



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Influencia de factores de higiene y motivación en la satisfacción laboral, en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa; bajo un modelamiento estructural de trayectorias, en personal que labora en una *Empresa Manufacturera en la República Mexicana*

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestría en Administración

Presenta:

María Adelaida Contreras Montoya

Tutor:

Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, junio de 2016



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.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Resumen capitular	8
II. JUSTIFICACIÓN	12
III. OBJETIVOS	14
3.1. Objetivo general de investigación	14
3.2. Objetivos específicos de investigación	14
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
4.1. Problemática	15
4.2. Estudios previos sobre la teoría de Herzberg	17
4.3. Preguntas de investigación	23
4.3.1. Pregunta general de investigación	23
4.3.2. Preguntas específicas de investigación	23
V. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	25
5.1. Hipótesis general (Postura nula)	25
5.2. Hipótesis específicas	25
VI. CUADRO DE RELACIÓN ENTRE, OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	26
VII. TESIS FUNDAMENTAL	28
7.1. Modelo de análisis	29
VIII. MARCO TEÓRICO	30
8.1. Importancia del recurso humano dentro de las organizaciones	30
8.2. Función y actividades en la gestión de los recursos humanos	31
8.2.1. La planificación de los recursos humanos y la cobertura de las necesidades.	31
8.2.2. Análisis de puestos de trabajo.	33
8.2.3. Proceso de selección y orientación.	34
8.2.4. La retención de los empleados: El análisis de la rotación.	35
8.2.5. Índices para medir el desempeño en recursos humanos	35
8.2.6. Determinación del costo de la rotación de personal	37
8.2.7. Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo	39
8.3. Historia de la administración desde un enfoque de recursos humanos	39
8.4. Antecedentes de la motivación	43
8.4.1. La motivación y su clasificación	43
8.4.2. Tipos de motivación	46
8.4.3. ¿Es importante motivar al personal?	47

8.5.	Teorías de la motivación	48
8.5.1.	<i>Teoría de Herzberg (Modelo de dos factores)</i>	48
8.5.2.	<i>La jerarquía de necesidades de Maslow</i>	53
8.5.3.	<i>Teoría de Mc Clelland</i>	55
8.5.4.	<i>Teoría de la equidad</i>	56
8.5.5.	<i>Teoría de las expectativas</i>	56
8.6.	Satisfacción laboral	56
IX.	MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA	59
9.1.	Referencia del sector	59
9.2.	La empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.	64
X.	METODOLOGÍA	68
10.1.	Tipo de estudio	68
10.2.	Unidad de análisis:	68
10.3.	Diseño de investigación	70
10.4.	Variables	72
10.4.1.	<i>Variables exógenas</i>	72
10.4.1.1.	Factores sociodemográficos	72
10.4.1.2.	Factores organizacionales	73
10.4.1.3.	Factores motivacionales	74
10.4.1.4.	Factores higiénicos	75
10.4.2.	<i>Variables endógenas</i>	75
10.4.2.1.	Interés por permanecer	76
10.4.2.2.	Interés por salir	76
10.4.2.3.	Satisfacción con el trabajo	76
10.5.	Instrumento “Inventario de factores motivacionales y de higiene”	77
10.6.	Análisis de confiabilidad, validez y estandarización del Inventario de factores motivacionales y de higiene	78
XI.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	82
11.1.	Perfil jerárquico de las dimensiones teóricas	82
11.2.	Estadística Descriptiva	85
11.2.1.	<i>Datos sociodemográficos y organizacionales</i>	85
11.2.1.1.	Sexo	86
11.2.1.2.	Edad	86
11.2.1.3.	Escolaridad	88
11.2.1.4.	Estado civil	89
11.2.1.5.	Número de hijos	90
11.2.1.6.	Tipo de contrato	91
11.2.1.7.	Categoría actual	92
11.2.1.8.	Antigüedad en la empresa	93
11.2.1.9.	Rango de salario	95
11.3.	Estadística inferencial	96

11.3.1.	<i>Contrastación de hipótesis</i> -----	96
11.3.1.1.	Hipótesis general-----	96
11.3.1.2.	Hipótesis específicas-----	96
11.3.2.	<i>Resultado de la hipótesis de investigación general</i> -----	97
11.3.3.	<i>Resultados de las hipótesis de investigación específicas</i> -----	105
11.3.3.1.	Hipótesis específica 1-----	105
11.3.3.2.	Hipótesis específica 2-----	119
XII.	CONCLUSIONES -----	127
XIII.	RECOMENDACIONES (ALTERNATIVAS DE ACCIÓN) -----	130
ANEXOS -----		131
13.1.	Anexo A: Creación de instrumento para recopilación de información denominado “Inventario de factores motivacionales y de higiene” -----	131
13.1.1.	<i>Primera etapa “Definición de cada Subfactor de la teoría”</i> -----	131
13.1.2.	<i>Segunda etapa “Creación de reactivos para cada Subfactor”</i> -----	131
13.1.3.	<i>Tercera etapa “Preparación de instrumento para su aplicación”</i> -----	132
13.1.4.	<i>Instrumento inicial</i> -----	133
13.1.5.	<i>Cuarta etapa “Análisis de datos obtenidos en la Prueba Piloto”</i> -----	137
13.1.5.1.	Datos sociodemográficos de la Prueba Piloto -----	138
13.1.5.2.	Análisis de correlación de los datos de la prueba piloto -----	140
13.1.5.3.	Análisis Factorial Confirmatorio de la prueba piloto -----	145
13.2.	Anexo B: Instrumento denominado “inventario de factores motivacionales y de higiene” -----	146
13.3.	Anexo C: Índice de figuras -----	162
13.4.	Anexo D: Índice de gráficas -----	162
13.5.	Anexo E: Índice de tablas -----	163
REFERENCIAS -----		167

Agradecimientos

TUTOR:

Mi más sincero agradecimiento y reconocimiento al Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez por brindarme su amistad, conocimientos, aportaciones, comentarios, consejos, cátedras de excelencia y tiempo invertido que contribuyeron en la guía, revisión y culminación de esta investigación.

MI ESPOSO Y COMPAÑERO:

Enrique, gracias por caminar siempre juntos de la mano; porque desde el inicio de la maestría con amor, me impulsaste y apoyaste para lograr este nuevo reto. A lo largo del camino recorrido hasta el día de hoy, siempre he recibido comprensión, apoyo y tu presencia más que incondicional. TE AMO.

MIS HIJOS:

Mi princesa hermosa **Paulina** y mi rayo **Quique**, quienes son la razón de ser de mi vida; porque a pesar de todas las adversidades de tiempo, en cada momento sentí su comprensión y apoyo incondicional. Gracias hijos por la famosa pregunta: ¿Ya terminaste tu tesis mami?, la cual me impulsó cada día para terminar.

MIS PADRES

Gracias Mta, Gracias Papi, porque me han enseñado el valor de la familia, el respeto a uno mismo y a los demás, sembrando las bases de lo que soy a través de sus valores, amor y apoyo incondicional.

HERMANOS:

Adrián y Héctor, porque como hermanos hemos crecido y vivido juntos muchas experiencias; les agradezco su ánimo e incondicionalidad en los momentos alegres y difíciles para seguir siempre adelante.

AMIGOS Y FAMILIARES:

Quienes de forma directa o indirecta han estado presentes en mi formación y elaboración de esta tesis; Mil gracias por su tiempo y confianza.

I. INTRODUCCIÓN

La administración existe desde el inicio de nuestra era, a lo largo del tiempo, el ser humano para subsistir, ha buscado hacer sus actividades con la mayor efectividad posible; con el crecimiento de la población, el hombre se vio en la necesidad de perfeccionar sus esfuerzos en los grupos sociales, mejorando con ello el ejercicio de la administración.

Con el surgimiento del esclavismo y la explotación del hombre por el hombre, la administración se orientó hacia una estricta supervisión y el castigo físico. En el feudalismo se caracterizó porque las relaciones sociales estuvieron muy orientadas a un régimen de servidumbre. En la civilización grecorromana se formularon teorías y métodos administrativos más complejos, surgiendo así dentro del derecho de esa época, el *contrato de mandato*¹, el cual es considerado el antecesor del management.

En la Revolución Industrial se crearon diversos inventos y descubrimientos que propiciaron el desarrollo industrial y como consecuencia, grandes cambios en las organizaciones, haciendo los sistemas más complejos y surgiendo así la necesidad de especialistas y administradores que dieron solución a los problemas en las organizaciones; nace entonces, el estudio de la administración como una ciencia en los países más avanzados de la época y a partir de entonces, han surgido diversas corrientes o enfoques en donde la administración observa al ser humano desde diferentes perspectivas. No obstante, a la fecha no hay una sola teoría administrativa que sea de carácter universal, como lo señala Lourdes Münch en su libro *Fundamentos de Administración* (Münch Galindo & García Martínez, 2014).

¹ *Contrato de mandato*: figura jurídica que permitía delegar los asuntos administrativos a un tercero capacitado para atender en nombre de otro u otros, la gestión y administración de una propiedad o de una caravana comercial.

Muchos pensamientos (corrientes), a pesar de que surgieron hace varios años, hoy en día siguen usándose o son base de otras nuevas corrientes, teorías o investigaciones dentro de las organizaciones. En la presente investigación se retoma la “Teoría de los dos factores” de Frederick Herzberg (1959), la cual surge dentro de la escuela del Comportamiento Neo-humano relacionismo. Esta teoría considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y este enfoque, no debe ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades; ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

Frederick Herzberg, como uno de los representantes de esta escuela, afirma en su “teoría de los dos factores”, que el ser humano en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades: las motivacionales o intrínsecas y las de higiene o extrínsecas. Determina Herzberg que los factores motivacionales están integrados por el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la promoción y el desarrollo; mientras tanto, en los factores higiénicos contempla a la administración y política de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones laborales, el salario, la relación con iguales, la vida privada, la relación con subordinados, la categoría y la seguridad.

A nivel internacional se han llevado a cabo investigaciones basadas en la teoría de Herzberg. Sin embargo, cada región, país y continente, tiene características propias que hacen que los resultados de estas investigaciones apoyen en muchos casos a la teoría, pero en otros tantos no. Por lo anterior, esta investigación, se fundamenta en la Teoría de Herzberg para buscar determinar qué factores de higiene y qué factores de motivación en nuestro país, influyen significativamente en la satisfacción en el trabajo y con ello, el interés por permanecer o salir de la organización, específicamente en la empresa que, por así convenir a sus intereses, se le denomina *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.* La investigación se llevó a cabo ante la preocupación de los empresarios por mantener a sus elementos valiosos en

las condiciones más apropiadas, disminuyendo la movilidad del personal que ocasiona altos costos y desequilibrio en la organización.

Para lograr conocer los resultados de la investigación propios en nuestro país, fue necesario crear un instrumento de recopilación de información denominado “Inventario de factores motivacionales y de higiene”. Este instrumento contiene reactivos con variables sociodemográficas, de satisfacción laboral, interés por permanecer e interés por salir de la organización y los que la teoría de Herzberg establece (motivación e higiene); el instrumento por su importancia, se sometió a pruebas de validez y contenido tanto en el piloteo como en el instrumento final, con el objeto de asegurar la veracidad de su medición. Una vez recopilados los datos, para el análisis de éstos, se importó la información al software SPSS versión 21.

Después de importar los datos, el estudio de la estadística descriptiva permitió conocer detalladamente la muestra respecto a los factores sociodemográficos y organizacionales; para ello se emplearon las tablas de frecuencias (%) y para los cruces las tablas de contingencias.

Para la contrastación de la hipótesis general fue necesario emplear Modelos de ecuaciones estructurales de trayectorias bajo el método de máxima verosimilitud, que permitieran de manera gráfica y estadística, analizar la influencia causal de factores de Higiene y Motivación desde el Modelo de Herzberg.

La distribución de los datos bajo la curva se llevó a cabo con un nivel de confianza del 95% con el objeto de contrastar las hipótesis específicas a través de las pruebas “T” de Student y Anova para muestras exógenas y poder determinar la diferencia existente entre dos o más medias, o relativas a la posibilidad de que una muestra pertenezca a una población que presenta una media determinada.

Finalmente, se presenta un análisis de los datos obtenidos, las recomendaciones y conclusiones de la investigación, así como un apartado de anexos en el cual se

detalla la creación del instrumento para la prueba piloto y el instrumento final denominado Inventario de Factores motivacionales y de higiene.

Con el fin de estructurar los resultados obtenidos en la investigación, el trabajo tiene la siguiente secuencia:

1.1. Resumen capitular

I. Introducción

Se refieren los aspectos generales de la investigación situando al lector en los antecedentes, la problemática de la investigación, los puntos de vista teóricos y la metodología que se empleó para alcanzar los objetivos planteados.

II. Justificación

Se presentan las aportaciones que fundamentan la relevancia del estudio incluyendo aspectos como son: resolución de problemas prácticos, aportaciones metodológicas, teóricas, en cuanto a estudio de frontera y aportación técnica.

III. Objetivos

Se describen de manera detallada el objetivo general, así como los objetivos específicos del estudio.

IV. Planteamiento del problema

Se explica la problemática a abordar, considerando el marco contextual de la industria manufacturera; algunos estudios previos sobre la Teoría de Herzberg y se presentan las preguntas de investigación.

V. Hipótesis de investigación

Se presentan las principales directrices de la investigación redactadas como hipótesis general y específicas.

VI. Cuadro de relación entre, objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

Se presenta el cuadro donde se integran de manera ordenada los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis con el objeto de describir la relación existente entre ellos.

VII. Tesis fundamental

Se expone la postura de la investigadora sobre la Teoría en la que se sustenta la presente investigación e incluye el modelo de análisis con el cual se representa dicha postura.

VIII. Marco teórico

Se inicia con la importancia que guarda el área de recurso humanos dentro de las organizaciones, así como su función, seguido del análisis de puestos de trabajo, el proceso de selección y orientación, el análisis de la rotación de personal y su costo; también contiene el cómo se ve el hombre en las organizaciones a través de la

historia de la administración y finalmente se describen los fundamentos más importantes de la motivación con sus teorías, detallando la de Herzberg sobre la cual se fundamenta la presente investigación.

IX. Marco de referencia de la empresa

Trata sobre el marco contextual donde se desenvuelve la industria manufacturera y sus principales características desde un enfoque global, así como también se presenta a la empresa Manufacturera “A” S.A. DE C.V. objeto de estudio.

X. Metodología

Se describe cada uno de los elementos que integraron la metodología empleada en la investigación; el tipo de estudio; la unidad de análisis; el diseño de la investigación con cada una de sus etapas; las variables exógenas y endógenas; el instrumento de recopilación de datos y el análisis de confiabilidad y validez.

XI. Resultados de la investigación

Se presenta el perfil jerárquico de las dimensiones teóricas; se reportan los hallazgos de la investigación desde una estadística descriptiva e inferencial, así como la contrastación de la hipótesis.

XII. Conclusiones

Se señalan las principales conclusiones del estudio haciendo un análisis de cada una de las hipótesis, tomando en cuenta el logro de los objetivos, la respuesta a las preguntas de investigación, la contrastación de hipótesis y los referentes teóricos.

XIII. Recomendaciones

Se presentan propuestas de acciones a seguir para lograr que se consideren los factores que Herzberg señala en su teoría, considerando los principales factores que, de acuerdo a la investigación, influyen en la satisfacción laboral y posteriormente en la salida o permanencia de los trabajadores en la organización.

Anexos

Se listan los pasos seguidos en la creación del instrumento de recopilación de información denominado “Inventario de factores motivacionales y de higiene”, se describe su validez de contenido y se presentan los resultados generales obtenidos en la prueba piloto; así también, se presenta el inventario definitivo que se aplicó en la población objetivo y finalmente los índices de figuras, gráficas y tablas que se elaboraron para describir, probar y explicar los resultados de la presente investigación.

II. JUSTIFICACIÓN

Siempre es un buen momento para que las organizaciones definan estrategias e innoven prácticas con el objeto de satisfacer, además de los requerimientos de los clientes, las expectativas de sus colaboradores, teniendo siempre presente el logro de la misión, visión y objetivos por los cuales fue creada la organización.

Se considera dentro del ámbito empresarial, que la alta rotación de personal es un tema importante, muchas veces no tan palpable, pero sí muy trascendente pues impacta en el desarrollo de los procesos diarios de una organización. Este impacto se ve reflejado en aspectos financieros, por ejemplo, al generar gastos y costos directos e indirectos en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal; el propio costo que genera un nuevo empleado; por otro lado, las horas hombre empleadas en los procesos productivos clave y secundarios propios de la organización para conocer el proceso, adquirir un dominio de éste, e incluso la propia pericia en el puesto.

