en sus funciones encomendadas.

En cuanto a la calidad en el trabajo, el artículo 76 de las Condiciones indica que tiene dos aspectos:

- a) El subjetivo. Es la importancia que el trabajador da a la solución y desahogo de asuntos a su cargo.
- b) El objetivo. Es la estimación que el Gobierno da al trabajo realizado, tomando en cuenta las condiciones e implementos de trabajo, la conducta ética, honestidad, responsabilidad, rapidez, pulcritud, presentación, aplicación de los conocimientos y la buena disposición en la realización de sus labores.

### **3.9.6. OBLIGACIONES Y FACULTADES DEL TITULAR**

En el artículo 77 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, se establece que el Titular del Gobierno del Distrito Federal está obligado a:

- Cubrir a los trabajadores sus salarios y las demás cantidades que devenguen.
- Garantizar que los trabajadores de base no sean desplazados en sus funciones por trabajadores interinos, provisionales o sujetos al régimen de honorarios.
- Asignar dígito sindical a todo aquel trabajador que realice funciones de base con códigos CF, CT, CP y otros.
- Proporcionar a los trabajadores, en forma anticipada de conformidad con el presupuesto, pasajes, viáticos y gastos en la forma y en los casos siguientes:

- a) Cuando tengan que trasladarse a otros lugares para la atención de enfermedades de trabajo.
- b) Cuando por necesidades del servicio tengan que trasladarse de un lugar a otro.
- c) Establecer programas de capacitación y adiestramiento en forma continua.
- d) Sostener el Instituto Técnico de Capacitación para los trabajadores del Gobierno y sus familiares.
- e) Permitir la intervención del Sindicato en todos los casos en que se investiguen responsabilidades laborales de los trabajadores, desde la iniciación de las mismas, para la defensa de los derechos e intereses de sus representados
- f) Cambiar de adscripción a sus trabajadores sin perjuicio de su categoría, respetando la función que vienen desempeñando al momento del cambio, percepciones y horario.
- g) Suscribir con instituciones de educación superior convenios de colaboración recíproca a fin de fortalecer e implantar programas de capacitación técnico operativa y de asistencia técnica, para los trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, así como Instituciones Nacionales e Internacionales de reconocida calidad académica, cuyos servicios considere conveniente la Comisión de Capacitación de conformidad con el Reglamento respectivo.

### **3.9.7. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Los artículos 101 y 105 de las Condiciones, establecen que la Comisión Central Mixta de Seguridad e Higiene fijará jornadas especiales para los trabajadores que se hallen expuestos a emanaciones radiactivas o cualquier otro tipo de sustancias o elementos que perjudiquen la salud. Con el objeto de garantizar las condiciones de seguridad e higiene para el desempeño de los trabajadores, así como para prevenir y reducir las posibilidades de la consumación de riesgos de trabajo, el Gobierno del Distrito Federal se obliga a mantener sus centros de trabajo en óptimas de seguridad e higiene y de todos los elementos indispensables para tales fines.

Para el cumplimiento de las disposiciones relativas a la seguridad e higiene, el artículo 107 de las Condiciones dispone que se observará lo siguiente:

- Se establecerán de manera continua programas de divulgación dirigidos al personal al servicio del Gobierno del Distrito Federal, sobre técnicas para la prevención de riesgos de trabajo
- Se dotará a los trabajadores de equipo, accesorios y dispositivos de protección adecuados a cada actividad; mismos que deberán contener todas y cada una de las especificaciones requeridas para su uso.

- Se impartirán cursos sobre primeros auxilios y técnicas de emergencia para casos de accidentes y de siniestros con la intervención del Sindicato.
- En los lugares donde exista riesgo, se colocarán avisos que prevengan el peligro y prohíban el acceso a personas ajenas a las labores
- Los jefes, encargados o responsables de los centros de trabajo, tienen la obligación de vigilar que el personal a sus órdenes, durante el desempeño de sus actividades.
- Es obligatorio para todos los trabajadores, asistir a los cursos sobre prevención de accidentes, protección civil, enfermedades del trabajo y primeros auxilios.

### **3.9.8. RIESGOS DE TRABAJO**

Los accidentes que ocurran en el desempeño o con motivo del trabajo o aquellas enfermedades a que están expuestos los trabajadores de base por las mismas causas, se considerarán como riesgos de trabajo de acuerdo al artículo 113 de las Condiciones.

Por tal motivo, deberá entenderse:

- Por accidente de trabajo, toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en el ejercicio o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente, así como aquellos que ocurran al trabajador al trasladarse directamente de su domicilio al lugar en que desempeñe su trabajo o viceversa.
- Por enfermedad de trabajo, todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. Se consideran como tales las enfermedades señaladas por las leyes del trabajo.

Cuando el riesgo de trabajo tenga como consecuencia la incapacidad parcial y permanente del trabajador, el Gobierno del Distrito Federal lo reubicará en el área y funciones que le sea posible desempeñar, mediante esfuerzos compatibles con su aptitud física, siempre y cuando por su condición de salud no sea posible reincorporarlo en las actividades que desempeñaba, según lo dispone el artículo 116 de las Condiciones.

Conforme al artículo 118 de las Condiciones, no se considerarán riesgos de trabajo los siguientes:

- Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de ebriedad.
- Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y el trabajador hubiere puesto el hecho en conocimiento del jefe inmediato, presentándole la prescripción suscrita por el médico.
- Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí o de acuerdo con otra persona.
- Los que sean resultado de un intento de suicidio o efecto de una riña en que hubiere participado el trabajador u originadas por algún delito cometido por éste.

### **3.9.9. SANCIONES DE LOS TRABAJADORES**

La aplicación de sanciones por parte del Gobierno del Distrito Federal previsto en los artículos 141 y 142 de las Condiciones, consistirán en:

- Se amonestará verbalmente al trabajador:
  1. Cuando no observe buenas costumbres dentro del servicio.
  2. Cuando no asista a los centros de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia, dentro del horario de labores que tenga establecido.
  3. Cuando no trate con cortesía y diligencia al público
  4. Cuando ingrese a las oficinas después de las horas laborables, sin autorización de su superior inmediato
  5. Cuando maneje impropiaemente los documentos, correspondencia, valores y efectos que se le confíen.
- Se amonestará por escrito al trabajador:
  1. Cuando haya acumulado seis faltas discontinuas e injustificadas durante el curso del año.
  2. Cuando dé referencia con carácter oficial sobre el comportamiento y servicio de trabajadores que hubiere tenido a sus órdenes.
  3. Cuando acumule 15 y 25 notas malas en un año.
  4. Cuando acumule tres amonestaciones verbales.
  5. Cuando falte injustificadamente antes o después de días no laborables.

El artículo 140 de las Condiciones refiere que se entiende por amonestación, la llamada de atención verbal o escrita que se hace al trabajador que ha incurrido en una conducta irregular o inconveniente, para que se enmiende o se abstenga de cometer actos de indisciplina. La amonestación escrita se notificará debidamente y se hará constar además en el expediente del trabajador.

- Con base en el artículo 143 de las Condiciones, se aplicará una nota mala al trabajador:
  1. Cuando incurra en cuatro retardos leves o uno grave, de conformidad con lo que establece el artículo 67 de estas Condiciones.
  2. Por haber sido amonestado por escrito con motivo de la acumulación de 12 ó 18 faltas discontinuas e injustificadas durante el curso del año.
  3. Cuando requerido para ello, se niegue a asistir a los cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.
  4. Cuando se niegue a usar la ropa o equipo de trabajo que le proporcione el Gobierno
  5. Cuando abandone sus labores dentro de su jornada de trabajo sin autorización de su jefe inmediato.
  6. Cuando falte por segunda ocasión, injustificadamente, antes o después de días no laborables.

Se contempla en el artículo 144 de las Condiciones que el trabajador se hará acreedor a una suspensión de:

- Hasta tres días, cuando falte la tercera ocasión injustificadamente antes o después de días no laborables.
- Hasta tres días, cuando sin autorización del jefe respectivo, cambie de puesto o turno con otro trabajador o utilice los servicios de una persona ajena para desempeñar su trabajo.
- Hasta tres días, cuando realice préstamos con interés, efectúe rifas o realice cualquier acto de comercio en las instalaciones del Gobierno, dentro o fuera de su horario de trabajo.
- Hasta ocho días, cuando requerido justificadamente por la superioridad, se niegue a entregar asuntos cuyo trámite esté a su cuidado o valores, fondos, herramientas y bienes cuya administración o guarda estén a su cargo.
- Hasta ocho días, cuando firme por otro trabajador la lista de asistencia o le marque la tarjeta de control de la misma, con el objeto de encubrirlo por los retrasos o faltas en que incurra o permita que registren su asistencia por él.
- Hasta ocho días, cuando sin orden superior, permita que otras personas no autorizadas manejen la maquinaria, aparatos o vehículos confiados a su cuidado.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿La Motivación Laboral genera Satisfacción Laboral en Trabajadores de Base de la Delegación Cuauhtémoc?

### **4.2. OBJETIVOS**

- Analizar la influencia de la motivación como factor generador de satisfacción laboral.
- Conocer el efecto de la motivación para generar satisfacción laboral.
- Determinar si la motivación intrínseca ejerce una influencia significativa para que se genere la satisfacción laboral.

### **4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUASI EXPERIMENTAL**

Es cuasi experimental debido a que la presente investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observó y analizó la motivación tal y como se da en su contexto natural, no se influyó ni se tenía control para que se generara una satisfacción laboral. La muestra no se asignó de manera aleatoria.

Así mismo es cuantitativo ya que utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, probar las hipótesis establecidas (Hernández et al., 2003), se utilizó encuesta, el uso de estadística y muestreo de población. (Eyssautier, 2006)

#### **4.3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO**

Esta investigación es de tipo descriptivo ya que se buscó especificar las características, rasgos, influencia, efecto de la motivación para que genere satisfacción laboral. Así también recolecto información acerca de cómo se manifiesta la motivación y especifica quienes deben estar incluidos en dicha medición.

#### **4.3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL**

Dicha investigación es correlacional porque se pretendió evaluar la relación de las variables, medir cada variable presuntamente relacionada, analizar la correlación que existe entre la motivación y satisfacción laboral.

#### **4.3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL**

La recolección de datos fue en un solo momento, en tiempo único, la motivación y su influencia en la satisfacción se analizó en un momento dado.

#### **4.4. HIPOTESIS**

H<sub>1</sub>. La motivación es un factor que ejerce una influencia en la satisfacción laboral

H<sub>0</sub>. La motivación no es un factor que ejerce una influencia en la satisfacción laboral

H<sub>2</sub>. La motivación intrínseca ejerce mayor influencia en la satisfacción laboral que la motivación extrínseca

H<sub>0</sub>. La motivación intrínseca no ejerce mayor influencia en la satisfacción laboral que la motivación extrínseca

#### **4.5. VARIABLES**

Variable Independiente. Motivación en el trabajo

Variable Dependiente. Satisfacción laboral

Recibe el nombre de Variable Independiente a la causa real o supuesta de un fenómeno (fenómeno antecedente) y con el de Variable Dependiente al fenómeno consecuente. ( Briones, 1990)

#### **4.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

Motivación Laboral: Es la dirección, intensidad, forma, duración, impulsos, deseos, motivos, que se originan dentro y fuera del individuo para iniciar con las funciones y conductas relacionadas con el trabajo, buscando al mismo tiempo lograr metas individuales así como las organizacionales. (Mankeliunas, Mateo. (2001). *Psicología de la Motivación*. México: Trillas).

Satisfacción laboral: Se entiende como satisfacción laboral una actitud general del individuo hacia su trabajo dentro de una empresa. (Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8<sup>a</sup>. ed., México: Prentice Hall).

#### **4.7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación laboral de los sujetos se midió a través del Test de Motivación Laboral, el cual fue elaborado por Martha Rodríguez Aguirre y Patricia Mendoza González en 1991, en su trabajo de investigación de tesis

denominado “Motivación Laboral de un grupo de mujeres a nivel directivo”, dicho instrumento se conformo de 1 cuestionario que consta de 34 preguntas y fue diseñado para medir la motivación intrínseca y la motivación extrínseca de acuerdo a las siguientes dimensiones: logro, reconocimiento, ascensos, responsabilidad, autorrealización, seguridad, supervisión, grupo de trabajo, incentivos económicos, comunicación, contenido de trabajo, salario, clima laboral; todos estas dimensiones basados en la teoría de Frederick Herzberg. La muestra que se utilizo fue de 50 mujeres profesionistas y 50 mujeres no profesionistas de 80 empresas grandes ubicadas en la zona metropolitana, la confiabilidad que el instrumento presento es de alpha de Crombach 0.70 y la validez fue de 0.80.

Para la presente investigación de las 34 preguntas que contiene el cuestionario, se tomaron 20 reactivos de los cuales 10 evalúan el área de motivación intrínseca de y 10 evalúan el área de motivación extrínseca, asignándole a dicho instrumento el nombre de “Test de Motivación Laboral”, que mide las 2 áreas antes mencionadas las cuales a continuación se muestran:

| <b>DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN</b>  | <b>REACTIVOS QUE CONFORMAN CADA DIMENSIÓN</b> | <b>TOTAL</b> | <b>PUNTUACION MAXIMA</b> | <b>%</b> |
|---|---|--------------|--------------------------|----------|
| Motivación Intrínseca (logro, reconocimiento, ascenso, responsabilidad, autorrealización, seguridad)                            | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10                          | 10           | 10                       | 50       |
| Motivación Extrínseca (supervisión, grupo de trabajo, incentivos económicos, comunicación, contenido de trabajo, clima laboral) | 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20                 | 10           | 10                       | 50       |
|   |   | 20           | 20                       | 100      |

#### 1. Motivación Intrínseca

- Logro: El ser capaz de realizar las taras deseadas
- Reconocimiento: Busca obtener admiración o aceptación por lo que es y sabe hacer.
- Ascenso: Representa un incentivo para mejorar, una recompensa a su esfuerzo y eficiencia.
- Responsabilidad: Capacidad de responder a los actos realizados.
- Autorrealización: Busca la mejora y desarrollo de las habilidades y conocimientos.

- Seguridad: Busca sentirse protegido con un trabajo estable.
- 2. Motivación Extrínseca
  - Supervisión: Reconocimiento o retroalimentación que aportan los superiores.
  - Grupo de trabajo: Los compañeros o grupo de trabajo influyen para que el empleado disfrute de su trabajo.
  - Incentivos económicos: Participación en los beneficios económicos.
  - Comunicación: Manifiestar o hacer saber sobre las cuestiones relacionadas con el trabajo.
  - Contenido de trabajo: Valoración que hace el individuo de la contribución que realiza en su trabajo.
  - Clima laboral: Entorno laboral que rodea a cada empleado en su puesto.

#### **FICHA TÉCNICA DEL TEST DE MOTIVACIÓN LABORAL:**

1. Nombre del Instrumento  
"Test de Motivación Laboral" basado de la tesis "Motivación Laboral de un grupo de mujeres a nivel directivo"
2. Autor del Instrumento  
Rodríguez Aguirre Martha y Mendoza González Patricia
3. Procedencia del Instrumento  
Tesis "Motivación Laboral de un grupo de mujeres a nivel directivo", UNAM, Facultad de Psicología.
4. Objetivo del Instrumento  
Permite medir la motivación de acuerdo con las respuestas en dos áreas: "Intrínseca", "Extrínseca".
5. Límites de aplicación para el sujeto  
Los sujetos deben trabajar en alguna empresa ya sea pública o privada
6. Descripción del Instrumento  
El Test consta de 20 frases incompletas y hoja de calificación
7. Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo, tipo de respuesta  
Formato: 20 frases incompletas de respuesta abierta  
Aplicación: individual o colectiva  
Material: Formato del Test de Motivación Laboral, lápiz  
Tiempo: no hay límite  
Respuestas: asociación de palabras (respuestas abiertas)
8. Indicaciones para el sujeto  
Instrucciones: A continuación encontrara 20 frases incompletas lee cada una de ellas y complétalas escribiendo lo primero que se te ocurra.
9. Procedimiento para su aplicación  
Leer cada frase incompleta y completarla escribiendo lo primero que se le ocurra.

#### 10. Procedimiento para su Calificación e Interpretación

Para determinar la Motivación Laboral se coloca en el cuadernillo de calificación el puntaje “1” si la respuesta es satisfactoria de acuerdo con lo que mide el factor y “0” si la respuesta es insatisfactoria de acuerdo con lo que mide el factor y las respuestas ambiguas no se consideran. Suma el total de la columna de motivación intrínseca y el total de la columna de motivación extrínseca, obtenga el porcentaje de cada una de ellas, la columna con el porcentaje más alta le dice que tipo de motivación se tiene. Al sumar los porcentajes de las 2 columnas tendrá la total de Motivación Laboral.