El éxito de una organización, depende en gran medida, de su recurso humano y por ello la necesidad de conocer algunos factores que pueden ayudar a conservar aquellos elementos valiosos. Dolan en su libro, "*La planeación de los recursos humanos*" supone prevenir las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

Basado en la definición de Dolan, se reitera la necesidad de tener previamente conocimiento de los factores que influyen en el personal para que haya una satisfacción laboral y, por consiguiente, una permanencia en la organización. Se supone que hay mejores resultados para la organización si se planea el tipo de personal y las características en las que debe desarrollar su actividad en beneficio tanto de la organización como del trabajador.

Además, se considera que muchas veces se olvida lo fundamental que es el ser humano dentro de la organización para el logro de los objetivos de la misma y sólo es tomado por algunos, como un recurso más para el ejercicio de sus funciones. Sin embargo, cada trabajador tiene su personalidad e intereses propios de los cuales el empresario, puede valerse para contribuir a su logro sin que éste, afecte o modifique la razón de ser de la organización.

Por lo anterior, al lograr los objetivos de esta investigación y contribuir con los empresarios aportando elementos prácticos que les ayudan en su toma de decisiones en cuanto al tema de recursos humanos se refiere; también se hace una aportación a la investigación mexicana es a través del instrumento creado acorde a nuestra sociedad, fundamentado en su fiabilidad y validez establecida para una investigación.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general de investigación

Determinar la influencia particular de factores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa, bajo un modelamiento estructural de trayectorias, en personal que labora en la *Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg.

3.2. Objetivos específicos de investigación

Objetivo 1: Analizar las posibles diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir o permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos.

Objetivo 2: Analizar las posibles diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir o permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales.

Objetivo 3: Proporcionar alternativa de acción ante las problemáticas detectadas.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Problemática

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento ya sea dentro de la misma organización o fuera de ella y precisamente uno de los problemas que se presentan frecuentemente en las empresas, es la alta inestabilidad laboral, generando consecuencias negativas e incluso muy graves cuando el puesto no es cubierto de manera oportuna.

Es conocido que los extremos no son buenos y en este caso, la salida del personal no es la excepción pues tan perjudicial es una baja movilidad en el sentido que no hay nuevas ideas, “sangre nueva”; como tampoco es lo más óptimo que un gran número de empleados valiosos salga de ella; lo importante es que la organización tenga los elementos más idóneos (Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo, & Rivera Herrera, 2011).

Las empresas se enfrentan a un sin número de complicaciones para mantener a su talento y para ello llevan a cabo acciones en el proceso de reclutamiento y selección, mantienen la capacitación constante, implementan planes de carrera que les permite desarrollarlos, les reconocen su trabajo, les ofrecen buenas condiciones laborales y planes de compensación, entre muchas otras; pero dentro de este cúmulo de opciones, hay otras cosas internas en las personas en las que la empresa no puede tener control, como es el caso de las ofertas de trabajo, situaciones económicas del sector, problemas familiares que les afectan, etc.. Como consecuencia, los trabajadores se ven en la disyuntiva de tomar ciertas decisiones ante las preguntas como: ¿Es el dinero el que me mantiene en esta empresa?, ¿Me satisface lo que hago? o ¿Por qué realmente me quedo o me voy de esta empresa?; preguntas que muchas veces se ven mezcladas con aspectos motivacionales y emocionales como: ¿Me da oportunidad de crecer?, ¿He invertido mucho de mí en esta empresa?, ¿Me ha dado tanto a cambio de qué?, etc.

Haciendo referencia estadística de nuestro país, datos de INEGI nos señalan que el 73% de la población en México, en el cuarto trimestre del 2015 tenía 15 o más años, de esta población, el 60% es población económicamente activa (62% hombres y el 38% mujeres) con una edad promedio de 38.8 años, su escolaridad es de 9.7 años cursados, con \$33.00 de ingreso en promedio por hora y sólo el 4.2 % se encuentra desocupada (INEGI, 2015, cuarto trimestre).

Tomando lo anterior como referencia, sabemos que muchos millones de personas se mueven en el ámbito laboral; por ello el interés por llevar a cabo la presente investigación; inicialmente la inquietud fue conocer las causas por las que la gente había dejado su empleo. Sin embargo, en la primera pesquisa para identificar las razones de salida, la realidad fue que existía poca o nula información, y de la poca que subsiste, muchas veces es de personas que al dejar la organización no respondieron totalmente la entrevista de salida o sólo la contestaron por cumplir el requisito sin que verdaderamente anotaran las causas reales de su decisión, es decir, los datos recopilados a través de las entrevistas de salida no arrojaban información muy confiable.

Dado lo anterior, y con el objeto de evitar la pérdida de elementos valiosos en las organizaciones, se replanteó el objetivo de la investigación para buscar anticiparnos a las salidas, se considera que es más útil el identificar antes los factores que influyen en la satisfacción laboral y por ende en la permanencia del personal en la organización.

Hay algunas opiniones en nuestro país como la de COPARMEX de Nuevo León, en su portal de Empleo, señala que, “algunas de las causas más comunes en la permanencia o salida de los trabajadores que se sitúan al interior de las organizaciones pueden ser por un desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros”².

A lo largo del tiempo han existido otras investigaciones más profundas como la que hizo Frederick Herzberg, resultado de ello, formuló su Teoría de los dos Factores, la cual establece que las organizaciones, para retener a su talento necesitan tomar en cuenta aspectos internos y externos del individuo y trabajar en ellos para mejorar, adaptar o crear las condiciones que beneficien a ambas partes en la organización (empleado y patrón).

En el presente estudio se retoman sólo factores motivacionales y de higiene; específicamente 16 Subfactores (6 motivacionales y 10 de higiene) basados en la teoría de Frederick Herzberg; así como también en la investigación se incluyen los factores sociodemográficos (sexo, edad, escolaridad, estado civil y número de hijos) y organizacionales (tipo de contrato, categoría actual, antigüedad en la empresa y

² <http://coparmexnl.trabajando.com.mx/detallecontenido/idnoticia/10158/rotacion-de-personal-sus-causas.html>

rango de salario), estos últimos con el objeto de que ayuden a entender mejor la problemática en la población.

Con el fin de conocer otras problemáticas que investigadores se han dado a la tarea de indagar, a continuación, se presentan algunos estudios previos basados en la Teoría de Frederick Herzberg.

4.2. Estudios previos sobre la teoría de Herzberg

Después que Herzberg dio a conocer su “Teoría de los dos Factores” ha dado lugar a una masa de investigaciones y experimentos en la industria y en muchos tipos diferentes de organizaciones. La teoría gozó de una rápida y amplia acogida en el medio empresarial, en el ámbito de la psicología académica suscitó una intensa polémica. Así, aunque diversos estudios realizados en muy diversos contextos laborales apoyaron los postulados de Herzberg (Schwartz, Jenusaitis, & Stark, 1963); (Dysinger, 1966), otros estudios concluyeron que la particular característica del grupo laboral que sirvió de base a sus investigaciones (ingenieros y contadores) debilitaba la capacidad de la teoría para explorar sus hallazgos a grupos ocupacionales diferentes (King, 1968); (Hulin, 1971); (Miner, 1984). Por otro lado, otras investigaciones criticaron que la forma en que Herzberg formuló su teoría constituía una representación excesivamente simplificada de la compleja naturaleza de la motivación humana en los ambientes laborales, y que los factores implicados en los sentimientos de satisfacción e insatisfacción en la realidad no se tipificaban tan claramente como Herzberg sostenía (Porter, 1966). Además, se criticó que la metodología del incidente crítico, a partir de la cual Herzberg había construido la teoría era altamente vulnerable a los mecanismos defensivos de las personas, introduciendo con ello un fuerte sesgo de subjetividad a los datos recolectados (Vroom, 1964); (Korman, 1971); (Wall, 1973); (Locke, 1976). Otra importante objeción a la teoría es la relativa a la naturaleza ambigua de los factores intrínsecos y extrínsecos. En este sentido, diversos investigadores (Wernimont, 1972); (Dyer & Parker, 1975); (Cooper & Locke, 2000) señalaron que, en tanto los factores extrínsecos representan atributos propios del contexto del trabajo, por el contrario, los denominados factores intrínsecos, representan más bien reacciones emocionales de los empleados hacia las diversas dimensiones del puesto de trabajo, reconociendo que esta debilidad de la teoría implicaba importantes consecuencias para la práctica administrativa a la hora decidir la gerencia si lo que se debía modificar para producir

un mayor motivación entre los empleados exigía modificar sus puestos de trabajo o sus actitudes hacia el ambiente laboral.

A continuación, se presentan algunos estudios que se han llevado a cabo:

- La investigación denominada “Factors Related to Social Service Workers’ Job Satisfaction: Revisiting Herzberg’s Motivation to Work” hecha por Deborah B. Smith (2005), Department of Sociology, University of Missouri–Kansas City, USA y Joel Shields American Academy of Family Physicians, Leawood, Kansas, USA. Smith en su análisis, observó que estos trabajadores se quedaban con sus relativamente bajos salarios aún, cuando eran empleos de alta demanda, porque encuentran un valor intrínseco en su trabajo. Ellos son mucho más propensos que los empleados de empresa o sector gobierno para informar que trabajan en su puesto y en la organización específica no por un sueldo seguro, no para beneficios, sino como una oportunidad para ayudar al público.

La muestra de la investigación fue de 170, se extrajo de encuestados entre 2002 y 2004, que participaron en la evaluación de un programa de formación para los trabajadores de servicios sociales en Missouri. Los encuestados tenían una edad media de 42 años y eran en su mayoría mujeres (87%); el 73% informaron alcanzar al menos un título universitario o más alto; la mayoría informó su origen étnico como blanco (58%) o afroamericano (36%); el 68% trabajan para organizaciones de servicio social sin fines de lucro con el resto trabajan en el gobierno estatal o federal. El 51% de la muestra estaba casada en el momento de la encuesta mientras que los que nunca se han casado son el 25% y separados o divorciados el 23%.

La recolección de los datos fue a través del instrumento denominado “The Human Services Job Satisfaction Questionnaire” (HSJSQ), el cual mide, una serie de atributos comunes a los puestos de trabajo de servicios sociales y las encuestas fueron contestadas mediante una escala de Diferencial semántico con cinco opciones: muy de acuerdo; de acuerdo; inseguro; discrepar; y muy en desacuerdo.

Las técnicas de regresión logística se utilizaron para evaluar las relaciones multivariantes entre los tres grupos de variables y satisfacción en el trabajo y cuatro modelos se estimaron:

1. *Modelo Ma* (las variables de higiene) exploró la relación de los factores de mantenimiento de la adecuación de los ingresos, las percepciones de papeleo innecesario y experiencias con el supervisor sobre la satisfacción laboral. Este modelo fue estadísticamente significativo ($P < 0.001$), al igual que las experiencias con el supervisor ($P < 0.001$). Adecuación de los ingresos fue también un predictor estadísticamente significativo de la satisfacción en el trabajo ($P < 0.05$).
 2. *Modelo Mo* (las variables de motivación). Exploró la relación de los factores de la motivación personal profesional y la variedad y creatividad en la satisfacción laboral. Este modelo fue estadísticamente significativo ($P < 0.001$), con la variedad y la creatividad ($P < 0.001$).
 3. *El modelo MaMo* combina factores de higiene y de motivación y fue estadísticamente significativo ($P < 0.001$). En este modelo, la variedad y la creatividad ($P < 0.001$) y las experiencias con el supervisor ($p < 0.01$) conservaron su significación estadística en la predicción de satisfacción en el trabajo, mientras que la suficiencia de los ingresos y la autoestima profesional sí se reflejó lo predictivo de satisfacción en el trabajo.
 4. El modelo completo que añade la variable demográfica de edad para el modelo MaMo también fue significativo ($P < .001$). En consonancia con el modelo MaMo, experimentar con el supervisor ($P < .01$) y tanto la variedad como la creatividad ($P < .001$) siguieron siendo estadísticamente significativos predictores de satisfacción en el trabajo. Observaron que la incorporación de la variable demográfica no tuvo ningún impacto apreciable sobre el aumento de la capacidad del modelo para predecir la plena satisfacción en el trabajo.
- En otro trabajo denominado “Beyond job security and money: driving factors of motivation for government doctors in Indian” por Bhaskar del Indian Institute of Public Health, Gandhinagar, Sardar Patel Institute Campus, Drive in Road, Thaltej, Ahmedabad 380054, Gujarat, India y Tathagata Bandyopadhyay del Indian Institute of Management (IIM), Vastrapur, Ahmedabad, Gujarat, India. Los investigadores llevaron a cabo la indagación al ver que el gobierno, a pesar de los esfuerzos que hacían frente a la escasez de oficiales médicos en las zonas rurales y centros de salud rurales, continuaban sufriendo de severa escasez de oficiales médicos. La falta de motivación para unirse y continuar el servicio en

las zonas rurales era una de las principales razones para tal escasez. En el estudio hecho por Bhaskar y Tathagata intentaron evaluar y clasificar los factores determinantes de la motivación, importante para los médicos oficiales en servicio en su trabajo actual.

En el estudio participaron 92 oficiales médicos, a los cuales se les pidió clasificar 14 factores de motivación importantes para ellos en su último trabajo. Los factores para el estudio fueron seleccionados utilizando la teoría de dos factores de Herzberg; se recogieron los datos mediante un instrumento que tenía una fiabilidad y validez establecida.

La prueba de coeficiente de concordancia de Kendall se llevó a cabo para evaluar el acuerdo en las filas asignadas por los participantes a diversos factores de motivación y se mostró una concordancia estadísticamente significativa ($P < 0.01$) de los participantes en la asignación de rangos. La prueba de Kolmogorov-Smirnov indica que, significativamente se les da más importancia a factores intrínsecos que a factores extrínsecos.

También, los resultados del estudio indican que la seguridad en el empleo fue el factor más importante relacionado con la satisfacción, seguido de cerca por un trabajo interesante, el respeto y reconocimiento. En esta misma investigación, los investigadores hacen referencia en un estudio sobre los trabajadores de la salud en zonas rurales de Vietnam del Norte informaron que la estabilidad del empleo y los ingresos se han encontrado como los principales factores de motivación³.

La evidencia empírica muestra que, aunque el dinero juega un papel importante en la satisfacción de los trabajadores de la salud, no es la única razón por la escasez de trabajadores de la salud. Sin embargo, el texto señala también, que en una investigación similar realizada fuera de la India, en donde los incentivos monetarios juegan un papel limitado en la satisfacción, especialmente cuando los aumentos de las recompensas monetarias son nominales⁴. Los investigadores hacen referencia de otra investigación de los trabajadores de la salud en el

³ Dieleman M, Cuong PV, Anh LV, Martineau T: Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Hum Resour Health* 2003, 1:10.

⁴ Estudios de Rao KD, Ramani S, Murthy S, Hazarika I, Khandpur N, Chokshi M, Khanna S, Vujicic M, Berman P, Ryan M: Health Worker Attitudes Toward Rural Service in India: Results from Qualitative Research, HNP Discussion Paper Series. Washington, DC: Health, Nutrition, and Population (HNP), International Bank

Pacífico y los países asiáticos, informaron que los incentivos financieros como el sueldo alto es un factor de motivación importante, sobre todo en los países donde los salarios del gobierno no son suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores de la salud⁵. Del mismo modo, los estudios realizados en Fiji, Camboya y Vietnam del Norte han identificado los bajos salarios como una razón común para la insatisfacción laboral entre los trabajadores de la salud⁶.

- En el estudio denominado “Predicting women's job satisfaction with personal demographics: evidence from Middle Eastern country” hecho por Hayfa A. Tlaissa y Morris B. Mendelsohn de la Faculty of Business, University of New Brunswick Saint John, Saint John, Canada; publicado en línea el 28 mayo de 2013. En esta investigación se exploraron los niveles generales, objetivos y subjetivos de satisfacción laboral de las mujeres directivas libanesas en la industria de servicios. Esta investigación hace una serie de contribuciones significativas. En primer lugar, mediante la exploración de la capacidad explicativa de una serie de factores a nivel individual demográficos (edad, la educación, el estado civil y afiliación religiosa) sobre los niveles de satisfacción en el trabajo de las mujeres en el contexto de un país del Medio Oriente, también se señaló la escasez de gestión de recursos humanos (HRM) en la investigación en el Oriente Medio.

El estudio, tiene un enfoque de contingencia mediante el cual se asume “Que la satisfacción en el trabajo, la relación entre las variables demográficas personales puede tomar diferentes formas para diferentes competencias en diferentes países”.

Los encuestados representaban diferentes organismos en el sector de los servicios, diferentes grupos de edad, con diferentes niveles de educación, estado

for Reconstruction and Development, The World Bank; 2010. Available at http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/11/23/000334955_2_0101123051207/Rendared/PDF/580190WP01PUBL1ral0service0in0India.pdf (accessed 25 January 2014)

⁵ Henderson L, Tulloch J: Incentives for retaining and motivating health workers in Pacific and Asian countries. *Hum Resour Health* 2008, 6:18.

⁶ Dieleman M, Cuong PV, Anh LV, Martineau T: Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Hum Resour Health* 2003, 1:10; y Mandie-Filer A, Bolger J, Hauck V: Papua New Guinea's Health Sector: A Review of Capacity, Change and Performance Issues, ECDPM Discussion Paper 57F. Maastricht, Netherlands: European Centre for Development Policy Management (ECDPM); 2004. Available at <http://www.ecdpm.org/dp57F#sthash.zmQDdlMy.dpuf> (26 January 2014).

civil y religión. Los cuestionarios de la encuesta incluyen tres secciones diferentes, usando varias escalas con base en estudios académicos anteriores y una variedad de medidas de uno y múltiples del artículo. La primera sección de la encuesta contempla siete elementos categóricos, no métricos, solicitando información acerca de la edad de los participantes, nivel educativo, estado civil, religión o afiliación y clasificación del sector ocupacional. Todas las escalas posteriores y elementos en este estudio se midieron mediante escalas tipo Diferencial semántico que van desde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). La segunda sección incluye siete artículos en la que se les solicita un auto informe de los participantes sobre su nivel de satisfacción con las dimensiones objetivas de sus carreras de gestión incluyendo el pago de nivel, beneficios, promociones y las posiciones actuales. La tercera sección de los cuestionarios de la encuesta incluyó seis artículos en donde se les preguntaba a los participantes que expresaran su satisfacción con las dimensiones subjetivas de sus puestos de trabajo. La satisfacción subjetiva se midió utilizando una escala desarrollada por Greenhaus.

Para asegurar la validez de la encuesta de satisfacción de sueldo, el instrumento completo se administró a un total de 50 mujeres libanesas directivas. Los resultados de este estudio arrojaron que en general, las mujeres directivas en el Líbano no se satisfacen en particular con sus puestos de dirección. Aunque 62.8% respondió que era una satisfacción global, los investigadores de este estudio afinaron que el resultado es mucho más bajo que lo que se encuentra generalmente en los estudios norteamericanos de hombres y mujeres. Señalaron como ejemplo, del estudio realizado por Lowe, Schellenberg y Shannon⁷ donde el 71% de los hombres y mujeres canadienses reportaron de alto a muy alto nivel de satisfacción global con el trabajo, con trabajadores mayores de información general de satisfacción más altos que sus contrapartes más jóvenes.

El análisis de los resultados reveló que las mujeres directivas en la industria de servicios en el Líbano fueron en gran medida insatisfechas con los aspectos objetivos de sus carreras derivadas, es decir, su salario, nivel de beneficios y promociones. La insatisfacción de las mujeres libanesas con sus salarios y beneficios fue probablemente, como lo señalan los investigadores, el resultado de una serie de factores. En primer lugar, sus bajos salarios se pueden atribuir en su mayoría a las dificultades financieras que el Líbano ha sufrido durante las

⁷ [http://www.finance.gov.lb/en-US/finance/ ReportsPublications/DocumentsAndReportsIssuedBy-MOF/Documents/Sovereign%20and% 20Investment%20Reports/Country%20Profile/Lebanon%20Country%20Profile%202011.pdf](http://www.finance.gov.lb/en-US/finance/ReportsPublications/DocumentsAndReportsIssuedBy-MOF/Documents/Sovereign%20and%20Investment%20Reports/Country%20Profile/Lebanon%20Country%20Profile%202011.pdf)

últimas décadas. En segundo lugar, los altos niveles de insatisfacción de mujeres podrían ser el resultado de la brecha salarial de género que es notable en esta área, las mujeres allá ganan menos que los hombres por los puestos de trabajo de Sami en casi todos los sectores. En cuanto a la insatisfacción de los encuestados "con sus promociones, esto podría esperarse dada su agrupación en los niveles inferiores de la administración (casi la mitad de los encuestados tenían la categoría de gerente junior) Incapacidad para moverse más allá de la gestión junior y el techo de cristal que se enfrentan. Además, su insatisfacción con las promociones tiene mucho que ver con sus raíces en las culturas y estructuras discriminatorias que sigue considerando a la administración como trabajo de hombres. Los investigadores resaltan que es interesante, pero no sorprendente que, a pesar de su insatisfacción con los aspectos objetivos de su carrera, las mujeres directivas en el Líbano resultaron relativamente altas en niveles de satisfacción con su trabajo en general y con los aspectos subjetivos de sus carreras en sus posiciones actuales por el éxito que han logrado en su carrera, el progreso, los logros y el desarrollo de habilidades.

4.3. Preguntas de investigación

4.3.1. *Pregunta general de investigación*

¿En qué medida los factores de higiene y motivación explican la satisfacción laboral; posteriormente cómo ésta, puede influir en el interés por salir o permanecer en la empresa?

4.3.2. *Preguntas específicas de investigación*

Pregunta 1: ¿Existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos?

Pregunta 2: ¿Existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales?

Pregunta 3: ¿Existe alternativa de acción ante la problemática detectada?

V. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Hipótesis general (Postura nula)

Ho: “Ningún factor de higiene ni de motivación explican la satisfacción laboral; ni tampoco posteriormente ésta, puede influir en el interés por salir ni en el interés por permanecer en la empresa”.

5.2. Hipótesis específicas

Ho₁: “No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, ni en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos”.

Ho₂: “No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, ni en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales”.

VI. CUADRO DE RELACIÓN ENTRE, OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Objetivo general	Pregunta general	Hipótesis general
Determinar la influencia particular de factores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa, bajo un modelamiento estructural de trayectorias, en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" SA. de CV.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg.	¿En qué medida los factores de higiene y motivación explican la satisfacción laboral; posteriormente cómo ésta, puede influir en el interés por salir o permanecer en la empresa?	“Ningún factor de higiene ni de motivación explican la satisfacción laboral; ni tampoco posteriormente ésta, puede influir en el interés por salir o permanecer en la empresa”.

Objetivo específico (1)	Pregunta específica (1)	Hipótesis específica (1)
Analizar las posibles diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos.	¿Existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos?	“No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, o permanecer en la empresa en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos”.

Objetivo específico (2)	Pregunta específica (2)	Hipótesis específica (2)
Analizar las posibles diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales.	¿Existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales?	“No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, o permanecer en la empresa en personal que labora en la <i>Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V.</i> , desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales”.

rico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales.		
Objetivo específico (3)	Pregunta específica (3)	Hipótesis específica (3)
Proporcionar alternativa de acción ante las problemáticas detectadas.	¿Existe alternativa de acción ante la problemática detectada?	

VII. TESIS FUNDAMENTAL

Las organizaciones son el reflejo de su personal que la integra, tanto los directivos, como los mandos medios y por supuesto también todo el personal operativo; cada elemento como engrane, hace que se mueva el gran sistema que es la organización; por ello la importancia de tener de manera general, los factores que hacen que la gente se sienta bien en el lugar en el que se está desempeñando y en la medida de lo posible haciendo las actividades que le gustan.

Muchos investigadores han formulado nuevas teorías acerca del comportamiento de los individuos en las organizaciones; en este caso le antecede la Teoría de Herzberg y considero que es la más indicada para sustentar la presente investigación pues considera de manera clara, factores motivacionales (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos) que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Considero que en la teoría de Herzberg efectivamente hay factores propios del ser humano que hacen que se mueva en una organización y también hay aspectos externos trascendentes para el trabajador dentro del ámbito laboral que lo influyen.

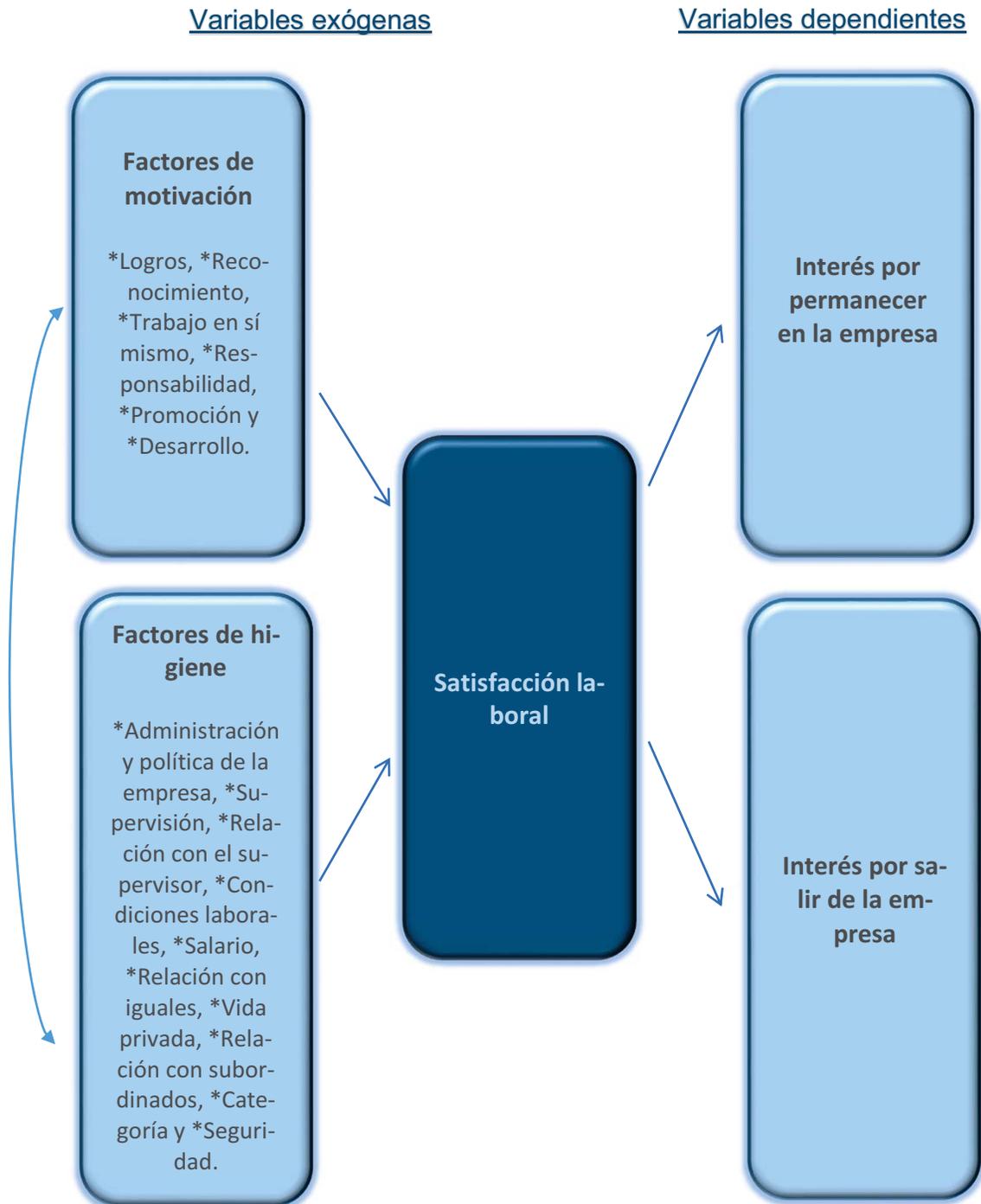
La Teoría de Herzberg incluye factores que sí influyen en la satisfacción laboral. Si bien es cierto que los aspectos internos mueven al trabajador, muchas veces éstos se ven influenciados de manera muy importante por los factores externos a él, es decir por su medio ambiente.

La permanencia o salida de un trabajador de la organización, depende en gran medida de su satisfacción laboral porque si un trabajador se siente satisfecho con su trabajo, puede tener mejores resultados y conseguir más fácilmente sus objetivos, que aquel que tiene insatisfacción o no satisfacción en su empleo.

La presente tesis fundamental se representará de manera gráfica en la Figura 1.

7.1. Modelo de análisis

Figura 1. Modelo de análisis



Fuente: Creación propia

VIII. MARCO TEÓRICO

8.1. Importancia del recurso humano dentro de las organizaciones

La mayor parte de las empresas consideran que el factor humano tiene un papel trascendental para alcanzar el éxito del negocio. Cuanto más dinámico es el entorno, más debe preocuparse la organización por la administración del flujo de las personas, es decir, aquellas que entran, que permanecen y salen de ella.

El crecimiento y desarrollo de las personas requiere de líderes de grupos competentes y técnicos especializados. La creciente competitividad puede requerir menos empleados. Sin embargo, carecer de los trabajadores especializados o los gerentes adecuados con las condiciones laborales más apropiadas para llevar a cabo su labor, puede minar seriamente el éxito de la organización. La disponibilidad del personal idóneo necesario es una función de la capacidad de la organización para atraer, conservar y desarrollar al personal que se necesita. La competitividad organizativa son en gran medida factores que se vinculan a los recursos humanos, a sus habilidades, aptitudes, destrezas, actitudes, competencias, etc. Lo anterior, ha hecho que la gestión de los recursos humanos haya crecido y demande gente más calificada y capacitada, dando pauta a una profesionalización y especialización funcional.

El objetivo de las políticas de flujo de los Recursos Humanos es satisfacer la necesidad de carrera actual y futura; además deben reflejar los valores de la organización en cuanto a la importancia relativa de sus necesidades y la de los empleados. Aunque el papel del gobierno difiere de un país a otro, su importancia refleja el hecho que las políticas de las compañías sobre el flujo de los recursos humanos tienen un profundo efecto sobre el bienestar económico y psicológico de las personas, por tanto, tienen también efecto sobre el bienestar económico y social de la sociedad en general. (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1999).

De acuerdo a la estructura que guarda un área de recursos humanos, a continuación, señalaremos sus principales procesos.

8.2. Función y actividades en la gestión de los recursos humanos

8.2.1. *La planificación de los recursos humanos y la cobertura de las necesidades.*

Trata de determinar, por una parte, las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización a dichas necesidades y, por otro lado, sirve de punto de partida para la puesta en marcha de nuevas estrategias. Mediante la planeación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación, y en general con la baja productividad.

La filosofía y la estrategia de una organización, está ligada a su concepción de cómo mejorar el rendimiento actual o futuro de sus empleados. Para ello se pueden adoptar dos estrategias (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007):

- A) *Buscar fuera de la organización (macro ambiente y microambiente) a las personas con las cualidades suficientes para obtener buenos resultados; los perfiles requeridos para competir y los criterios para retribuir deberán ajustarse a la situación económica del sector, así como en la estrategia genérica que se elija para competir.*
- B) *Mejorar las capacidades y habilidades del personal disponible mediante la formación. La decisión a tomar requiere de un profundo análisis interno teniendo en consideración que formar y perfeccionar a los empleados resulta costoso y requiere tiempo. Las variables a considerar para esta parte son el análisis financiero de la empresa –que determina la capacidad de retribución, la capacidad de innovación, los recursos tecnológicos disponibles y las características de los productos que se ofertan son indicativos de las capacidades distintivas de la empresa y de las competencias básicas con las que compete.*

Dolan, en su libro “La gestión de los recursos humanos” señala que son dos las dimensiones que se usan para hacer un diagnóstico interno; *el rendimiento y el potencial de las personas*. Para este caso se pueden encontrar cuatro situaciones o individuos que nos podemos encontrar en una organización (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007):

- 1) *El empleado estrella:* Son aquellos que presentan altos niveles de rendimiento y tienen un alto potencial de crecimiento y desarrollo. Son personas clave para el desarrollo actual y futuro de la organización. Es aquí donde la organización debe cuidar y crear políticas que estén orientadas a la retención y les permita su desarrollo.
- 2) *Los esforzados:* Son empleados que muestran nivel de rendimiento satisfactorio pero que están al límite de sus capacidades. Es necesario diseñar sistemas de incentivos que les lleven a mantener el esfuerzo que vienen desplegando en la organización, pero son personas a las que un incremento en su nivel de responsabilidad podría conducirlos a una situación de estrés frustración y a un descenso en sus niveles de rendimiento.
- 3) *Los empleados problema:* Deben ser objeto de especial atención para la organización pues son personas con alto potencial; Sin embargo, es necesario analizar las causas y promover la corrección de las mismas para promover a que se conviertan en empleados estrella.
- 4) *Los de bajo perfil:* Son aquellos que se han incorporado a la organización principalmente por algún error en el proceso de la selección del personal y su rendimiento no es modificable mediante formación.