#### 4.8. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral de los sujetos se midió a través del Índice de Satisfacción Laboral, el cual fue elaborado por Adriana Galicia Téllez y Alexandra Hernández Arreola en el 2000, en su trabajo de investigación de tesis denominado “Elaboración de un instrumento para medir Satisfacción Laboral”, dicho instrumento se conformo de 1 cuestionario que consta de 66 preguntas y fue diseñado para medir la satisfacción laboral de acuerdo a las siguientes 3 áreas: Comunicación, Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, Evaluación institucional del personal, salud y condiciones laborales; todos estas dimensiones basados en la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954) así como los Factores utilizados por Herzberg en su teoría dual (1959). La muestra que se utilizo fue de 400 trabajadores, de empresas públicas y privadas del Distrito Federal, con edades entre 17 y 70 años, la confiabilidad que el instrumento presento es de alpha de Crombach 0.9530 y la validez fue de 0.95.

Para la presente investigación de las 66 preguntas que contiene el cuestionario, se tomaron 30 reactivos, asignándole a dicho instrumento el nombre de “Índice de Satisfacción Laboral”(ISL\*30), que mide las 3 áreas antes mencionadas las cuales a continuación se muestran:

| DIMENSIÓN  | REACTIVOS QUE CONFORMAN CADA DIMENSIÓN | TOTAL | PUNTUACION MAXIMA | %   |
|--|--|-------|-------------------|-----|
| Evaluación institucional del personal, salud y condiciones laborales | 3,5,6,7,13,16, 17,25,29                | 9     | 45                | 30  |
| Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal  | 1,4,8,10,12,14,15,18,20,23,28,30       | 12    | 60                | 40  |
| Comunicación   | 2,9,11,19,21,22,24,26,27,              | 9     | 45                | 30  |
|  |  | 30    | 150               | 100 |

1. Satisfacción Laboral:
  - Evaluación institucional del personal, salud y condiciones laborales: Evalúa la efectividad de la empresa, para la cual analiza las condiciones relacionadas entre personas y tareas que se asignan en el trabajo, condiciones de trabajo, políticas y circunstancias relacionadas con el desempeño en el trabajo.
  - Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal: Busca un aumento o incremento de actividades por medio de ascensos que representa un incentivo para mejorar, una recompensa a los esfuerzos y a la eficiencia; así como la adquisición de conceptos, técnicas que contribuyen al desarrollo intelectual consiguiendo un sentido de satisfacción a su trabajo.
  - Comunicación: Manifiestar o hacer saber sobre las cuestiones relacionadas con el trabajo a los compañeros, jefes o grupo de trabajo de las tareas que ejecuta y el control que tiene sobre su trabajo que van a influir para que disfrute de su trabajo.

#### **FICHA TÉCNICA DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL:**

1. Nombre del Instrumento  
"Índice de Satisfacción Laboral 30" (ISL\*30), basado de ISL\*66.
2. Autor del Instrumento  
Galicia Téllez Adriana, Hernández Arreola Alexandra
3. Procedencia del Instrumento  
Tesis "Elaboración de un instrumento para medir satisfacción laboral", UNAM, Facultad de Psicología.
4. Objetivo del Instrumento  
Mide la satisfacción laboral en 3 áreas: "Evaluación institucional del personal, salud y condiciones laborales", "Comunicación", "Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal".
5. Límites de aplicación para el sujeto  
Los sujetos deben trabajar en alguna empresa ya sea pública o privada
6. Descripción del Instrumento  
El instrumento consiste de una hoja con un apartado de 30 oraciones y un apartado de respuestas y una hoja de calificación.
7. Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo, tipo de respuesta  
Formato: consta de una hoja con un apartado de oraciones y uno de respuestas  
Aplicación: individual o colectiva  
Material: hoja de oraciones y respuestas, lápiz.  
Tiempo: no hay límite  
Respuestas: escala tipo liker (1 a 5)

8. Indicaciones para el sujeto  
Instrucciones: Este Instrumento consta de 30 oraciones. Lee cada una y decide que tan acuerdo o desacuerdo estas con ellas, debes marcar las respuestas en el apartado derecho correspondiente, tomando en cuenta la escala que ahí aparece.
9. Procedimiento para su aplicación  
Leer la oración y marcar las respuestas en el apartado correspondiente.
10. Procedimiento para su Calificación e Interpretación  
Para determinar el Índice de Satisfacción Laboral coloque en el Cuadernillo de Calificación lo que respondió de acuerdo a la escala tipo liker (1 al 5) para cada enunciado a lado del número de la pregunta. Sume el total de la columna “Evaluación institucional del personal, salud y condiciones laborales”, el total de la columna “Comunicación”, y el total de la columna “Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal”, obtenga el porcentaje de cada una de ellas, la columna con el porcentaje más alta le dice en que área tiene mayor Índice de Satisfacción Laboral. Al sumar los porcentajes de las 3 columnas tendrá el Índice de Satisfacción Laboral total.

#### **4.9. MUESTRA**

La muestra estuvo conformada por 30 hombres y 30 mujeres, cuyas edades oscilan entre 30 a 65 años, todos ellos empleados de base en la Delegación Cuauhtémoc con un mínimo de 2 años de antigüedad en su puesto.

#### **4.10. MUESTREO**

Procedimiento de selección informal, a partir de este se hacen inferencias sobre la población. Fue cuidadosa y controlada la elección de sujetos con ciertas características específicas.

##### **4.10.1. MUESTREO NO PROBABILISTICO**

La muestra se obtuvo de acuerdo con ciertas características que la investigación requería. Dichas características fueron, trabajadores (30 hombres y 30 mujeres) que su tipo de contratación indique ser personal de base de la Delegación Cuauhtémoc, con un mínimo de dos años de antigüedad en el puesto, un rango de edad entre 30 a 65 años.

#### **4.10.2. MUESTREO NO PROBABILISTICO POR CUOTAS**

En el muestreo por cuotas se escogen personas con las características deseadas pero no se selecciona aleatoriamente de la población, mas bien el investigador recluta personas hasta cumplir con la cuota fijada.(Salkind, 1990)

Se dividió a la población en categorías y a juicio del investigador, se seleccionaron las unidades de muestreo. En este caso se dividió a la población y se trabajo con empleados de base, así como con hombres y mujeres.

En este tipo de muestreo se fijaron unas cuotas que consistieron en un número de individuos que reunieron determinadas condiciones. Las cuotas que se fijaron son que fueran 30 hombres y 30 mujeres, cuyas edades oscilan entre 30 a 65 años, todos ellos empleados de base con un mínimo de 2 años en su puesto y laboran en la Delegación Cuauhtémoc.

#### **4.11. ESCENARIO**

La aplicación del instrumento se realizó en el auditorio “Valentín Campa” ubicado en el sótano de la Delegación Cuauhtémoc.

#### **4.12. PROCEDIMIENTO**

- Se solicito permiso por escrito a la Lic. Nora Angélica Montoya Enciso, Jefa de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Delegación Cuauhtémoc, para aplicar el Test de Motivación Laboral (Apéndice 2) y el Índice de Satisfacción Laboral (Apéndice 4) a los trabajadores de base de dicha delegación.
- Una vez otorgado el permiso (Apéndice 1), se selecciono a la muestra que cubriera con las siguientes características: que los trabajadores (30 hombres y 30 mujeres) en su tipo de contratación indicaran ser personal de base de la Delegación Cuauhtémoc, con un mínimo de dos años de antigüedad en el puesto, un rango de edad entre 30 a 65 años.
- Se procedió a la aplicación de los instrumentos a la muestra, en una sola sesión, esta aplicación se realizo en el Auditorio de la Delegación Cuauhtémoc, aprovechando que se estaba realizando el proceso escalafonario a los trabajadores de base.

- Se le solicitó a la muestra que permanecieran sentados en el lugar asignado por funcionarios de la delegación, se les pidió a los sujetos participantes su colaboración para participar en una encuesta relacionada con la motivación y la satisfacción en el trabajo.
- Una vez obtenida su aprobación, se explicó que a continuación se les aplicarían dos cuestionarios uno para recabar información sobre la motivación laboral y otro para recabar información sobre satisfacción laboral.
- Una vez aclarado lo anterior, se repartió una hoja que contenía los dos formatos de cuestionario indicados; se prosiguió a leer las instrucciones del Test de Motivación Laboral e inmediatamente después se pidió que empezaran a contestar, se les dijo que si tenían dudas podían preguntar, cuando todos los participantes terminaron de contestar, se les solicitó que voltearían la hoja y se leyeron las instrucciones del Índice de Satisfacción Laboral e inmediatamente después se pidió que empezaran a contestar, se les dijo que si existía duda podían preguntar.
- Al terminar de contestar los dos instrumentos, se recogieron uno por uno y se les agradeció su participación.
- Se calificaron los instrumentos de acuerdo al Cuadernillo de Calificación que cada instrumento contiene. (ver en Apéndice 3 y 5).
- Una vez obtenidos los porcentajes de Motivación Laboral y Satisfacción Laboral, se analizaron y graficaron los resultados obtenidos, para después seguir con las conclusiones de dicho trabajo de investigación.