En la Figura 2 se aprecia de manera gráfica la Matriz de Rendimiento potencial la cual incluye a los cuatro individuos o situaciones que nos podemos encontrar en una organización:

Figura 2. Matriz de rendimiento potencial



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

A través de la representación gráfica del ciclo de vida de las personas en la organización encontramos cuatro tipos de personas dentro de ellas (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007):

- a) *Las personas en etapa de despegue:* Están en proceso de formación y aprendizaje. No deben asumir responsabilidades y sólo ellos han de realizar un esfuerzo de inversión.
- b) *Las personas en fase de crecimiento:* Se encuentran en el momento en que pueden contribuir a la empresa, aportar para el lanzamiento de ideas con altos niveles de creatividad e iniciativas. Este tipo de personas poco a poco asumen responsabilidades y es aquí donde se requiere diseñar estrategias que promuevan y mantengan el comportamiento innovador y por parte del trabajador vea expectativas de desarrollo en la organización convirtiéndose en los motores del desarrollo futuro en la organización.
- c) *Las personas que se encuentran en la etapa de la madurez:* se encuentran aportando todo el conocimiento y esfuerzo, pero habiendo llegado al máximo de sus contribuciones si no se diseñan nuevas acciones de mantenimiento tenderán a pasar a la etapa de declive.
- d) *La etapa del declive:* Aquella persona que se encuentra en la parte final de su vida laboral y por lo tanto se espera que en el corto tiempo abandone la empresa.

8.2.2. Análisis de puestos de trabajo.

A través del análisis de los puestos de trabajo se pretende conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y porqué se hace) como los requisitos más importantes para su correcta ejecución. Prácticamente todas las funciones y actividades referentes a recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus orígenes en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. El eslabón que existe entre la estructura y los individuos y los resultados de la organización son puestos de trabajo.

Es importante señalar que además de servir de ayuda a la hora de tomar decisiones relativas a los recursos humanos tales como selección, promoción, evaluación de rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se

necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. Cuando los empleados actúan haciendo un buen uso de habilidades y capacidades, la organización se ve beneficiada de su entorno.

Basándonos en la teoría de Herzberg podemos ver la importancia que guarda el diseño de los puestos de trabajo pues influye en la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él, al grado de modificarlo si es necesario; es decir dan la posibilidad de convertir trabajos aburridos y monótonos, que promueven el ausentismo, la evasión y la no motivación a trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, influyendo e incluso afectando de forma positiva el comportamiento del individuo.

8.2.3. *Proceso de selección y orientación.*

Comprende tanto la recopilación de la información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. (González, Olivares, Gonzalez, & Ramos, 2013)

Efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización al allegarse de elementos con altos niveles de rendimiento.
- Asegurarse que la inversión que hace la empresa en los nuevos elementos sea rentable en función a los resultados esperados de ellos.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los objetivos individuales como los de la organización.

8.2.4. *La retención de los empleados: El análisis de la rotación.*

La dotación del personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar los más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. La actividad de reclutamiento es parte fundamental en este proceso pues si hay muchos candidatos, la selección podrá ser más selectiva; los procesos de selección deben dar como resultado los ajustes entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

Los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

Uno de los mecanismos que existen para hacer frente a los problemas que plantea la gente de reclutamiento es evitar la salida de personas que la empresa no desea que se marchen, es decir, a través de la retención, estas medidas pueden ser muy variadas, es necesario entender las causas por las cuales el personal sale de la empresa; en la presente investigación se buscan esas causas que conducen a la rotación.

8.2.5. *Índices para medir el desempeño en recursos humanos*

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

El índice de rotación se refiere al intercambio que se produce entre la organización y su entorno (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Por su parte Idalberto Chiavenato señala que rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato, 2009).

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez, refleja un bajo índice de efectividad organizacional y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Índice ideal: permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

- En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la **planeación de recursos humanos** se utiliza la ecuación (Chiavenato, 2009):

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{Pe} =$$

Donde:

- ✓ **A**= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).
 - ✓ **D**= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).
 - ✓ **Pe**= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.
- Cuando se trata de analizar **pérdidas de personal y sus causas**, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{Pe}$$

- Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left(\frac{\frac{d \times 100}{(n_1 + n_2 + \dots + N_n)}}{a} \right)$$

Donde:

- ✓ **d** = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;
- ✓ **n1 + n2 + ... + n**. n = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes
- ✓ **a** = número de meses del periodo.

- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor –la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{Pe} * 100$$

Donde:

- ✓ **A**= personal admitido
- ✓ **D**= personal desvinculado
- ✓ **R**= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)
- ✓ **T**= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

8.2.6. Determinación del costo de la rotación de personal

Entre los **costos primarios** de rotación de personal, están (Morfin Rios, 2005):

- Costos de reclutamiento y selección:* gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado; gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- Costo de registro y documentación:* gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
- Costos de integración:* gastos de la sección de entrenamiento, costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.
- Costo de desvinculación:* gastos por el registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, costo de la entrevista de desvinculación; costo de las indemnizaciones y pagos proporcionales, etc.

Entre los **costos secundarios** de la rotación de personal, están (Morfin Rios, 2005):

- ✓ Reflejos en la producción:
 - Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido;

- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Reflejos en la actitud del personal: imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose y del que está llegando y transmite a sus compañeros.
- ✓ Costo extra-laboral:
 - Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
 - Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
 - Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.
- ✓ Costo extra-operacional:
 - Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
 - Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.
- ✓ Costo extra-inversión:
 - Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;
 - Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.
 - Pérdidas en los negocios:
 - La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.
 - Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

8.2.7. Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo

Decidir diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con el objeto de mejorar sus capacidades, así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer son cuestiones por las que cada día hay mayor preocupación. Además, como consecuencia de los costos, muchas organizaciones crean programas para el desarrollo de su personal y formar su carrera dentro de la organización. Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

8.3. Historia de la administración desde un enfoque de recursos humanos

A principios del siglo XX Frederick Winslow Taylor quien es considerado el padre de la Administración Científica investigó en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas en las empresas con el *Método Científico*. Taylor como principal representante de la *Escuela de la Administración Científica*, la cual argumenta que la eficiencia es el elemento básico con el que se evalúan las diferentes participaciones del personal dentro de la organización, consideró el término “productividad individual” bajo el enfoque de que, si cada uno de los elementos de la organización es eficiente, entonces la organización es eficiente; y así entonces, se consideró al trabajador como un recurso más que la organización tiene en el logro de sus objetivos en donde el estímulo económico es el fundamental motivador capaz de satisfacer sus necesidades. Para motivar al personal Taylor, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas en donde al trabajador se le da la primera tarifa, exógena a su salario, si obtiene el estándar de producción y se le remunera con la segunda tarifa si rebasa el estándar. (Münch Galindo & García Martínez, 2014).

Henry Fayol por su parte, con el *Proceso Administrativo en la Escuela de la Gerencia Científica*, ve a la administración bajo el enfoque de aplicación universal, es decir, se considera que existe sólo un camino para poder administrar. De esta forma, el proceso administrativo se convierte en una metodología de aplicación universal, que garantiza, el logro del éxito de cualquier organización (Mancebo del Castillo Trejo, 1992). Fayol planteó la división del trabajo llegando a niveles donde se concibe el trabajador como máquina; El ser humano es considerado como un individuo que

es capaz de desarrollar dos tipos de actividad dentro de la organización, la actividad administrativa y la actividad técnica. (Para el trabajador, su capacidad de obediencia está supeditada a los puestos jerárquicos superiores guiado por el proceso administrativo). Aquí la motivación recae fundamentalmente en una de las funciones del proceso administrativo, en la dirección y se presenta a través de la movilidad vertical (desplazamiento ascendente del trabajador), la seguridad en el trabajo (Estabilidad del personal dentro de la organización) y la equidad (el trato justo) (Mancebo del Castillo Trejo, 1992).

La *Escuela de la Burocracia*, a través de Max Weber ve al pensamiento administrativo como el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad (eficiencia), considerándose éstos como elementos fundamentales para que la organización alcance sus objetivos. El hombre es considerado como un recurso más que la organización puede utilizar para lograr sus objetivos (es un individuo obediente tanto de sus superiores como de las normas, reglas y reglamentos establecidos por la organización. También es considerado como racional que busca obtener una actuación eficiente. La motivación se da a través de la movilidad vertical y la motivación que corresponde al propio personal (el propio interés por desarrollar una carrera administrativa en la organización) (Mancebo del Castillo Trejo, 1992).

Por su parte la *Escuela de las Relaciones Humanas*, otorga un cambio considerable al ver al ser humano como individuo complejo, que desarrolla un comportamiento muy diferente al de una máquina y por tal motivo requiere un trato especial. En esta corriente, el ser humano se considera un ser social que busca dentro del grupo la forma de satisfacer sus necesidades, siendo la interacción entre los individuos y el grupo, el principal motivador que mueve al individuo; e incluso, él mismo se considere un elemento productivo y fundamental para que la organización alcance sus objetivos.

La escuela surgió a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación a la productividad del trabajador. Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios de motivación, participación, grupos, etc. (Münch Galindo & García Martínez, 2014)

El ser humano para la Escuela de las Relaciones Humanas, ante todo, es un ser social que busca dentro del grupo la forma de satisfacer sus necesidades y puede observar dos tipos de roles en las organizaciones:

- 1) *Puestos de mando* en el que el ser humano es capaz de entender y manejar las interacciones que se dan a nivel de subordinados, y a utilizar tales interacciones en beneficio de la organización y
- 2) *Puestos de subordinados* (puestos que carecen cualquier acto de mando) en los cuales, el hombre tiene el deseo de aportar sus conocimientos en beneficio tanto de él mismo como de la organización o departamento al que pertenece.

La motivación se da a través de las interacciones entre individuos, entre individuos y grupos y entre los mismos grupos.

En la Escuela de la *Gerencia Interactiva*, analizada a través de los escritos de Mary Parker Follet, Chester Irving Barnard, Peter Drucker y Henry Mintzberg se plantea como una forma de pensamiento administrativo basado en la superioridad de la figura gerencial por sobre cualquier otra figura dentro de la organización. El gerente se constituye, así como el único individuo capaz de hacer que la organización logre el éxito o fracaso. El ser humano es considerado como el elemento primordial que la organización tiene para alcanzar sus objetivos, ocupando posiciones de superior y de subordinado. La motivación es producto de la organización, así como de la participación de la misma gerencia. A través de la organización formal, la organización provee a través de la jerarquización, los diferentes puestos que pueden ser ocupados por los individuos, estos puestos poseen características que los hacen deseables por los individuos dentro de la organización. Por otro lado, la gerencia motiva al individuo a través de la participación de éste en las diversas actividades que la organización requiere; la motivación surge con el sistema de compensación. (Mancebo del Castillo Trejo, 1992)

En la escuela de los *Recursos Humanos (Humanista)* representada principalmente por Douglas Mc Gregor. La administración bajo esta forma de pensar hace énfasis en dos aspectos: la organización formal y la participación del ser humano a través de la formación de grupos de trabajo.

La organización entonces, es la resultante de la interacción entre la estructura formal y la personalidad de los individuos que laboran en la misma. Es decir, ve al ser humano como el principal valor que las organizaciones tienen y que éste debe ser considerado el eje sobre el cual gira cualquier situación que se presente dentro de la organización. Aquí la motivación se realiza fundamentalmente a través de los grupos de trabajo y de la participación que el individuo tiene en los mismos (Mancebo del Castillo Trejo, 1992).

En la *Escuela del Comportamiento Neohumano Relacionismo*; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no debe ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa, sus principales exponentes son: Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert y Frederick Herzberg. Este último, Herzberg, afirma en su “Teoría de los dos factores”, que el ser humano en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades: las motivacionales o intrínsecas y las de higiene o extrínsecas. Herzberg determina que los *factores motivacionales* están integrados por el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la promoción y el desarrollo; mientras tanto en los *factores higiénicos* se contempla a la administración y política de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones laborales, el salario, la relación con iguales, la vida privada, la relación con subordinados, la categoría y la seguridad.

Basado en la teoría de Herzberg, la presente investigación se fundamenta para determinar los factores de higiene y de motivación que influyen en la satisfacción en el trabajo y con ello, el interés por permanecer o salir de la organización en trabajadores de la Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.

En resumen, en la Tabla A, encontramos una síntesis de la percepción del ser humano a través de las escuelas de la administración.

Tabla A: Percepción del ser humano y la motivación a través de las escuelas de la Administración.

Escuela	Principales representante	El Ser humano es visto como:
Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	Un recurso más de la organización para el logro de sus objetivos en donde el estímulo económico es el fundamental motivador capaz de satisfacer sus necesidades.
De la Gerencia Científica	Henry Fayol	El ser humano es capaz de realizar la actividad administrativa y la actividad técnica. La motivación recae dentro en la dirección y puede ser por: movilidad vertical, la seguridad en el trabajo y la equidad.
Burocrática	Max Weber	Como un ser racional por un lado y por el otro como un recurso más de la organización que puede utilizar para lograr sus objetivos. La motivación se da a través de la movilidad vertical y la motivación que corresponde al propio personal.
Relaciones Humanas	Elton Mayo	Es un ser social que busca dentro del grupo la forma de satisfacer sus necesidades. Puede observar dos tipos de roles: puestos de mando y puestos de subordinados.
La Gerencia Interactiva	Parker Foller; Peter Drucker	El gerente se constituye, como el único individuo capaz de hacer que la organización logre el éxito o fracaso. La moti-

		vación es producto de la organización, así como de la participación de la misma gerencia y surge con el sistema de compensación.
<i>De los Recursos Humanos</i>	Douglas Mc Gregor	El ser humano es el principal valor y debe ser considerado el eje sobre el cual gira cualquier situación que se presente dentro de la organización. La motivación se realiza fundamentalmente a través de los grupos de trabajo y de la participación que el individuo tiene en los mismos.
Comportamiento Neohumano Relacionismo	Abraham Maslow; Douglas McGregor; Frederick Herzberg	La administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no debe ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

Fuente: elaboración personal, basado en las fuentes consultadas.

8.4. Antecedentes de la motivación

8.4.1. La motivación y su clasificación

La motivación en nuestros días tiene gran importancia como consecuencia de que las organizaciones cada vez están más conscientes que el ser humano es un elemento o factor primordial para el éxito o fracaso de las mismas, y se preocupan por encontrar la ruta más viable o factible para lograr la estabilidad en su personal. En este capítulo se abordan el concepto y los diferentes tipos de motivación, así como algunas de las teorías que se han puesto sobre este tema.

Antes de señalar alguna definición de motivación, es importante que se establezca qué es lo que la origina, es decir, los motivos o el motor que la ocasiona.

El ser humanos desde tiempos inmemorables y hasta nuestros días, se ha preocupado por determinar los impulsos que guían su acción tal es el caso de:

- Demócrito (460 a.c.), mostró que el ser humano buscaba la felicidad entendiéndola como un estado de reflexión y de razonamiento, es decir, un estado interno del hombre no basado en cosas materiales.
- Epicuro (341 a.c.), con opinión diferente de Demócrito, exteriorizó que lo que movía al hombre era el placer, sin embargo, decía que debían buscarse primeramente los placeres mentales antes de los físicos.

Siglos después se concluyó que la conservación de la vida es el motor principal que mueve al hombre.

- Maquiavelo (1516), decía que el deseo de poder es la causa principal de la acción humana.
- Para Sigmund Freud (1902), el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones llamadas pulsiones; Freud afirma que al hombre lo mueve la libido como energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual y amor del individuo a sí mismo, amor materno, amor filial, amistad, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas.
- El amor constituye el motor que mueve a los hombres, es la opinión de Arias Galicia (Arias, 1991).
- Es todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana (Hernández y Rodríguez, 2011)

Múltiples opiniones afirman que desde hace muchos años no se había podido establecer con claridad qué es lo que realmente mueve al hombre para optar por una u otra conducta, es muy cierto que un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve, que dirige y canaliza la conducta hacia metas según la opinión de Berelson y Steiner.

Jamnes Whittaker (Whittaker, 1987). Determina la clasificación de acuerdo a lo siguiente:

- a) *Motivos condicionados por necesidades fisiológicas* (hambre, sed, sexo, actividad, etc.) y no fisiológicas: en gran parte de las necesidades reflejan deficiencias en el organismo, una falta de contacto social, falta de oportunidades para desarrollar la autoestima, etc.
- b) *Motivos sociales*: contacto social, identificación, protección, amor, comprensión, éxito, disciplina, etc.
- c) *Motivos personales*: cognición, curiosidad e intereses.
- d) *Motivos especiales transformados*: conflictos, frustración y privacidad.

Es así como nos encontramos con una gran variedad de opiniones que impulsan al hombre para adquirir una conducta o significado de que son la parte principal dentro de la motivación; dependiendo de ellos será distinto el tipo de motivación que busque cada individuo o de la pauta para adquirirla.

Basado en los factores que impulsan al hombre, como lo señalan los anteriores autores, es importante tener un concepto de la motivación, para ello iniciemos por la propia palabra:

La palabra motivación deriva del latín *movere* que significa mover. De tal manera que la motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares como menciona Koontz 'O Donnell. (Harold, 1985).

La motivación incluye todos los factores que producen alguna acción tal vez hacen que parezca o cambie un patrón de conducta.

Arias Galicia la define como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto (Arias, 1991). Sin embargo, Maslow, en su obra motivación y personalidad, considera a la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Otra definición importante es la de Dessler (1979) en donde especifica que la motivación es considerada como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. En este concepto, no sólo manifiesta que esta energía es del individuo, sino que con ella busca satisfacer ciertas necesidades (Dessler, 1979). La motivación impulsa al individuo a que busque una superación, pues no es exclusivamente una función de la necesidad biológica, por lo que el empeño con que trabaje y lo satisfecho que quede, es sin duda el reflejo en parte de su nivel de motivación.

A manera de conclusión podemos decir que *la motivación* es un impulso interno propio de cada individuo basada en sus necesidades para el logro de sus propósitos, los cuales se modifican conforme se satisfacen y éstos ocasionan que el individuo tenga ciertos comportamientos, así como conductas propias de su persona, época y circunstancias.

En la persona, los procesos motivacionales se ven estimulados y dirigidos por influencias externas que, a la vez por su estructura interna, dependiendo de los intereses que se persigan, los rasgos temperamentales, las emociones y los procesos cognoscitivos, representan la fuente de energía en los procesos de motivación.

La motivación se considera como un ciclo o proceso continuo que tiene la ventaja de constituir el vehículo de las relaciones abiertas entre el individuo y su ambiente social, en donde se presenta la necesidad o motivo que encamina al individuo a adquirir una conducta, algunas veces la no adecuada, contribuyendo al fracaso de la satisfacción de la necesidad, variando hasta llegar a la satisfacción plena dando cavidad al surgimiento de una necesidad y así sucesivamente.

Herzberg en su obra *Work and the nature of man*, señala: “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”. Definición que deja muy en claro que la voluntad del propio individuo depende de él, ya que esa fuerza se origina de manera interna en cada ser humano.

8.4.2. Tipos de motivación

Así como existen diferentes tipos de empresa o entes económicos, de la misma forma hay diferentes tipos de motivación aplicables para distintos grupos de individuos dependiendo dónde se origine el impulso y la fuerza que dirige la conducta, como son (Whittaker, 1977):

- *Motivación biosocial*, la cual se origina por necesidades biológicas, es innata y modificada por la influencia de las relaciones sociales al desarrollarse el individuo.
- *Motivación psicosocial*, es adquirida en el curso de la socialización del hombre en una cultura determinada, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores sociales ya establecidos, las normas o las instituciones. Esta motivación es aprendida en una sociedad, la cual moldea la personalidad del individuo y adquiere formas como:
 - *Motivación por la fuerza*: intervienen elementos negativos para impulsar al individuo al mejor desempeño de su trabajo (el despido).

- *Motivación de negociación*: su punto principal es la negociación entre la empresa y los individuos que trabajan en ella, de manera voluntaria las condiciones de trabajo.
 - *Motivación de competencia*: Es exitosa en actividades que impliquen trabajar por su propia cuenta como el caso de los vendedores.
 - *Motivación interiorizada*: Aquí las personas obtienen su satisfacción con el trabajo mismo. Funciona muy bien donde el trabajo permite al individuo disfrutar de autonomía, los individuos aceptan los objetivos de la empresa haciéndolos el foco central de su vida.
- *Motivación extrínseca*: aun cuando hemos dicho que la motivación es interna, hay factores externos que pueden influir en la motivación del individuo y por ende en su comportamiento.
 - *Motivación intrínseca*: Esta es la motivación que emana directamente de la personalidad del hombre, en la cual intervienen su temperamento, sus emociones, sus conocimientos, sus valores, etc.

8.4.3. *¿Es importante motivar al personal?*

Urcola (Urcola Telleria, 2005) comenta que sí es importante motivar para que cada trabajador realice adecuadamente sus actividades (funciones y obligaciones) y para que logre eficientemente sus objetivos.

Todas aquellas organizaciones que tienen como objetivo el satisfacer los requerimientos de sus clientes y colaboradores, tienden a ser las que más motivan a su personal porque si un empleado se desempeña adecuadamente en sus responsabilidades, es necesario se le siga motivando para que continúe con los buenos resultados; para el caso de aquellos trabajadores, que no alcanzan los objetivos esperados, con mayor razón se les debe motivar hasta que lo logren.

Urcola sugiere en su libro que, para motivar a los colaboradores, es necesario considera dos ámbitos:

- **Profesional**
 - (*Nivel básico*): consiste en “mover” a los miembros para que realicen adecuadamente su trabajo, para que logren los objetivos para los que fueron contratados a través de su trabajo y para que ejecuten la misión para la que fueron contratados. El jefe directo puede emplear herramientas de motivación externa positiva (reforzadores) y negativa (castigos).
 - (*nivel superior*): este ámbito pretende hacer que los trabajadores se comprometan y se entusiasmen con los objetivos de la empresa, se identifiquen e integren con la empresa, desarrollen iniciativas en relación a esta, y que esté dispuestos a dar lo mejor de ellos para que la empresa siga adelante. Se aplican herramientas como proporcionar un trabajo satisfactorio, establecer retos atractivos, otorgar reconocimientos, corresponder compensaciones proporcionales a los resultados.
- **Personal** (nivel satisfacción): lograr que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo cumpliendo con su cometido, además de que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y con el cumplimiento de los objetivos al sentirse adaptados o competentes en sus actividades ordinarias.

8.5. Teorías de la motivación

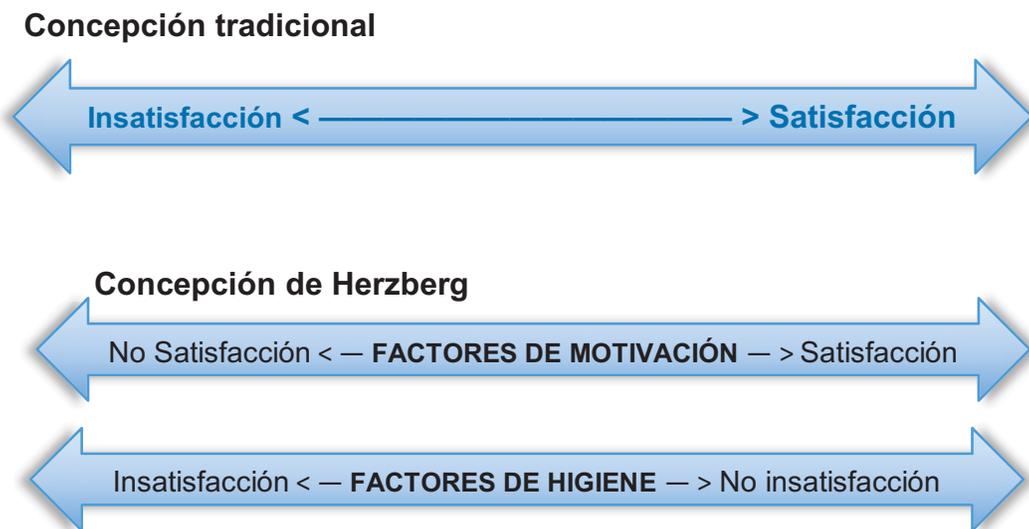
8.5.1. Teoría de Herzberg (*Modelo de dos factores*)

Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la **teoría de la Motivación e Higiene** o más conocida como **"Teoría de los dos factores"**. Herzberg estudió la Universidad en la Ciudad de Nueva York, pero al estallar la Segunda Guerra Mundial interrumpió sus estudios para enrolarse en el ejército estadounidense. Como sargento de una unidad de reconocimiento, le correspondió estar entre los efectivos que liberaron el campo de concentración de Dachau. Tras la guerra, Herzberg regresó a su país, finalizó sus estudios y se graduó finalmente en 1946, para más tarde trasladarse a la universidad de Pittsburgh donde comenzó estudios de posgrado en Ciencia y Salud Pública. Fue en esa misma universidad donde recibiría un premio en Psicología Industrial y Clínica en el año 1949, para doctorarse, un año más tarde, en Psicología, con una tesis doctoral titulada “Variables pronósticas para la terapia de electroshock”.

Herzberg en su modelo de dos factores recurre a la naturaleza del trabajo y del contexto en que este ocurre para explicar la motivación, la satisfacción y el desempeño. Herzberg subraya la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de qué motiva el comportamiento.

Sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral. La concepción laboral tradicional dice que: la satisfacción e insatisfacción son los extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Sin embargo, Herzberg y sus colaboradores señalaron que en realidad existen 2 continuums, uno que va de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no insatisfacción como lo muestra la Figura 3 siguiente:

Figura 3. Concepción tradicional y de Herzberg de la Satisfacción laboral



Fuente: Figura basada en el texto de (Hellriegel & Slocum, 1998) y del artículo de (Smerek & Peterson, 2007)

La satisfacción que es principalmente el resultado de los **factores de motivación** son factores que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La **insatisfacción** es principalmente el resultado de los **factores de higiene**, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg los denomina **factores higiénicos** a causa de esa influencia más orientada hacia la insatisfacción, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Los **factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la **satisfacción** en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de

"desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también **factores de satisfacción**.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción" (Figura 3).

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

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Con el objeto de ratificar lo antes señalado, Herzberg, en su libro *The Motivation to Work* (1959), expone entrevistas con 200 ingenieros y contadores y señala que en el estudio se preguntó a los sujetos para describir " cualquier tipo de historia que le gusta, ya sea un momento en que se sintió excepcionalmente bueno o un tiempo en que se sintió excepcionalmente mal por su trabajo ". A lo largo de doce investigaciones en las organizaciones similares, Herzberg clasificó las dimensiones del trabajo en motivadores y factores de higiene. Motivadores fueron los acontecimientos descritos en la satisfacción de las entrevistas. Ellos incluyeron el logro, el reconocimiento, la obra misma (trabajo en sí mismo), la responsabilidad, el progreso (promoción) y el crecimiento (desarrollo). Cuando los empleados recordaron una historia donde se sentían " excepcionalmente mal " a menudo se refirieron a los siguientes factores: política de la empresa y la administración, la supervisión, la

relación con el supervisor, las condiciones de trabajo (laborales), el salario, las relaciones con los compañeros (relación con iguales), la vida privada, las relaciones con los subordinados, el estado (categoría), y la seguridad. Herzberg clasificaba diez eventos como estos factores de higiene y se dio cuenta de que eran principalmente las interrupciones en el contexto de trabajo externo, mientras que los motivadores tratan con los estados internos de la mente.

En la Tabla B que a continuación se presenta, muestra gráficamente esta división que hace Herzberg en su teoría.

Tabla B: Factores motivacionales e higiénicos según la teoría de Frederick Herzberg.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
<i>Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)</i>	<i>Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA). Ambiente de trabajo</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Logros, 2. Reconocimiento, 3. Trabajo en sí mismo, 4. Responsabilidad, 5. Promoción y 6. Desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y política de la empresa, 2. Supervisión, 3. Relación con el supervisor, 4. Condiciones laborales, 5. Salario, 6. Relación con iguales, 7. Vida privada, 8. Relación con subordinados, 9. Categoría y 10. Seguridad

Fuente: cuadro creado con base al texto del artículo de (Smerek & Peterson, 2007).

Herzberg dice que el dinero es un motivante higiénico, saludable, con un papel importante en la remuneración, aunque no sólo de carácter material. Sin embargo, el trabajador no sólo busca lo material, también desea ambientes de trabajos participativos, pertenencia, seguridad, autorrealización y significación: es decir, su tarea debe ser significativa. Herzberg propone una mezcla sana de factores higiénicos y motivacionales que den pauta a rediseñar puestos, jerarquías y símbolos.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo es la reorganización, él la denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características propias.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Para Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación de personal (retiros de *empleados*). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

8.5.2. La jerarquía de necesidades de Maslow

En 1943 Abraham Maslow, psicólogo estadounidense estableció que el ser humano tiene necesidades que requieren ser satisfechas y determinan sus acciones y decisiones en dos niveles: a) Necesidades *fisiológicas* (comida, descanso, respirar) y b) *de seguridad* (Ingresos, empleo estable, jubilación, servicio médico). También determinó que hay necesidades secundarias: relaciones sociales, estima y autoestima. Una vez satisfechas estas necesidades, surge la autorrealización a través de las motivaciones del ser (Hernández y Rodríguez, 2011).

Idalberto Chiavenato describe como una **pirámide** que consta de **cinco niveles** (Figura 4): los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «*necesidades de déficit*», al nivel superior lo denominó «*auto actualización*», «*motivación de crecimiento*» o «*necesidad de ser*». La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía (Chiavenato, 2009).

Figura 4. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: adaptada de: (Hernández y Rodríguez, 2011).

- Las necesidades *Fisiológicas* o *biológicas* son los alimentos, la salud, el descanso, el sexo, el ejercicio. A medida que no se satisfagan, van a obstruir la atención de otras necesidades. La relación de este tipo de necesidades con la vida laboral son por ejemplo jornadas excesivas, mala programación del tiempo para comer y como consecuencia enfermedades por falta de ejercicio problemas vasculares, etc.
- Necesidades de *seguridad*: Una vez cubiertas las fisiológicas se requiere una estabilidad emocional producida por nosotros mismos y el ambiente ordenado

sin amenazas. Esta se ve mermada en el ámbito laboral por jefes amenazantes, constantes recortes de personal, etc.

- Necesidades *afectivas y sociales*: Se tiene necesidad de pertenecer y ser aceptado por un grupo social, (amor de y para los demás) (Hernández y Rodríguez, 2011).
- Necesidades de *autoestima*: El ser humano requiere de amor propio y tener una buena imagen de su ser. El sistema de jerarquía en la empresa puede fortalecer la autoestima, otra forma es el reconocimiento público y al mérito.
- Necesidad de auto realización: La auto realización genera la creatividad de las personas al vivir plenamente con valores y creencias. La auto realización se logra cuando las personas toman al trabajo como un reto, buscan soluciones y gozan su ejecución y grado de dificultad; utilizan sus capacidades en forma plena y hay una integración con la empresa, con sus objetivos, la misión de la empresa y comparte su visión.

8.5.3. Teoría de Mc Clelland

McClellan apoyado de las ideas de Max Weber, elabora su teoría, que se basa en que la cultura influye en:

- a) *La realización o logro*: la persona desea alcanzar sus metas, aunque lo rechace el grupo
- b) *La afiliación*: están más interesados en establecer contactos cálidos
- c) *El deseo de poder*: las personas tratan de influir sobre los demás

Esta influencia varía de acuerdo con las razas, religiones e incluso aspectos geográficos. (Hernández y Rodríguez, 2011)

8.5.4. Teoría de la equidad

Stacey Adams sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. Es decir, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad. Esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida (Hernández y Rodríguez, 2011).

8.5.5. Teoría de las expectativas

La teoría formulada por Víctor Vroom alrededor de la década de los 60 establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta; puesto que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado.