#### **4.13. ANALISIS ESTADISTICO**

Se utilizó la estadística descriptiva ya que se describirán los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable, esto se realizó por medio de la distribución de frecuencias que es el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías que para esta investigación las categorías fueron hombres y mujeres; motivación intrínseca y extrínseca; satisfacción laboral en las dimensiones de evaluación institucional, desarrollo y capacitación, y comunicación. La distribución de frecuencias obtenida se representó en forma de gráficas circulares en las que se muestran los porcentajes obtenidos en la presente investigación.

#### 4.14. RESULTADOS

La tabla 1 que se muestra a continuación indica los porcentajes absolutos de motivación laboral y satisfacción laboral que obtuvieron los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc.

| PORCENTAJE ABSOLUTO DE MOTIVACIÓN LABORAL |     | PORCENTAJE ABSOLUTO DE SATISFACCIÓN LABORAL |    |
|---|-----|---|----|
| 35  | 75  | 40  | 70 |
| 35  | 75  | 51  | 71 |
| 45  | 75  | 55  | 71 |
| 50  | 75  | 56  | 71 |
| 50  | 80  | 56  | 71 |
| 50  | 80  | 58  | 71 |
| 50  | 80  | 59  | 72 |
| 55  | 80  | 59  | 72 |
| 60  | 80  | 60  | 73 |
| 60  | 80  | 62  | 73 |
| 60  | 80  | 62  | 73 |
| 60  | 80  | 62  | 73 |
| 65  | 80  | 64  | 74 |
| 65  | 80  | 64  | 75 |
| 65  | 85  | 65  | 75 |
| 65  | 85  | 65  | 76 |
| 65  | 85  | 65  | 76 |
| 70  | 85  | 65  | 77 |
| 70  | 85  | 65  | 79 |
| 70  | 85  | 66  | 80 |
| 70  | 85  | 67  | 81 |
| 75  | 90  | 67  | 81 |
| 75  | 90  | 68  | 81 |
| 75  | 90  | 68  | 82 |
| 75  | 90  | 68  | 82 |
| 75  | 95  | 69  | 82 |
| 75  | 100 | 69  | 85 |
| 75  | 100 | 69  | 85 |
| 75  | 100 | 69  | 87 |
| 75  | 100 | 70  | 87 |

**Tabla 1.** Resultados de los porcentajes absolutos de motivación laboral y satisfacción laboral que obtuvieron los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc.

La tabla 2 que se muestra a continuación son los resultados de los porcentajes absolutos que obtuvieron los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc en cuanto a la moda, media y mediana. Esta tabla indica que el nivel de Motivación Laboral y de Satisfacción tiende a ser elevado como lo manifiestan los resultados, es evidente que los sujetos se inclinaron hacia valores elevados. Ya que la media de dichos sujetos para la motivación laboral es de 74 y la media de la satisfacción laboral es de 69.81; en cuanto a la mediana en motivación laboral es de 75 y la mediana de la satisfacción laboral es de 70; y la moda en motivación laboral es de 75 y la moda en satisfacción laboral es de 65. Estos resultados confirman la tendencia de los porcentajes de los sujetos es relativamente alta.

|         | Motivación Laboral | Satisfacción Laboral |
|---------|--------------------|----------------------|
| Media   | 74                 | 69.81                |
| Mediana | 75                 | 70                   |
| Moda    | 75                 | 65                   |

**Tabla 2.** Resultados de la media, moda, mediana referentes a la Motivación Laboral y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc.

La tabla 3 que se muestra a continuación son los resultados de la correlación entre la Motivación Laboral y la Satisfacción Laboral que obtuvieron los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc. Esta tabla indica una correlación de .000 por lo que se observa que existe una correlación perfecta entre dichas variables.

#### Correlations

|              |                     | motivación | satisfacción |
|--------------|---------------------|------------|--------------|
| motivación   | Pearson Correlation | 1          | 1.000        |
|              | Sig. (2-tailed)     | .          | .000         |
|              | N                   | 60         | 60           |
| satisfacción | Pearson Correlation | 1.000      | 1            |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000       | .            |
|              | N                   | 60         | 60           |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabla 3.** Resultados de correlación entre la Motivación Laboral y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc.

#### 4.15. ANALISIS DE RESULTADOS

### MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE BASE DE LA DELEGACIÓN CUAUHTEMÓC



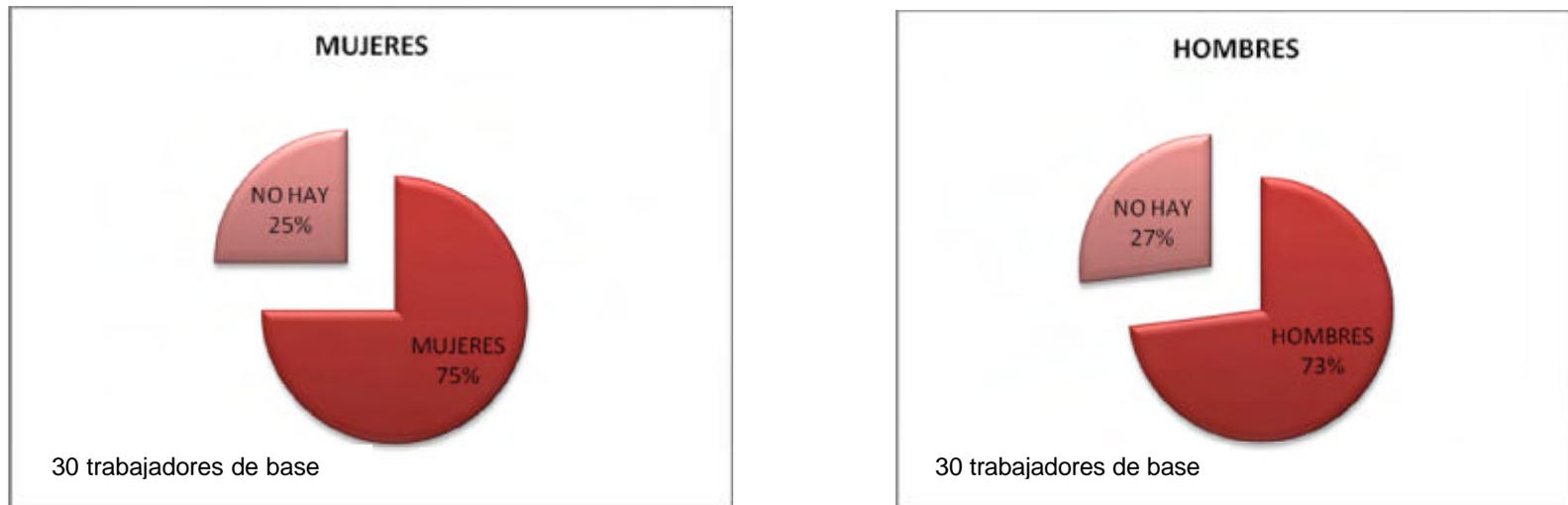
Grafica 1. El 26% de la muestra, manifiesta no tener ninguna motivación laboral mientras que el 74% manifiesta si estar motivado laboralmente.

## TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE BASE DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC



Grafica 2. Señala que el 26% de la muestra manifiesta no tener ninguna motivación laboral, mientras que del 74% de la muestra manifestó estar motivado laboralmente el 40% registro estar motivado intrínsecamente y un 34% registro tener motivación extrínseca; por lo que se puede apreciar que la motivación intrínseca fue la que obtuvo el mayor porcentaje, Esto significa que la muestra se encuentra motivada con el logro, reconocimiento, ascenso, responsabilidad, autorrealización, seguridad, con respecto a su trabajo

### MOTIVACIÓN LABORAL REGISTRADA EN MUJERES Y HOMBRES



Grafica 3. De la muestra compuesta por 30 hombres y 30 mujeres, el 25% de las mujeres manifiesta no estar motivado laboralmente y el 75% de ellas manifiestan estar motivadas laboralmente; en tanto que el 27% de los hombres manifiesta no estar motivada laboralmente y el 73% de ellos manifiesta estar motivados laboralmente, por lo cual se puede apreciar que no existe una diferencia significativa en el grado de motivación laboral manifestada entre hombres y mujeres.

## TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL REGISTRADA EN MUJERES Y HOMBRES



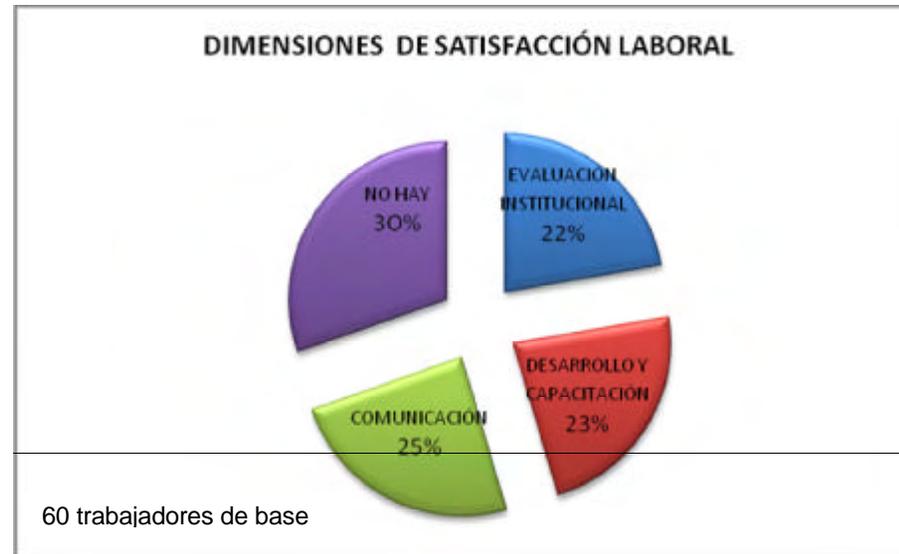
Grafica 4. De la muestra compuesta por 30 mujeres y 30 hombres, el 20% de esta muestra manifiesta no tener motivación intrínseca, en relación con las mujeres el 42% manifiesta tener motivación intrínseca y en el caso de los hombres el 38% manifiesta tener motivación intrínseca; por otra parte el 32% de la muestra manifiesta no tener motivación extrínseca, mientras que las mujeres manifiestan tener un 33% de motivación extrínseca y los hombres registran tener un 35% de motivación extrínseca. Esto señala que existe una diferencia relativa entre los resultados obtenidos de motivación intrínseca y la motivación extrínseca ya que aunque las mujeres registraron mayor motivación intrínseca y los hombres registraron mayor motivación extrínseca, podría decirse que esta nivelada la motivación intrínseca con la motivación extrínseca.

## SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE BASE DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC



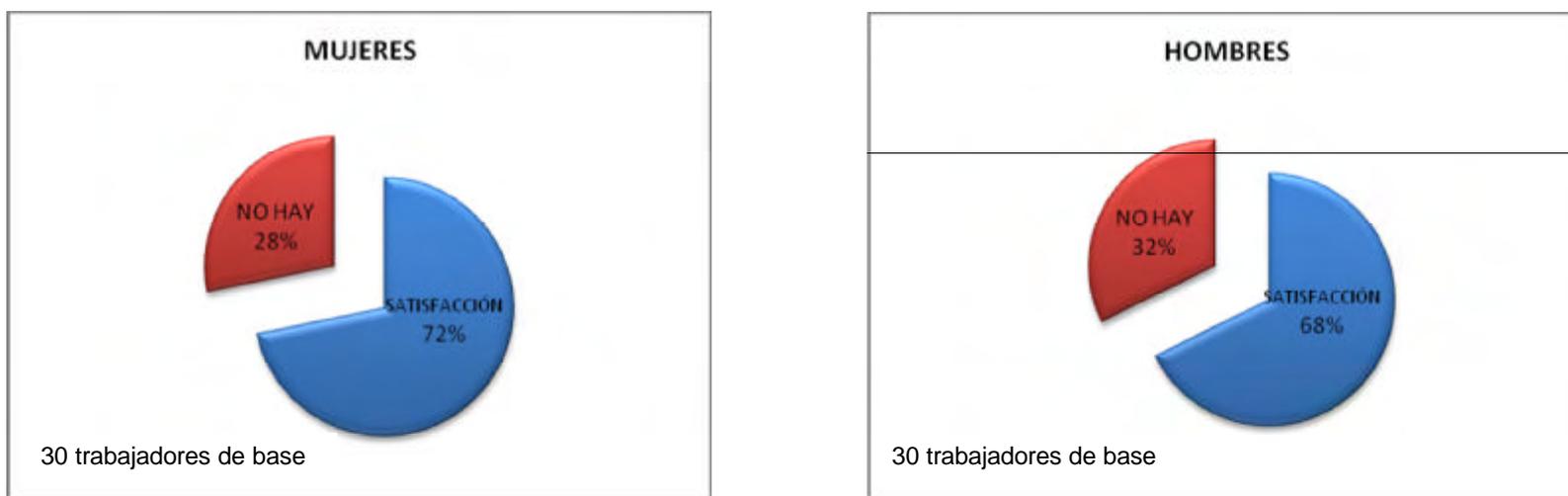
Grafica 5. El 30% de la muestra, indica no tener satisfacción laboral de manera que el 70% de la muestra indica tener satisfacción laboral.

## DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE BASE DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC



Grafica 6. El 30% de la muestra manifestó no tener satisfacción laboral, en tanto del 70% del total de la muestra que manifestó tener satisfacción laboral, de este el 22% registro satisfacción en la dimensión de evaluación institucional, el 23% registro satisfacción en la dimensión de desarrollo y capacitación y el 25% registro satisfacción en la dimensión de comunicación; por lo que se puede apreciar que la dimensión de comunicación fue la que obtuvo el mayor porcentaje, esto significa que la muestra se encuentra satisfecha con el entorno laboral como son los compañeros, jefes, grupo de trabajo, así como las verdaderas tareas que ejecuta y el control que tiene sobre el trabajo influyen para que disfrute su trabajo

## SATISFACCIÓN LABORAL REGISTRADA EN MUJERES Y HOMBRES



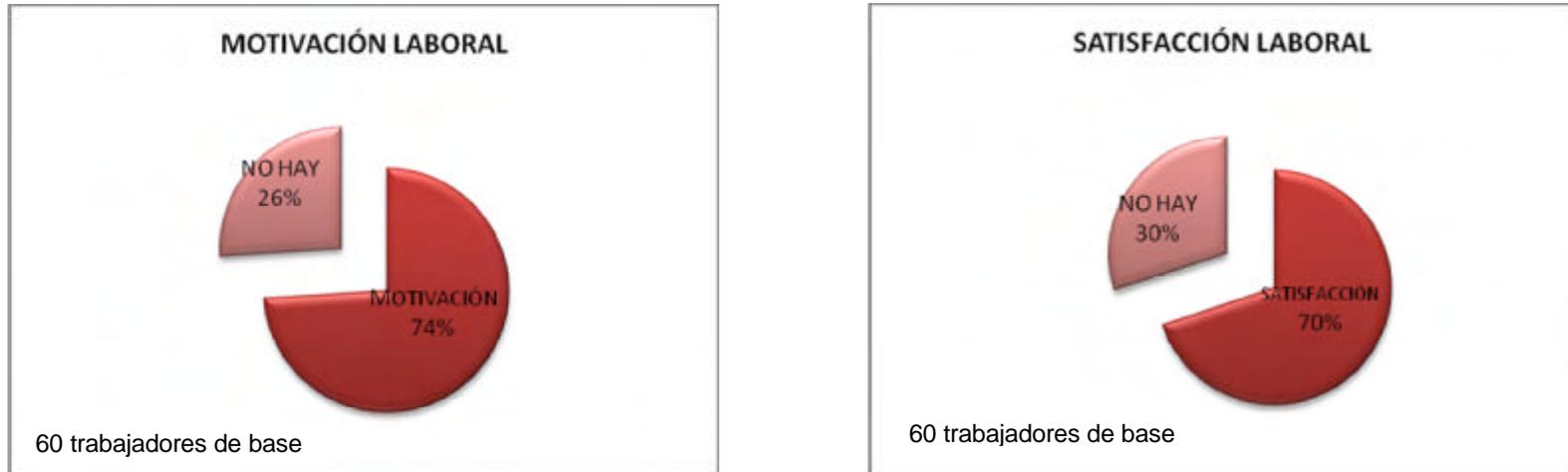
Grafica 7. De la muestra conformada por 30 hombres y 30 mujeres, el 28% de las mujeres manifiestan no estar satisfechas laboralmente y el 72% de ellas manifiestan estar satisfechas laboralmente; en tanto que el 32% de los hombres manifiestan no estar satisfechos laboralmente y el 68% de ellos manifiestan estar satisfechos laboralmente, con esto se puede apreciar que las mujeres están relativamente satisfechas laboralmente a diferencia de los hombres, sin embargo tanto hombres como mujeres presentan un índice elevado de satisfacción laboral en su trabajo.

## DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL REGISTRADAS EN MUJERES Y HOMBRES



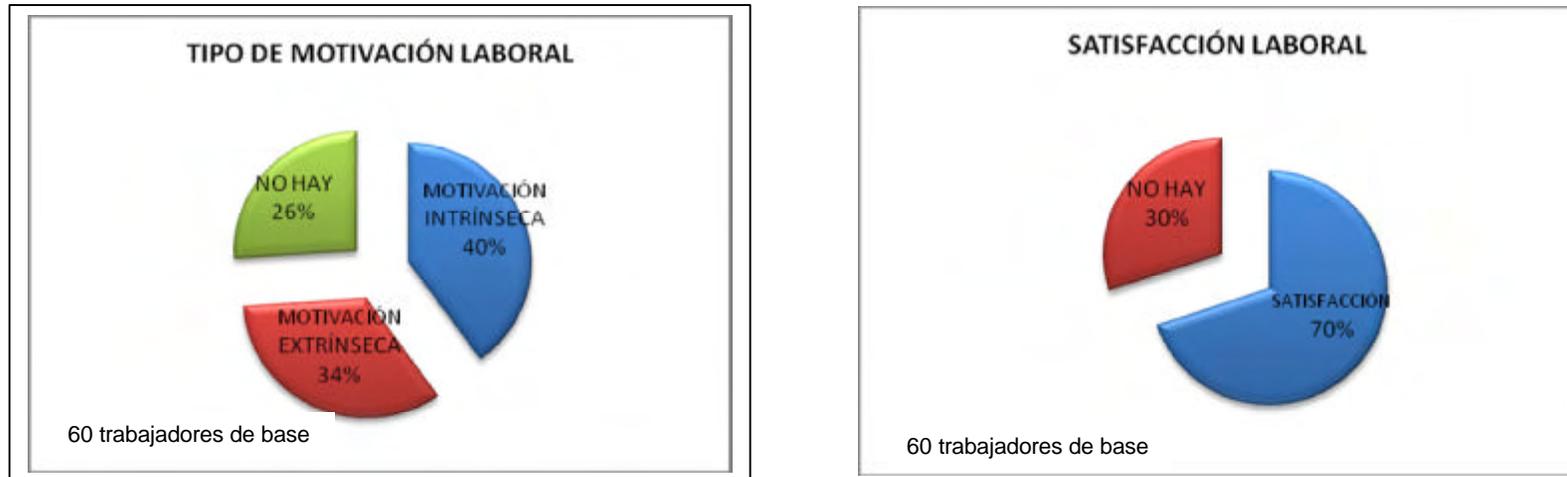
Grafica 8. De la muestra compuesta por 30 mujeres y 30 hombres, el 33% de esta muestra manifiesta no estar satisfecho en evaluación institucional, en relación con las mujeres el 34% manifiesta estar satisfecho en la dimensión de evaluación institucional y en el caso de los hombres el 33% manifiesta estar satisfecho en evaluación institucional; por otra parte el 31% de la muestra manifiesta no estar satisfecho en la dimensión de desarrollo y capacitación, mientras que las mujeres manifiestan tener un 36% de satisfacción en desarrollo y capacitación y los hombres registran tener un 33% de satisfacción en desarrollo y capacitación; por otro lado el 26% de la muestra manifiesta no estar satisfecho en la dimensión de comunicación, en relación con las mujeres el 38% manifiesta estar satisfecho en comunicación y en el caso de los hombres el 36% manifiesta estar satisfecho en comunicación. De lo anterior se observa que las mujeres presentan un registro ligeramente superior con respecto de los hombres en las 3 dimensiones de satisfacción laboral, por lo que se puede inferir que las mujeres representan una relativa superioridad en satisfacción laboral a diferencia de los hombres.

## CORRELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL



Grafica 9. En la presente grafica se muestran los resultados de la motivación laboral y de la satisfacción laboral registrados por la muestra, en el que el 26% de la muestra manifestó no estar motivado laboralmente y el 30% de la muestra manifestó no estar satisfecho laboralmente; mientras que el 74% de la muestra manifestó estar motivado laboralmente y el 70% de la muestra manifestó estar satisfecha laboralmente, esto indica que existe correlación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral; por lo tanto puede inferirse que en caso de los empleados de base de la Delegación Cuauhtémoc a mayor motivación laboral implica mayor satisfacción laboral.

## RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL



Grafica 10. En esta grafica se observa que la muestra manifestó tener un mayor porcentaje de motivación intrínseca con un 40% lo cual repercute con su satisfacción laboral con un 70%; por lo que puede inferirse que la satisfacción laboral esta determinada en mayor grado por la motivación intrínseca.

## RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN MUJERES Y HOMBRES



Grafica 11. En esta grafica se observa que de la muestra conformada por 30 hombres y 30 mujeres, las mujeres manifestaron tener un mayor porcentaje de motivación intrínseca con un 42% lo cual repercute con el 36% que manifestaron las mujeres en relación con su satisfacción laboral; por lo que puede inferirse que la satisfacción laboral en mujeres esta determinada en mayor grado por la motivación intrínseca. Con respecto a los hombres manifestaron tener un 38% de motivación intrínseca lo cual repercute con el 34% que manifestaron los hombres en relación con su satisfacción laboral; por lo que puede inferirse que la satisfacción laboral en hombres esta implícitamente determinada por la motivación intrínseca.

## CONCLUSIONES

1. La motivación laboral se caracteriza por los siguientes aspectos: hacer un buen trabajo, la necesidad de alcanzar un logro, el deseo de aprender, el anhelo de contribuir con la empresa. En esta investigación se obtuvo que de la muestra de los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc, estos presentan elevados niveles de motivación laboral, ya que el 74% de los trabajadores antes indicados, registraron tener una noción precisa respecto al trabajo que deben realizar y dicho trabajo lo realizan de manera satisfactoria.
2. En la investigación se midieron dos áreas de motivación: intrínseca y extrínseca, resultado que la motivación intrínseca es mayor en los trabajadores de base en comparación con la motivación extrínseca, lo cual significa que el 40% los trabajadores muestran en su trabajo mayor inclinación en los factores de logro, reconocimiento, ascenso, responsabilidad, seguridad y autorrealización.
3. De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, los factores que son intrínsecos al trabajo, ya que se refieren a las funciones propias del empleo son “motivadores”, y los factores que son extrínsecos al trabajo por que están relacionados con el medio ambiente laboral son factores de “higiene”. Según esta teoría, tanto la motivación intrínseca como la extrínseca inciden en la satisfacción laboral de un trabajador, pero la diferencia radica en que la motivación extrínseca no logra elevar la satisfacción laboral de manera sustancial y duradera, en cambio la motivación intrínseca produce un efecto duradero y es optima para elevar la satisfacción laboral de un modo sustancial.
4. En la presente investigación los resultados obtenidos muestran que hubo mayor motivación intrínseca que motivación extrínseca en los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc, es decir que existe en los citados trabajadores factores “motivadores” que son óptimos y elevan la satisfacción de modo sustancial. Con base en lo anterior entonces se procede a aceptar la segunda hipótesis de trabajo, la cual afirma que la motivación intrínseca ejerce mayor influencia en la satisfacción laboral, en este caso, se confirma que la muestra de los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc, efectivamente se encuentran motivados laboralmente de manera intrínseca.