En otras palabras, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas compensarán las metas personales del empleado. (Hernández y Rodríguez, 2011)

8.6. Satisfacción laboral

Con el objeto de conocer algunos otros conceptos que se tiene sobre Satisfacción laboral, a continuación, se listan algunas definiciones de autores conocedores del tema; no sin antes decir que antes de los años veinte, no había mucho interés en las organizaciones por el bienestar de los trabajadores. El primer estudio del tema

lo hizo Robert Hoppock en Pennsylvania, resultando a través de una sencilla encuesta, que el 12% de los entrevistados se encontraban insatisfechos. Los trabajadores de algunos grupos, dependiendo su nivel en que estaban (operativos, supervisión, gerencia) se sentían más a gusto que otros, concluyendo entonces que las relaciones de puesto pueden llegar a influir en la presencia o ausencia de la satisfacción.

El segundo estudio fue realizado en la fábrica textil Hawthorne de la Westerm Electric Company en Filadelfia, la llevaron a cabo Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson. El estudio inició para ver qué tanto influía la iluminación en la producción de los grupos de trabajo; los resultados arrojaron que el grupo control, que operaba en condiciones motivacionales muy diferentes a la del resto de la planta, su productividad era mayor porque los trabajadores sentían que eran considerados como muy importantes. Lo anterior les permitió concluir que, al tratar a los trabajadores como seres humanos, permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberarlos de controles impersonales, lograron con ello, una consecuencia positiva, la cual se hacía evidente con el aumento de la producción. A raíz de esto, los trabajadores recibieron mayor atención de sus supervisores y gerentes.

Fue entonces cuando otros investigadores sociales como Frederick Herzberg, Peterson y Capwell concluyeron que existe una relación entre la satisfacción y algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación laboral; es aquí donde la teoría de los dos factores surge.

Para Schermerhon (Schermerhon, Hunt, & Osborn, 2004) la satisfacción laboral “es el grado en el cual individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo”. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo”.

Staw y Ross en (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramirez, 2009) comentan que la satisfacción puede ser intrínseca o extrínseca refiriéndose a la primera como la naturaleza de las tareas del puesto, así como la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. Por otro lado, satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones, el salario, entre otros.

Por su parte Spector (2002), señala que las percepciones de las personas respecto de diferentes aspectos de su empleo son sinónimo de satisfacción laboral. Por lo cual la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos

de éstos. La satisfacción laboral es el grado en el que las personas gustan de su empleo, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que su trabajo le desagrade.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1998)

En síntesis, la satisfacción laboral surge de la percepción que desarrolla el trabajador respecto de que el trabajo cumple funciones importantes para él, las cuales son congruentes con sus necesidades. Por esta razón, podemos decir que la satisfacción laboral está muy relacionada con una percepción subjetiva de lo que debería ser su trabajo; esta percepción está basada en la experiencia laboral que le antecede (Robbins & Coulter, 2010).

La diferencia entre motivación y satisfacción laboral radica en que la primera se refiere al impulso o deseo por satisfacer un deseo o meta; y en la segunda, al placer experimentado cuando se satisface un deseo. Es decir, la motivación es la búsqueda de un resultado y la satisfacción es el resultado experimentado positivamente (Zepeda Castañeda, 2007).

IX. MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA

9.1. Referencia del sector

Para tener un mejor panorama de dónde se ubica la empresa en la cual se desarrolla esta investigación, primero retomaremos algunos conceptos importantes y posteriormente hablaremos de las empresas manufactureras en nuestro país.

Iniciemos por recordar que la producción generalizada de mercancías es una condición indispensable para el desarrollo del capitalismo; esta producción de mercancías ha tenido tres formas básicas:

- *La producción mercantil simple*: que es la producción de mercancías (bien que se produce para el intercambio y no para el consumo directo del productor) basada en la propiedad privada de los medios de producción y el trabajo personal. La producción artesanal que se dio en la transición del Feudalismo al capitalismo fue producción mercantil simple y es la primera forma histórica de la producción de mercancías.
- *La manufactura*, que etimológicamente quiere decir hecho con la mano. La producción netamente manufacturera ocurrió al comenzar el desarrollo de esta forma productiva. La producción manufacturera fue el paso intermedio entre la producción mercantil simple y la maquinizada.
- En la manufactura el trabajador se encarga de un solo proceso o fase de la producción, lo que trae como consecuencia mayor especialización y habilidad de los trabajadores. A su vez esto aumenta la productividad y disminuyen los costos del producto final. La manufactura crea la división social del trabajo dentro de una misma especialidad o rama productiva.
- *Producción maquinizada*: Cuando los trabajadores se dedican a un sólo proceso o procesos conexos de la producción, aumenta la especialización del trabajo y de las propias herramientas.

Algunos autores se refieren a la producción automatizada como la cuarta forma de producción. (Méndez Morales , 2014)

Aunque la producción artesanal ha formado parte de la humanidad desde la Edad Media, se piensa que la fabricación moderna surge alrededor de 1780 con la Revolución Industrial Británica, expandiéndose a partir de entonces a toda la Europa Continental, luego a América del Norte y finalmente al resto del mundo.

En nuestros días, sabemos que México es un país con una amplia variedad de recursos naturales. Todo lo que se encuentra en la naturaleza y que puede ser aprovechado por el hombre es un recurso natural, por ejemplo: los ríos, lagos, bosques, minerales, el suelo, petróleo, aire y hasta el sol.

Las personas trabajamos para obtener, transformar o intercambiar los recursos naturales y utilizarlos en nuestro beneficio. Para ello, realizamos actividades económicas, que, de acuerdo al INEGI, pueden pertenecer a los sectores primario, secundario o terciario ⁸. Las actividades de los tres sectores están ligadas entre sí.

- El **sector primario** incluye todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas y aquí está incluida la agricultura, explotación forestal, ganadería, minería y la pesca.
- El **sector secundario** se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias. De acuerdo a lo que producen, sus grandes divisiones son construcción, industria manufacturera y electricidad, gas y agua.
- En **sector terciario** de la economía no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios. Asimismo, el sector terciario incluye las comunicaciones y los transportes.

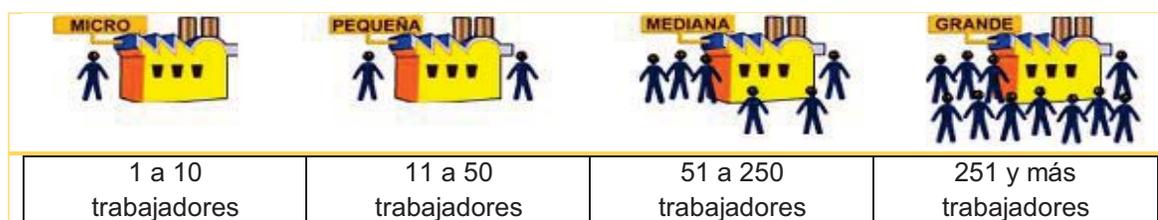
Dentro del sector secundario la industria manufacturera, el INEGI ⁹ señala dos clasificaciones:

⁸ <http://cuentame.inegi.org.mx/Economia/default.aspx?tema=E>

⁹ <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/Manufacturas.html#tema1>

- 1) **Por las actividades que realizan:** en las industrias o establecimientos manufactureros, éstas se dividen en 1 sector, 21 subsectores, 86 ramas, 182 sub ramas y 292 clases.
- 2) **Por el número de trabajadores:** Según el número de trabajadores, se divide en micro, pequeñas, medianas y grandes unidades económicas (Figura 5):

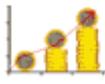
Figura 5. Clasificación de la industria manufacturera por número de trabajadores



Fuente: INEGI¹⁰

Dentro del sector manufacturero, si observamos la Figura 6, podemos ver que el mayor porcentaje de unidades económicas corresponde a los micro establecimientos, pero el mayor porcentaje de trabajadores, remuneraciones y producción se registra en las grandes industrias manufactureras.

Figura 6. Clasificación del tamaño del establecimiento

Tamaño del establecimiento manufacturero		 %	 %	 %	 %
1 a 10	Micro	92	23	4	2
11 a 50	Pequeña	5	10	7	4
51 a 250	Mediana	2	17	18	17
251 y más	Grande	1	50	71	77

Fuente: INEGI¹¹

¹⁰ <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/Manufacturas.html#noLink>

¹¹ *Ibidem*

El INEGI señala que, la Industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo y que está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo) ¹².

De acuerdo con los productos que se elaboran en esta industria, el INEGI los clasifica en 10 tipos de actividad. Sin embargo, como se señaló en párrafos anteriores, las industrias manufactureras tienen 21 subsectores, pero para representar con mayor facilidad la información el INEGI las ha agrupado en 10:

1. *Productos alimenticios bebidas y tabacos*: Elaboración, conservación y envasado de productos alimentarios para consumo humano y para animales, así como la elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, al beneficio del tabaco y a la elaboración de productos de tabaco.
2. *Maquinaria y equipo*: Fabricación de maquinaria y equipo para las actividades agropecuarias, la construcción, la industria extractiva, para las industrias manufactureras, para el comercio y los servicios.
3. *Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule*: Refinación de petróleo crudo, fabricación de productos de asfalto; aceites y grasas lubricantes, y de otros productos derivados del petróleo refinado y del carbón mineral; fabricación de productos químicos básicos; de resinas y hules sintéticos; fibras químicas; fertilizantes, pesticidas y otros agroquímicos; productos farmacéuticos; pinturas, recubrimientos y adhesivos; jabones, limpiadores y preparaciones de tocador; tintas para impresión, explosivos y otros productos químicos. Fabricación de productos de plástico y de hule.
4. *Industrias metálicas*: Fundición de hierro bruto; fabricación de acero y productos de hierro y acero; fundición, afinación, refinación y laminación de metales no ferrosos, y al moldeo por fundición de piezas metálicas.
5. *Productos a base de minerales no metálicos*: Fabricación de productos a base de arcillas y minerales refractarios; de vidrio y productos de vidrio; de cemento y productos de concreto; de cal; yeso y productos de yeso, y de otros productos a base de minerales no metálicos.

¹² <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>

6. *Industrias textiles, prendas de vestir, industrias del cuero preparación e hilado de fibras textiles naturales*: fabricación de hilos, telas, el acabado y recubrimiento de textiles, fabricación de alfombras, tapetes y esteras a partir de hilo comprado y otros productos de cuero y piel.
7. *Papel, impresión e industrias relacionadas*: Fabricación de pulpa (de madera y de materiales reciclados), papel, cartón, y productos de papel y cartón; impresión hecha sobre pedido de libros, periódicos, revistas y otros impresos.
8. *Otras industrias manufactureras*: Fabricación de equipo y aparatos no electrónicos para uso médico, dental y para laboratorio, material desechable de uso médico y de artículos oftálmicos y otras manufacturas no clasificadas en otra parte, así como a la fabricación de ropa y equipo de seguridad.
9. *Industria de la madera*: Fabricación de diversos productos de madera en aserraderos integrados.
10. *Fabricación de muebles y productos relacionados*: Muebles, colchones, persianas y cortineros.

Datos del Censo 2014 del INEGI muestran que el universo de los establecimientos que tuvieron actividad en 2014, generalizados en seis rubros (Tabla C), suman 5,654,014 de los cuales el 56% es personal masculino y el 44% personal femenino. El 11% del total de establecimientos son con actividad manufacturera empleando al 18% de la población, es decir 21% del total de los hombres y 6% del total de todas las mujeres empleadas¹³.

¹³ <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

Tabla C: Sectores según el INEGI.

Actividad económica	Establecimientos		Personal ocupado					
	Total	%	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
	5,654,014		29,642,421	100%	16,661,806	56%	12,980,615	44%
1) Manufacturas	605,654	11%	5,354,863	18%	3,460,048	21%	1,894,815	6%
2) Comercio	2,533,459	45%	7,210,204	24%	3,663,646	22%	3,546,559	12%
3) Servicios privados no financieros	1,889,147	33%	8,297,919	28%	4,471,644	27%	3,826,274	13%
4) Otras actividades económicas	115,229	2%	2,404,066	8%	1,887,691	11%	516,374	2%
5) Asociaciones religiosas	140,061	2%	699,220	2%	333,909	2%	365,311	1%
6) Servicios públicos	370,464	7%	5,676,149	19%	2,844,868	17%	2,831,281	10%

Fuente: INEGI

Por tanto, es de suma importancia para la economía de México, las actividades y el impacto que tienen las empresas manufactureras en su desempeño y aportación, de servicios y productos en el país y en el extranjero. La satisfacción en el trabajo juega un papel importante en estas empresas y por ello la presente investigación seleccionó a la Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V. para obtener información y comprobar nuestras hipótesis. A continuación, hablaremos sobre la empresa antes mencionada.

9.2. La empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.

Fundada en 1960 en el Estado de México, produciendo inicialmente envases metálicos; de 1960 a 1990 entraron en su repertorio de producción: los cuñetes con capacidades de 20 a 100 litros, adquiere una nueva línea de producción para tambor de acero con alta tecnología, el tambor de fibra de 20 litros hasta 208 litros, así como también inicia la fabricación y comercialización de tambor de polietileno de 208 litros.

A mediados de los años noventa, firma contrato de transferencia tecnológica con Schütz GMBH & Co., para la fabricación del tambor de polietileno cerrado y se obtiene la certificación ISO 9001:1994, convirtiéndose en la primera empresa mexicana de producción de envases industriales en obtenerla; también en los años noventa, se asocia tecnológicamente con la empresa alemana PROTECHNA S.A., para la producción del contenedor IBC de 1,000 litros.

Ya en los años dos mil, obtiene las certificaciones de ISO 9001:2000; la certificación de Industria Limpia otorgado por PROPEPA por estar incorporada en el Programa

Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) y finalmente, en los últimos años, obtiene la certificación FSSC 22000 en la fabricación de tambores de polietileno y contenedor IBC.

A lo largo de más de 54 años, Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V se ha caracterizado por ser una empresa 100% mexicana en constante desarrollo de nuevos productos y en permanente crecimiento. Actualmente, opera con siete plantas distribuidas en la República Mexicana: Tultitlán, Estado de México; Guadalajara, Jalisco; Apodaca, Nuevo León; San Luis Potosí, ubicada en el estado del mismo nombre y finalmente en la Ciudad de México con un total de 1326 colaboradores a nivel nacional.

En la empresa se trabaja con el Polietileno de Alta Densidad, conocido también como HDPE por sus siglas en inglés (High Density Polyethylene), el cual a través de su versatilidad se puede transformar por medio de los procesos de inyección y soplado en envases como tambores, contenedores, cubetas, porrones y garrafas. Se destaca por ser un material que puede ser utilizado para diversas industrias como la química, farmacéutica, alimenticia, construcción, lubricantes, etcétera.

La empresa hoy vive a través de la siguiente visión, misión y filosofía y valores:

Visión:

Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V aspira a ser una empresa pública, ejemplar, justa, rentable, humana, socialmente responsable y en constante crecimiento. Busca tener una amplia y reconocida trayectoria en el suministro de soluciones y sistemas integrales de manejo de productos y espera consolidarse como la empresa líder en el ramo, con presencia internacional.

Pretende ser reconocida en el mercado como un gran socio comercial que se encuentre siempre a la vanguardia en desarrollo de productos y tecnología.

Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V aspira a ser una compañía orgullosa de su personal por su contribución al progreso de la empresa como resultado del trabajo en equipo, superación constante, capacitación y compromiso.

Busca ser reconocida por diversos organismos como una de las mejores empresas para invertir y trabajar.

Misión:

Sistematizar adecuada y oportunamente los procesos operativos de la empresa en un entorno ecológicamente sustentable. Entender a profundidad las necesidades de los clientes lo más rápido posible. Desarrollar sistemas integrales de manejo de productos con altos niveles de competitividad, calidad y servicio. Fabricar los envases al más bajo costo y de mejor desempeño en el mercado. Concretar la internacionalización de la empresa.

Filosofía y Valores

- Generar el suficiente valor económico agregado para cumplir con todos nuestros compromisos con el personal, clientes, proveedores, acreedores y accionistas.
- Respetar la dignidad de la persona.
- Ser una empresa socialmente responsable.
- Ser una empresa segura y amigable con el medio ambiente.

La empresa, en su constante proceso de mejora continua, se rige bajo una política de calidad con la cual busca fabricar, satisfaciendo los requisitos de calidad, puntualidad y servicio al cliente; los tambores de acero, tambores de fibra, porrones, cubeta e IBC's nuevos y reacondicionados para empaque en México. Asimismo, se asegura que sea adecuada al propósito de Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V., de forma tal que se adapte a su visión y misión, reflejando su compromiso en la fabricación de envases industriales.

Están plenamente convencidos de que, al administrar sus procesos sobre un enfoque de sistema, podrán satisfacer a sus clientes, compromiso y el principio sobre el cual, se fomenta su calidad y mejora continua.

Además, de establecer una política de calidad, Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V., se preocupa por satisfacer los requisitos de inocuidad, tal como lo establece su Política Integral de Calidad e Inocuidad:

Empresa Manufacturera "A" S.A. de C.V. fabrica y distribuye tambores de polietileno y contenedores IBC's para empaque en México dentro del sector industrial, satisfaciendo los requisitos de calidad, inocuidad de los alimentos, puntualidad y servicio al cliente manteniendo comunicación constante con

nuestros clientes/consumidores y proveedores, logrando una mejora continua de nuestros procesos. Nuestro sistema de gestión está basado en estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Cada trabajador es parte del sistema y desempeña un papel importante para su efectividad.

En la empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V. 100% mexicana) se llevan a cabo procesos productivos con trabajadores de nacionalidad mexicana en su mayoría; posee una estructura jerárquica definida la cual se presta para analizar los factores que la Teoría de Herzberg señala; también, la organización comprometida con su gente, facilita el resultado de los planes de acción que se han implementado con anterioridad a su personal. Dado lo anterior, y con el objeto de rechazar o no las hipótesis, se procedió a estructurar la investigación con las características metodológicas que se muestran en el apartado siguiente.

X. METODOLOGÍA

10.1. Tipo de estudio

En la presente investigación, su diseño es el siguiente¹⁴:

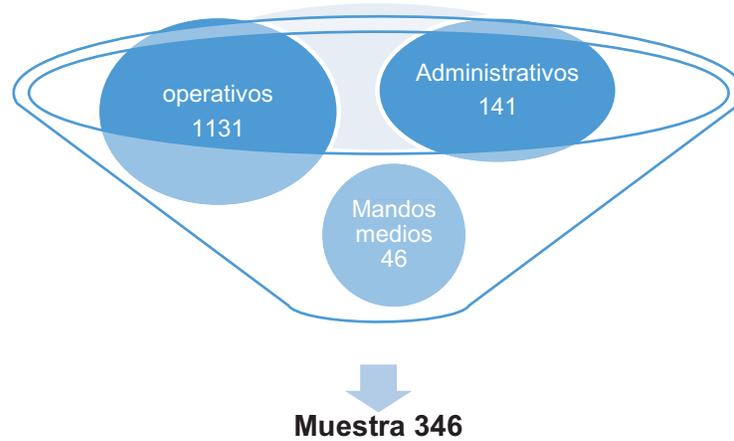
Definición	Características
<i>Periodo</i>	Se analiza la información de modo retrospectivo parcial pues se recopiló información del pasado para re conceptualizarla y entender el comportamiento presente del personal.
<i>Evolución</i>	Transversal se midieron una sola vez las variables sin pretender evaluar la evolución de las mismas.
<i>Población</i>	Descriptivo , una parte del estudio se refiere a la descripción detallada de variables sociodemográficas y organizacionales.
<i>Interferencia de investigador</i>	Observacional sólo se describe el fenómeno estudiado, por tanto, no se modificó ninguno de los factores que intervienen en el proceso.
<i>Hipótesis multivariada</i>	Causal por el uso de modelos estructurales con hipótesis multivariada. Se enfocó en determinar las variables que influyen motivacionales y de higiene que influyen en el interés por Salir o permanecer en la organización y la satisfacción laboral.

10.2. Unidad de análisis:

En el mes de agosto de 2015, al aplicar la muestra, la empresa contaba con 1326 (mil trescientos veintiséis empleados); de este universo, se excluyeron 8 directivos quedando así 1318 (mil trescientos dieciocho) como población total (Figura 7).

¹⁴ Para mayor detalle, consultar el criterio de protocolo de investigación propuesto por (Hernández Sampieri, 2010)

Figura 7. Población total.



En la Tabla D se presenta el personal por categoría, así como el tamaño de la muestra por estrato de (346 trescientos cuarenta y seis); resultado de las fórmulas 1 y 2 que a continuación se presentan:

Formula (1) Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P(1-P)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot P(1-P)} = 346$$

Donde: $n=?$ $e=0.045$ $P=0.45$ $Z=1.96$ (95%) $N=1,318$

Formula (2) Muestreo proporcional tamaño del estrato por categoría

$$n_i = n \frac{N_i}{N} =$$

Donde: $n=346$ $N=1,318$ $N_1=1,131$ $N_2=141$ $N_3=46$

Tabla D. Tamaño de la población y muestra por categoría del trabajador

Empleados (por categoría)	Población	Muestra
Operativos	1,131	297
Administrativos	141	37
Mandos medios	46	12
Total	1,318	346

10.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación comprende las siguientes etapas:

Figura 8. Diseño de la investigación

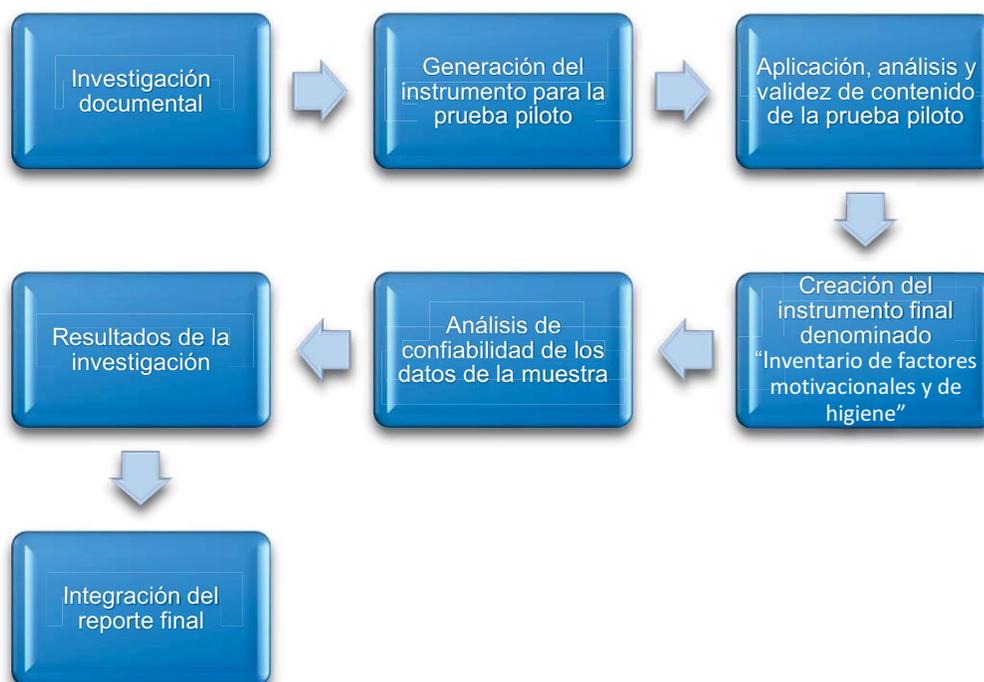


Tabla E Diseño de la investigación

Etapas	Descripción de procedimientos
Investigación documental	Búsqueda y lectura de estudios y tesis sobre el tema de motivación e higiene (teoría de Herzberg) en bases de datos especializadas como Tesiunam, Proquest, Ebsco, Emerald, Redalyc. Lectura de tesis y artículos en Instituciones de Educación Superior principalmente en la UNAM. Lectura de teorías sobre motivación, satisfacción en el trabajo, posición del recurso humano en los diferentes pensamientos administrativos, etc. en textos de autores reconocidos a nivel internacional.

<p>Generación del instrumento para la prueba piloto denominado “inventario de factores motivacionales y de higiene”</p>	<p>-- Definición de cada uno de los Subfactores de la teoría; creación de 15 preguntas por Subfactor; selección por expertos de 5 de los 15 reactivos generados para integrar la prueba piloto; se adicionan 2 preguntas para conocer el interés por permanecer en la organización, 2 para el interés por salir, 5 para la satisfacción en el trabajo y se incluyen 7 preguntas sociodemográficos.</p> <p>-- Captura del instrumento piloto de 96 reactivos en Google Drive y envío de invitación para ser contestado por la población.</p>
<p>Aplicación, análisis y validez de contenido de la prueba piloto</p>	<p>Nota: en el Anexo A se detalla cada etapa de la creación del instrumento.</p> <p>-- Se crea la base de datos de manera automática cuando los encuestados le dan clic al cuestionario resuelto, los 203 (doscientos tres) cuestionarios completos y correctos, de la prueba piloto, son exportados de una hoja de cálculo al programa SPSS versión 21 para el análisis de los mismos.</p> <p>-- Análisis de correlación entre factores de higiene y motivación del instrumento de la prueba piloto que sirve de base para la creación del instrumento definitivo para la aplicación de la muestra en la población objetivo.</p> <p>-- Análisis factorial exploratorio de la prueba piloto.</p>
<p>Creación del instrumento final denominado “inventario de factores motivacionales y de higiene”</p>	<p>Nota: en el Anexo “A” se detalla el análisis de la información obtenida en la prueba piloto.</p> <p>-- Basado en los resultados del piloteo se hicieron los cambios de preguntas o ajuste en la redacción de las mismas, así como la adición de nuevos reactivos para complementar el instrumento final con 104 reactivos.</p> <p>-- Captura del nuevo instrumento en Google Drive.</p> <p>-- Aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada generando una nueva base de 346 cuestionarios completos y correctos que se importaron al sistema estadístico SPSS.</p>
<p>Análisis de confiabilidad de los datos de la muestra</p>	<p>Nota: el detalle del procedimiento se encuentra en el anexo A</p> <p>-- Análisis de confiabilidad y validez de los datos del instrumento final a través análisis de componentes principales bajo una rotación varimax en el sistema SPSS, considerando un Alfa de Cronbach con una confiabilidad de valores superiores a 0.70, se incluyeron las pruebas de Bartlett y la medición del parámetro KMO.</p> <p>-- Se llevó a cabo el perfil jerárquico de las dimensiones teóricas con el objeto de conocer la distribución de los datos bajo la curva con un</p>

	nivel de confianza del 95% generando tres jerarquías (fortalezas, áreas de oportunidad y debilidades de la muestra).
Resultados de la investigación	Se obtuvieron a través del uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias bajo el método de máxima verosimilitud, así como también las pruebas “T” de Student y Anovas.
Integración del reporte final	Se llevó a cabo a través del análisis de la información, la generación de comentarios, la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Diseño original de la Tesis doctoral del Dr. Alejandro Mendoza Martínez, octubre 2005, modificado de acuerdo a las características de esta investigación.

10.4. Variables

10.4.1. Variables exógenas

Por su influencia, se dice que es una variable exógena porque cuyo valor no depende de otra variable. Es decir, es aquella característica o propiedad que se supone es la causa del fenómeno. Aquí el investigador puede manipular la variable.

10.4.1.1. Factores sociodemográficos

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Identificadores
P1. Sexo	Sexo del trabajador.	Nominal	1 = Femenino 2= Masculino
P2. Edad	Edad en años cumplidos.	Intervalar	1. Hasta 20 años 2. De 21 a 25 años 3. De 26 a 30 años 4. De 31 a 35 años 5. De 36 a 40 años 6. De 41 a 45 años 7. Más de 46 años
P3. Escolaridad	Corresponde a los estudios formales.	Nominal	1. Primaria 2. Secundaria 3. Bachillerato o equivalente 4. Licenciatura 5. Posgrado

P4. Estado civil	Situación civil normativa.	Nominal	1. Casado 2. Soltero 3. Divorciado 4. Viudo 5. Unión libre 6. Otro
P5. Número de hijos	Número de hijos reconocidos legalmente	Nominal	1. Ninguno 2. Uno 3. Más de uno

Operacionalización:

La medición de las variables de la P1 a P5 están en función de las respuestas al instrumento creado para esta investigación y denominada “inventario de factores motivacionales y de higiene”.

Fuente: Diseño original de la Tesis doctoral del Dr. Alejandro Mendoza Martínez, octubre 2005, modificado de acuerdo a las características de esta investigación.

10.4.1.2. Factores organizacionales

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Identificadores
P6. Tipo de contrato	Definición del contrato desde un punto de vista sindical.	Nominal	1. Sindicalizado 2. De confianza
P7. Categoría actual	Se refiere a la denominación de las actividades de un trabajador en la organización.	Nominal	1. Operativo 2. Administrativo 3. Mandos medios 4. Directivo
P8. Antigüedad en la empresa	Duración del tiempo en que el trabajador ha colaborado en la empresa.	Intervalar	1. Menos de 6 meses 2. De 6 meses a menos de 1 año 3. De 1 año a menos de 3 años 4. Más de 3 años a menos de 5 años 5. De 5 años a menos de 7 años 6. De 7 años a menos de 10 años 7. Más de 10 años
P9. Rango de salario	Ingresos promedios antes de deducciones percibidas por el trabajador.	Intervalar	1. De \$1 a \$5,000 2. De \$5,001 a \$10,000 3. De \$10,001 a \$15,000 4. De \$15,001 a \$20,000 5. De \$20,001 a \$25,000 6. De \$30,001 a \$35,000 7. Más de \$35,001

Operacionalización:

La medición de las variables de la P6 a P9 están en función de las respuestas al instrumento creado para esta investigación y denominada “inventario de factores motivacionales y de higiene”.

Fuente: Diseño original de la Tesis doctoral del Dr. Alejandro Mendoza Martínez, octubre 2005, modificado de acuerdo a las características de esta investigación.

10.4.1.3. Factores motivacionales

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Operacionalización
E1 Logro de objetivos	Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.	Diferencial semántico	P12, P56, P62, P102, P18
E2 Reconocimiento	Es el esfuerzo y dedicación que implican todas las actividades que son realizadas por los seres humanos con la finalidad de producir algo.	Diferencial semántico	P28, P49, P92, P69, P73
E3 Trabajo en sí mismo	Es el esfuerzo y dedicación que implican todas las actividades que son realizadas por los seres humanos con la finalidad de producir algo.	Diferencial semántico	P10, P35, P57, P87, P103
E4 Responsabilidad	Es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.	Diferencial semántico	P13, P27, P39, P42, P98.
E5 Promoción	Es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en el empleo.	Diferencial semántico	P20, P30, P46, P67, P82.
E6 Desarrollo	Es la formación constante a lo largo de la vida profesional que produce un cambio y mejora en la forma de pensar, valorar y actuar.	Diferencial semántico	P24, P29, P50, P58, P94.

10.4.1.4. Factores higiénicos

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Operacionalización
E7 Administración y política de la empresa	Incluyen las reglas y reglamentos que rigen a toda la empresa. Son actitudes generales de la organización en su conjunto con respecto a la administración en general.	Diferencial semántico	P17, P25, P59, P89, P84
E8 Supervisión	Estilo de inspección de un trabajo o actividad por un superior que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.	Diferencial semántico	P43, P70, P79, P95, P77
E9 Relación con el supervisor	Trato y comunicación que hay entre una persona y otra u otras en el ejercicio de la actividad laboral, la cual implica una jerarquía.	Diferencial semántico	P16, P45, P52, P90, P104
E10 Condiciones laborales	Se refiere a los medios y las circunstancias necesarias e indispensables para que algo pueda ocurrir de manera apropiada en el ejercicio de las tareas laborales.	Diferencial semántico	P14, P22, P40, P74, P100
E11 Salario	Remuneración en dinero y/o en especie que percibe una persona por su trabajo.	Diferencial semántico	P19, P61, P68, P80, P101
E12 Relación con iguales	Trato y comunicación que hay entre una persona y otra u otras, del mismo nivel jerárquico en el ejercicio de sus obligaciones y responsabilidades laborales.	Diferencial semántico	P15, P34, P72, P78, P37
E13 Relación vida-trabajo	La relación que guarda el trabajador con la empresa; permitiéndole que exista un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo.	Diferencial semántico	P48, P53, P75, P93, P38
E14 Relación con subordinados	Trato, contacto y comunicación que existe entre una persona de jerarquía superior y otra u otras que dependen de él jerárquicamente para el ejercicio de sus obligaciones y responsabilidades laborales.	Diferencial semántico	P33, P47, P54, P88, P60
E15 Categoría	Es el grado de satisfacción del trabajador con la categoría que tiene y el tiempo en la organización.	Diferencial semántico	P11, P66, P71, P81, P96.
E16 Seguridad	Todas aquellas garantías que se tienen o se llevan a cabo para el ejercicio de las actividades propias en una organización sobre el cumplimiento de acuerdos.	Diferencial semántico	P36, P41, P51, P83, P99

10.4.2. Variables endógenas

Entendiendo que variable endógena es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable, se les llama variables de repuesta, que se observan en el estudio y que podrían estar influidas por los valores de las variables exógenas.