5. Con respecto a la satisfacción laboral, esta se caracteriza por que el trabajador tiene una actitud favorable en términos generales hacia su trabajo. Sobre estos aspectos, se obtuvo en esta investigación que de la muestra de los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc, el 70% registraron un nivel elevado de satisfacción laboral.
6. En la investigación se midieron tres aspectos de la satisfacción laboral: comunicación, evaluación institucional y la de desarrollo y capacitación; de los porcentajes obtenidos no se observó diferencia significativa entre ellos; sin embargo, la satisfacción en comunicación fue el área de satisfacción laboral que obtuvo un mayor porcentaje, esta área comprende la satisfacción de los siguientes aspectos: los compañeros, jefes, grupo de trabajo, las tareas que ejecuta y el control que tiene sobre el trabajo. Esto significa que el 25% de la muestra se encuentra satisfecha con su entorno laboral en los aspectos antes mencionados.
7. Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se observa que existe una correlación perfecta de .000 entre la motivación laboral y la satisfacción laboral que presenta la muestra de los trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc; por consiguiente se acepta la primera hipótesis de trabajo, la cual postula que la motivación es un factor que ejerce una influencia en la satisfacción laboral, en este caso se demuestra que dichos trabajadores se encuentran tanto motivados como satisfechos en el ámbito laboral.
8. Finalmente se observó que trabajadores de base de la Delegación Cuauhtémoc obtuvieron un porcentaje menor de motivación laboral en los siguientes aspectos: ascenso, reconocimiento, clima laboral, incentivos económicos, los cuales coinciden con dos de los aspectos de satisfacción laboral que presentaron también un porcentaje bajo: evaluación institucional y desarrollo y capacitación. Esto indica que dichos trabajadores necesitan que se les reconozca por lo que son, por lo que hacen en su trabajo, y requieren que se les capacite para poder participar en el escalafón, ya que lo anterior se considera como una recompensa a su esfuerzo, eficiencia y como la posibilidad de que tengan una mayor participación en los beneficios económicos que la delegación proporciona.

**APENDICE:**

1. Permiso por escrito de la Lic. Nora Angélica Montoya Enciso, Jefa de la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Delegación Cuauhtémoc.
2. Test de motivación Laboral (TML).
3. Cuadernillo de Calificación del Test de Motivación Laboral.
4. Índice de Satisfacción Laboral (ISL\*30).
5. Cuadernillo de Calificación del Índice de Satisfacción Laboral.



Delegación Cuauhtémoc  
Dirección General de Administración  
Dirección de Recursos Humanos  
Subdirección de Recursos Humanos  
Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal



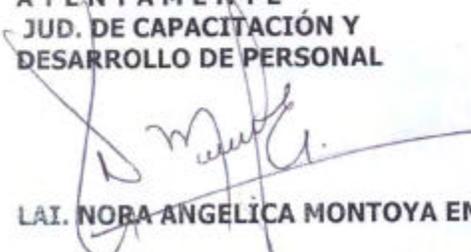
México, D F, 24 de septiembre de 2007

**A QUIEN CORRESPONDA.  
PRESENTE.**

Con el fin de llevar a buen termino el trabajo de investigación para la elaboración de Tesis denominada "La Motivación como factor generador de Satisfacción Laboral en Servidores Públicos de la Delegación Cuauhtémoc", solicito se otorguen las facilidades a la C. Erika Karina Gutiérrez Hernández, pasante de la carrera Licenciatura en Psicología para la aplicación de encuestas a trabajadores de Base .

Agradeciendo la atención que se sirva brindar a la presente, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE  
JUD. DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DE PERSONAL**

  
**LAI. NOBA ANGELICA MONTOYA ENCISO**



Luis Donaldo Colosio s/n • 2do. Piso • Col. Buenavista • C.P. 06350  
• Delegación Cuauhtémoc • Tel. 9150 1677

Seguimos Gobernando



## TEST DE MOTIVACIÓN LABORAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
 TIPO DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_ AÑOS EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrara 20 frases incompletas, lee cada una de ellas y complétalas escribiendo lo primero que se te ocurra. No tiempo emplees mucho en cada frase. Trata de ser sincero.

- 1.- Mi trabajo me hace sentir \_\_\_\_\_
- 2.- El dinero que gano en mi trabajo es \_\_\_\_\_
- 3.- Mi trabajo es valorado por la empresa porque \_\_\_\_\_
- 4.- En mi trabajo las políticas para ascender son \_\_\_\_\_
- 5.- Soy importante en mi trabajo porque \_\_\_\_\_
- 6.- La responsabilidad que tengo en mi empleo me hace sentir \_\_\_\_\_
- 7.- En mi trabajo me dan la oportunidad de \_\_\_\_\_
- 8.- Cuando en mi trabajo reconocen mi desempeño yo \_\_\_\_\_
- 9.- El hacer un buen trabajo me causa \_\_\_\_\_
- 10.- La delegación me proporciona \_\_\_\_\_
- 11.- La opinión que tiene mi jefe de mi es \_\_\_\_\_
- 12.- Las personas que trabajan conmigo son \_\_\_\_\_
- 13.- Los estímulos que se me otorgan son \_\_\_\_\_
- 14.- La comunicación con mi jefe es \_\_\_\_\_
- 15.- En mi trabajo me siento seguro porque \_\_\_\_\_
- 16.- Cuando mi jefe supervisa las actividades de mi trabajo yo \_\_\_\_\_
- 17.- La convivencia con mis compañeros de trabajo es \_\_\_\_\_
- 18.- Las horas extras que trabajo son porque \_\_\_\_\_
- 19.- Las prestaciones que recibo en mi trabajo me \_\_\_\_\_
- 20.- Las instalaciones donde trabajo me \_\_\_\_\_

## CUADERNILLO DE CALIFICACIÓN

### “TEST DE MOTIVACION LABORAL” (TML)

Para determinar la Motivación Laboral se coloca en el puntaje “1” si la respuesta es satisfactoria de acuerdo con lo que mide el factor y “0” si la respuesta es insatisfactoria de acuerdo con lo que mide el factor y las respuestas ambigüas no se consideran. Sume el total de cada columna, obtenga el porcentaje de cada una de ellas, la columna con el porcentaje más alta le dice que tipo de motivación se tiene. Al sumar los porcentajes de las columnas tendrá la total.

#### Motivación Intrínseca:

| No. | Oración  | Respuesta | Factor que mide  | Puntaje |
|-----|--|-----------|------------------|---------|
| 1.  | Mi trabajo me hace sentir                                |           | Logro            |         |
| 2.  | El dinero que gano en mi trabajo es                      |           | Logro            |         |
| 3.  | Mi trabajo es valorado por la delegación porque          |           | Reconocimiento   |         |
| 4.  | En mi trabajo las políticas para ascender son            |           | Ascenso          |         |
| 5.  | Soy importante en mi trabajo porque                      |           | Reconocimiento   |         |
| 6.  | La responsabilidad que tengo en mi empleo me hace sentir |           | Responsabilidad  |         |
| 7.  | En mi trabajo me dan la oportunidad de                   |           | Autorrealización |         |
| 8.  | Cuando en mi trabajo reconocen mi desempeño yo           |           | Reconocimiento   |         |
| 9.  | El hacer un buen trabajo me causa                        |           | Logro            |         |
| 10. | La delegación me proporciona                             |           | Seguridad        |         |

Puntaje total \_\_\_\_\_

Porcentaje \_\_\_\_\_

#### Motivación Extrínseca:

| No. | Oración   | Respuesta | Factor que mide       | Puntaje |
|-----|---|-----------|-----------------------|---------|
| 11. | La opinión que tiene mi jefe de mi es                     |           | Supervisión           |         |
| 12. | Las personas que trabajan conmigo son                     |           | Grupo de trabajo      |         |
| 13. | Los estímulos que se me otorgan son                       |           | Incentivos económicos |         |
| 14. | La comunicación con mi jefe es                            |           | Comunicación          |         |
| 15. | En mi trabajo me siento seguro porque                     |           | Contenido de trabajo  |         |
| 16. | Cuando mi jefe supervisa las actividades de mi trabajo yo |           | Supervisión           |         |
| 17. | La convivencia con mis compañeros de trabajo es           |           | Grupo de trabajo      |         |
| 18. | Las horas extras que trabajo son porque                   |           | Salario               |         |
| 19. | Las prestaciones que recibo en mi trabajo me              |           | Incentivos económicos |         |
| 20. | Las instalaciones donde trabajo me                        |           | Clima laboral         |         |

Puntaje total \_\_\_\_\_

Porcentaje \_\_\_\_\_

PORCENTAJE ABSOLUTO DE MOTIVACIÓN \_\_\_\_\_

## ISL\*30

NOMBRE: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ TIPO DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_  
 AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES Este Instrumento consta de 30 oraciones . Lee cada oración y decide que tan acuerdo o desacuerdo estas con ellas, responde cada oración en el apartado derecho correspondiente, tomando en cuenta la escala que ahí aparece.

NOTA: Trata de ser sincero. No dejes de contestar ninguna de las oraciones. Tus respuestas serán totalmente confidenciales.

## APARTADO DE ORACIONES

|  |
|--|
| 1. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo                             |
| 2. El personal que labora en mi área fácilmente se integra a un equipo de trabajo                              |
| 3. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la institución  |
| 4. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta institución  |
| 5. Mis superiores tienen la confianza de que haré mi trabajo en forma correcta                                 |
| 6. En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realizan |
| 7. Considero atractivos los beneficios que ofrece mi institución   |
| 8. El actualizar mis conocimientos me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo                  |
| 9. Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo   |
| 10. Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad  |
| 11. Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área  |
| 12. La motivación en el trabajo que desempeño no depende de la estabilidad en mi puesto                        |
| 13. Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo                                   |
| 14. Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo personal   |
| 15. Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad                                      |
| 16. Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta este momento en la institución                            |
| 17. El trabajo que desempeño es rutinario  |
| 18. Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo  |
| 19. Encuentro algo nuevo para aprender en mis funciones de trabajo actual                                      |
| 20. La institución me apoya para tomar cursos impartidos por otras dependencias                                |
| 21. El ambiente de trabajo favorece la comunicación  |
| 22. Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores  |
| 23. Las instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo.       |
| 24. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo   |
| 25. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe  |
| 26. Conozco y llevo a cabo con exactitud las funciones de mi puesto  |
| 27. Las funciones de trabajo en mi departamento están bien repartidas entre mis compañeros y yo                |
| 28. Me siento estancado en mi puesto   |
| 29. Mi trabajo es agotador   |
| 30. Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo   |

## APARTADO DE RESPUESTAS

| No   | Totalmente en<br>Desacuerdo | En Desacuerdo | Indeciso | De Acuerdo | Totalmente<br>de Acuerdo |
|------|-----------------------------|---------------|----------|------------|--------------------------|
| 1.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 2.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 3.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 4.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 5.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 6.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 7.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 8.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 9.-  | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 10.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 11.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 12.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 13.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 14.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 15.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 16.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 17.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 18.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 19.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 20.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 21.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 22.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 23.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 24.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 25.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 26.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 27.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 28.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 29.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |
| 30.- | 1                           | 2             | 3        | 4          | 5                        |

## CUADERNILLO DE CALIFICACIÓN

### “ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL 30” (ISL \*30)

Para determinar el Índice de Satisfacción Laboral coloque lo que respondió de acuerdo a la escala tipo liker (1 al 5) para cada enunciado a lado de su número. Sume el total de cada columna, obtenga el porcentaje de cada una de ellas, la columna con el porcentaje más alta le dice en que área tiene mayor Índice de Satisfacción Laboral. Al sumar los porcentajes de las columnas tendrá el Índice de Satisfacción Laboral total.

| Evaluación<br>institucional del<br>personal, salud y<br>condiciones laborales | Desarrollo, capacitación<br>y actualización para el<br>desempeño personal | Comunicación                           |
|---|---|--|
| 3. _____  | 1. _____  | 2. _____                               |
| 5. _____  | 4. _____  | 9. _____                               |
| 6. _____  | 8. _____  | 11. _____                              |
| 7. _____  | 10. _____   | 19. _____                              |
| 13. _____   | 12. _____   | 21. _____                              |
| 16. _____   | 14. _____   | 22. _____                              |
| 17. _____   | 15. _____   | 24. _____                              |
| 25. _____   | 18. _____   | 26. _____                              |
| 29. _____   | 20. _____   | 27. _____                              |
|   | 23. _____   |  |
|   | 28. _____   |  |
|   | 30. _____   |  |
| <br>  |   |  |
| Total puntos _____<br>Porcentaje _____  | Total puntos _____<br>Porcentaje _____                                    | Total puntos _____<br>Porcentaje _____ |

PORCENTAJE ABSOLUTO DE SATISFACCIÓN LABORAL \_\_\_\_\_

## REFERENCIAS

1. Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.*, México: Trillas.
2. Arroyo Herrera, Juan Francisco. (2000). *Régimen Jurídico del Servidor Público.* 3ª. ed., México: Porrúa.
3. Barón, R. A. (1996). *Psicología.* 3ª. ed., México: Pearson Educación.
4. Bolles, R. C. (1998). *Teoría de la Motivación. Investigación experimental y evaluación.* México: Trillas.
5. Briones, G. (1990). *Metodos y Técnicas de investigación para las ciencias sociales.* México: Trillas.
6. Castalleda Martínez, Luis. (1992). *Excelencia en el trabajo.* 2ª. ed., México: Ediciones Poder.
7. Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* 5ª. ed., Colombia: Mc Graw Hill.
8. Chruden, H. J. y Sherman Jr., A. W. (1980). *Administración de Personal.* México: Continental.
9. Cofer, C. N. y Appley, M. H. (2000). *Psicología de la Motivación, Teoría e Investigación.* México: Trillas.
10. Condiciones Generales de trabajo del Gobierno del Distrito Federal (Publicado en la gaceta oficial del Distrito Federal el 06 de julio de 2007).
11. Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1989). *Psicología industrial.* 2ª. ed., México: Trillas.
12. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (Publicado en el Diario Oficial el 26 de julio de 1994).
13. Eyssautier de la Mora, Maurice. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia.* 5ª. ed., México: Thomson Learning.
14. Galicia Téllez Adriana y Hernández Arreola Alexandra. *Elaboración de un instrumento para medir Satisfacción Laboral:* TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.

15. García Fernández, Dora. (1998). *Metodología del trabajo de investigación*. México: Trillas.
16. González Corral, Jorge y Ávila De González, Dolores. (1989). *El arte, la magia y la técnica de la "Motivación y las Relaciones Humanas"*. México: Editorial Melo.
17. Hernández Sampieri, Robert et al. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª. ed., México: Mc Graw Hill.
18. <http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx>
19. <http://www.df.gob.mx>
20. Huerta Ibarra, José. (1987). *Fines, metas y objetivos*. México: Trillas.
21. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (2004). *Administración, una Perspectiva Global*. 12ª. ed., Colombia: Mc Graw Hill.
22. León, O. G. (2003). *Métodos de Investigación en Psicología y Educación*. 3ª. ed., España: Mc Graw Hill.
23. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (Publicada en la gaceta oficial del Distrito Federal el 29 de diciembre de 1998).
24. Luna Castillo, Antonio. (1996). *Metodología de la tesis*. México: Trillas.
25. Mankeliunas, Mateo. (2001). *Psicología de la Motivación*. México: Trillas.
26. Marshall, Cook. (2000). *Coaching efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia: Mc Graw Hill.
27. Mcteer, Willson. (1979). *El ámbito de la Motivación*. México: Manual Moderno.
28. Meléndez George, León. (2005). *Derecho burocrático*. México: Porrúa.
29. Morris, C. G. y Maisto, A. A. (2005). *Psicología*. Duodécima. ed., México: Prentice Hall.
30. Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción aplicada a la Psicología Organizacional*. 6ª. ed., México: Thomson Learning.
31. Núñez Elisa, Laura. *Motivación intrínseca y extrínseca como variable que influye en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral*: TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 1994.

32. Pérez Uribe de Ribera, Graciela. (1978). *La Motivación en las Organizaciones Laborales*. México: Librerías de México.
33. Powers, Paul. y Russell, Deborah . (1995). *Disfruta de tu trabajo*. España: Gedisa.
34. Reeve, Johnmarshall. (2003). *Motivación y Emoción*. 3<sup>a</sup>.ed., México: Mc Graw Hill.
35. Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8<sup>a</sup>. ed., México: Prentice Hall.
36. Rodríguez Aguirre Martha y Mendoza González Patricia. *Motivación Laboral de un grupo de mujeres a nivel directivo*: TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 1991.
37. Rodríguez Estrada Mauro. (1988). *Motivación al trabajo*. 2<sup>a</sup>. ed., México: Manual Moderno.
38. Rodríguez Estrada, Mauro *et al.* (1989). *Planeación de vida y trabajo. Serie: capacitación integral*. 2<sup>a</sup>. ed., México: Manual Moderno.
39. Rouillard, Larrie. (1994). *Cómo alcanzar metas y objetivos. Guía para lograr el éxito*. México: Grupo editorial Iberoamericano.
40. Salkind, Neikd. (1999). *Métodos de Investigación*. 3<sup>a</sup>. ed., México: Pearson Educación.
41. Sánchez Soto, Julia. *La modernización de la capacitación a través de su proceso administrativo como factor que provoca superación personal y organizacional*: TESIS, para obtener el grado de Licenciatura en Administración, Universidad latinoamericana, 1994.
42. Velázquez Mastretta, Gustavo. (2006). *Psicología del Trabajo en la Organización*. México: Limusa.