10.4.2.1. Interés por permanecer

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Operacionalización
E17 Interés por permanecer	Es el grado de beneficio y/o satisfacción personal próspero que ve el trabajador al continuar en la organización.	Diferencial semántico	P23, P26, P55, P63, P91.

10.4.2.2. Interés por salir

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Operacionalización
E18 Interés por salir	Es la ausencia de beneficio y/o satisfacción que vislumbra el trabajador al quedarse en la organización.	Diferencial semántico	P32, P64, P65, P86, P97.

10.4.2.3. Satisfacción con el trabajo

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Operacionalización
E19 Satisfacción con el trabajo ***	La conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.	Diferencial semántico	P21, P31, P44, P76, P85.

*** **Nota:** Cabe señalar que la variable “Satisfacción con el trabajo”, en el modelo de ecuaciones estructurales se determina como una variable endógena inicial; donde se pretende explicar por variables exógenas como los factores motivacionales y los factores de higiene. Sin embargo, en el análisis de su trayectoria, posteriormente se convierte en una variable exógena, para explicar tanto el interés por permanecer como el interés por salir de la empresa.

10.5. Instrumento “Inventario de factores motivacionales y de higiene”

La versión final se constituyó de 104 reactivos redactados de manera afirmativa e inversa, que miden 19 Subescalas referentes a los factores de higiene (10) y motivación (6) de la teoría de Herzberg; se incluyeron 3 Subescalas acerca del interés por salir, interés por permanecer, así como la satisfacción laboral. La medición de dichas afirmaciones se estructuró a partir de una escala tipo Diferencial semántico de la siguiente forma: 1) Totalmente de acuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4) Totalmente de acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

Las Subescalas correspondientes a los factores de motivación de Herzberg son: E1 Logro de objetivos, E2 Reconocimiento, E3 Trabajo en sí mismo, E4 Responsabilidad, E5 Promoción, E6 Desarrollo.

Las Subescalas correspondientes a los factores de higiene de Herzberg son: E7 Administración y política de la empresa, E8 Supervisión, E9 Relación con el supervisor, E10 Condiciones laborales, E11 Salario, E12 Relación con iguales, E13 Relación vida-trabajo, E14 Relación con subordinados, E15 Categoría y E16 Seguridad.

Se incluyeron 3 Subescalas de variables dependientes (endógenas), que son: E17 Interés por permanecer, E18 Interés por salir y E19 Satisfacción con el trabajo.

Como nota importante, cada Subescala se integró de 5 reactivos; los cuales conformaron al final una escala sumativa, con un valor mínimo de 5 y un valor máximo de 20.

Además de los factores de higiene y motivación de Herzberg se incluyeron preguntas sobre datos sociodemográficos (Sexo, Edad, Escolaridad, Estado Civil y Número de hijos) y organizacionales (Tipo de contrato, Categoría actual, Antigüedad en la empresa y Rango de salario).

La versión final de instrumento se subió a la plataforma Google Drive para poderse contestar desde la Web. Los sujetos de investigación contestaron el instrumento en las oficinas administrativas de la empresa investigada a partir del uso de computadoras en línea. Una vez contestados los instrumentos, el Google Drive proporcionó la base de datos inicial que se editó para poderse procesar en el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) Versión 21 y el AMOS versión 21 para el modelamiento de ecuaciones estructurales.

El instrumento se aplicó a un total de 346 trabajadores de acuerdo a un diseño de muestreo estratificado, establecido previamente.

10.6. Análisis de confiabilidad, validez y estandarización del Inventario de factores motivacionales y de higiene

Una vez compilada la información, se procedió a hacer el análisis de validez y confiabilidad de los datos. Con el propósito de buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos y que todas las variables cumplieran el mismo papel se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

Validez de constructo

A través del *Método de extracción: análisis de componentes principales bajo una rotación Varimax*; se analizó cada uno de los Subfactores con cinco reactivos para comprobar que pertenecían sólo a una dimensión, y en aquellos casos donde el sentido de los reactivos era inverso, se cambió el sentido de las respuestas. Se analizaron los valores propios para identificar la generación de dimensiones, teniendo una varianza explicada mayor a 0.40. De manera complementaria se generó el *índice de Kaiser-Meyer-Olkin KMO*; el cual mide la adecuación de la muestra e indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial (Levy, 2003). Este índice compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos.

Confiabilidad del instrumento

Para obtener la confiabilidad del instrumento se corrió el coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach para cada una de las Subescalas; el cual fue superior a 0.70 en todos los casos (excepto en la Subescala E1 Logro de objetivos; por lo que se decidió eliminarla del estudio).

La obtención del Alfa de Cronbach y los análisis factorial confirmatorio fueron complementarios en cuanto a la robustez del instrumento “Inventario de Factores Motivacionales y de higiene”, la cual se presenta en la Tabla F.

Tabla F. Confiabilidad del instrumento

Subfactor	CONFIABILIDAD		VALIDEZ				Se consideran 4 de los 5 reactivos con la máxima confiabilidad	
	Alfa normal	Alfa estandarizada	Reactivos	Factores	Varianza explicada	KMO	Reactivos	Alfa
E1 Logro de objetivos	0.480	0.482	3	1	49.127	0.60		
E2 Reconocimiento	0.668	0.656	4	1	50.771	0.68	4	0.656
E3 Trabajo en sí mismo	0.836	0.838	5	1	61.092	0.86	4	0.843
E4 Responsabilidad	0.852	0.852	5	1	63.043	0.86	4	0.848
E5 Promoción	0.734	0.735	5	1	48.718	0.76	4	0.711
E6 Desarrollo	0.823	0.823	5	1	58.642	0.85	4	0.802
E7 Administración y política de la empresa	0.731	0.731	5	1	48.679	0.79	4	0.737
E8 Supervisión	0.798	0.799	5	1	55.517	0.84	4	0.784
E9 Relación con el supervisor	0.750	0.747	5	1	50.301	0.78	4	0.760
E10 Condiciones laborales	0.805	0.806	5	1	56.289	0.83	4	0.781
E11 Satisfacción con el salario	0.893	0.895	5	1	70.526	0.89	4	0.879
E12 Buenas relación con iguales	0.665	0.666	4	1	50.108	0.72	4	0.666
E13 Equilibrio trabajo-vida personal	0.651	0.673	4	1	50.704	0.68	4	0.673
E14 Relación con subordinados	0.797	0.798	5	1	55.381	0.84	4	0.777
E15 Categoría	0.877	0.881	5	1	67.838	0.88	4	0.862
E16 Seguridad en el trabajo	0.831	0.835	5	1	60.349	0.85	4	0.813
E18 Interés por salir de la empresa	0.792	0.805	5	1	56.314	0.84	4	0.770
E19 Satisfacción con el trabajo	0.821	0.823	5	1	58.704	0.84	4	0.808

Como nota importante en la Tabla H se expone la obtención de factores o dimensiones correspondientes a los reactivos de cada Subescala, bajo un análisis factorial confirmatorio; en el cual aparecían los reactivos correspondientes a cada dimensión.

Para complementar el análisis de la tabla se corrieron diversos modelos de ecuaciones estructurales para cada Subescala generando variables latentes (que no se midieron de manera directa con los reactivos iniciales del instrumento); lo anterior se puede observar en la tabla G.

Tabla G. Validez

Factores	Subescalas	CMIN	DF	P	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	LO 90	HI 90
Factores de motivación	E1_Logro_de_objetivos	1.27	2	0.53	0.636	0.99	0.97	1.01	1.02	1	0	0	0.09
	E2_Reconocimiento	0.77	2	0.68	0.386	1	1	1	1.01	1	0	0	0.08
	E3_Trabajo_en_sí_mismo	0.17	2	0.92	0.085	1	1	1	1.01	1	0	0	0.04
	E4_Responsabilidad	0.49	2	0.78	0.246	1	1	1	1.01	1	0	0	0.07
	E5_Promoción	0.06	2	0.97	0.03	1	1	1.01	1.02	1	0	0	0
	E6_Desarrollo	1.27	2	0.53	0.633	1	0.99	1	1.01	1	0	0	0.09
Factores de higiene	E7_Administración_y_política_de_la_empresa	1.72	2	0.42	0.858	0.99	0.98	1	1	1	0	0	0.1
	E8_Supervisión	3.87	2	0.14	1.935	0.99	0.97	1	0.99	1	0.052	0	0.13
	E9_Relación_con_el_supervisor	5.73	2	0.06	2.863	0.98	0.95	0.99	0.97	0.99	0.073	0	0.15
	E10_Condiciones_laborales	3.31	2	0.19	1.656	0.99	0.97	1	0.99	1	0.044	0	0.12
	E11_Satisfacción_con_el_salario	0.24	2	0.89	0.119	1	1	1	1.01	1	0	0	0.05
	E12_Relación_con_iguales	0.26	2	0.88	0.129	1	1	1.01	1.02	1	0	0	0.05
	E13_Vida_privada	3.93	2	0.14	1.963	0.98	0.95	0.99	0.98	0.99	0.053	0	0.13
	E14_Relación_con_subordinados	1.69	2	0.43	0.844	1	0.99	1	1	1	0	0	0.1
	E15_Categoría	1.93	2	0.38	0.963	1	0.99	1	1	1	0	0	0.11
	E16_Seguridad	2.1	2	0.35	1.05	1	0.99	1	1	1	0.012	0	0.11
	E17_Interés_por_permanecer_en_la_empresa	2.24	2	0.33	1.12	1	0.99	1	1	1	0.019	0	0.11
	E18_Interés_por_salir_de_la_empresa	2.25	2	0.33	1.124	0.99	0.98	1	1	1	0.019	0	0.11
	E19_Satisfacción_con_el_trabajo	0.74	2	0.69	0.37	1	1	1	1.01	1	0	0	0.08

En la Tabla I se puede observar que todas las Subescalas satisfacen todos los requerimientos de los índices de bondad de ajuste, al obtener una p superior a 0.05, todos los índices NFI, RFI, IFI, TLI y CFI cercanos a uno determinan modelos excelentes. El RMSEA se encontró dentro de un intervalo de confianza al 90%.

Con la información referente a la estadística descriptiva de cada una de las Subescalas; se procedió a obtener las normas estandarizadas o Baremos, que se emplearán para ubicar a una persona dentro de su grupo de referencia.

La obtención de cada uno de los Baremos, se realizó a partir de cada 10 percentiles; conformando los cortes respectivos en unidades “Estepas”. Los Baremos de instrumento se presentan en la Tabla H.

Tabla H. Estandarización

Statistics		E2 Reconocimiento	E3 Trabajo en sí mismo	E4 Responsabilidad	E5 Promoción	E6 Desarrollo	E7 Administración y política de la empresa	E8 Supervisión	E9 Relación con el supervisor	E10 Condiciones laborales	E11 Satisfacción con el salario	E12 Relación con iguales	E13 Vida privada	E14 Relación con subordinados	E15 Categoría	E16 Seguridad	E17 Interés por permanecer en la empresa	E18 Interés por salir de la empresa	E19 Satisfacción con el trabajo
N	Valid	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		16.9306	16.6821	16.7225	16.8902	16.4595	16.4277	16.5	16.659	16.6301	16.6532	16.9017	16.4827	16.5462	16.3931	16.5723	16.1965	7.7023	16.474
Median		17	17	17	17	16	16	17	17	17	17	17	17	16	17	17	16	8	17
Mode		17	17	17	16	16	16	16	16	16	17	17	16	16	16	16	16	8	16
Std. Deviation		1.68397	2.0775	2.14095	1.63816	1.70075	1.74181	1.84666	1.88184	1.82308	2.54033	1.57761	1.50593	1.5377	2.09523	1.9267	2.06604	1.8606	1.90671
Variance		2.836	4.316	4.584	2.684	2.893	3.034	3.41	3.541	3.324	6.453	2.489	2.268	2.365	4.39	3.712	4.269	3.462	3.636
Skewness		-2.084	-2.428	-2.445	-1.426	-1.349	-1.667	-1.954	-2.055	-1.54	-2.798	-1.365	-1.273	-0.956	-2.618	-2.177	-2.62	1.885	-2.249
Std. Error of Skewness		0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131	0.131
Kurtosis		5.545	7.513	7.364	3.256	4.166	4.605	5.596	5.609	4.07	8.412	3.387	2.769	2.528	7.844	6.421	8.142	5.167	6.384
Std. Error of Kurtosis		0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261	0.261
Range		10	12	12	9	11	11	12	11	11	14	9	8	8	12	11	13	11	11
Minimum		10	8	8	11	9	9	8	9	9	6	11	12	12	8	9	7	4	9
Maximum		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15	20
Percentiles																			
	10	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 15	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 16	4 - 6	4 - 16
	20						16	16										7	
	30	17																	
	40		17		17				17		17								
	50							17		17					17	17		8	17
	60					17	17							17			17		
	70	18		18	18						18	18							
	80		18			18	18	18	18	18						18			18
	90		19	19	19						19	19	18	18	18		18		
	100	19 - 20	20	20	20	19 - 20	19 - 20	19 - 20	19 - 20	19 - 20	19 - 20	20	20	19 - 20	19 - 20	19 - 20	19 - 20	9 - 20	19 - 20

XI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

11.1. Perfil jerárquico de las dimensiones teóricas

Con el objeto de conocer la distribución de los datos bajo la curva con un nivel de confianza del 95% se determinó el intervalo de confianza de la media a través de la comparación de medias.

Con base en lo anterior, se muestra el resultado que determinó el perfil jerárquico de la media, éstos límites de confianza tanto inferiores como superiores para la media de los datos obtenidos muestran los límites donde fluctúan los datos de la muestra, los cuales se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1. Jerarquía de las dimensiones teóricas de la muestra

Jerarquía	Dimensiones teóricas	Subescalas	N	Media	Desvi. tip.	95% Intervalo de confianza para la media		
						Límite Inferior	Límite Superior	
Fortalezas	1	Subescala motivacional	E2 Reconocimiento	346	16.93	1.68	16.75	17.11
	2	Subescala de higiene	E12 Relación con iguales	346	16.90	1.58	16.73	17.07
	3	Subescala motivacionales	E5 Promoción	346	16.89	1.64	16.72	17.06
	4	Subescala motivacionales	E4 Responsabilidad	346	16.72	2.14	16.50	16.95
	5	Subescala motivacionales	E3 Trabajo en sí mismo	346	16.68	2.08	16.46	16.90
	6	Subescala de higiene	E9 Relación con el supervisor	346	16.66	1.88	16.46	16.86
Áreas de oportunidad	7	Subescala de higiene	E11 Satisfacción con el salario	346	16.65	2.54	16.38	16.92
	8	Subescala de higiene	E10 Condiciones laborales	346	16.63	1.82	16.44	16.82
	9	Subescala de higiene	E16 Seguridad	346	16.57	1.93	16.37	16.78
	10	Subescala de higiene	E14 Relación con subordinados	346	16.55	1.54	16.38	16.71
	11	Subescala de higiene	E8 Supervisión	346	16.50	1.85	16.30	16.70
	12	Subescala de higiene	E13 Vida privada	346	16.48	1.51	16.32	16.64
Debilidades	13	Satisfacción organizacional	E19 Satisfacción con el trabajo	346	16.47	1.91	16.27	16.68
	14	Subescala motivacionales	E6 Desarrollo	346	16.46	1.70	16.28	16.64
	15	Subescala de higiene	E7 Administración y política de la empresa	346	16.43	1.74	16.24	16.61
	16	Subescala de higiene	E15 Categoría	346	16.39	2.10	16.17	16.61
	17	Satisfacción organizacional	E17 Interés por permanecer en la empresa	346	16.20	2.07	15.98	16.42
	18	Satisfacción organizacional	E18 Interés por salir de la empresa	346	7.70	1.86	7.51	7.90

E1 logro de objetivos no está incluida por tener baja confiabilidad

Como resultado de la Jerarquización de las Subescalas tenemos las de mayor puntaje, las cuales pueden considerarse como *Fortalezas* al ser características positivas que la diferencian de las demás empresas y son éstas las que determinan en gran medida la satisfacción en el trabajo, la permanencia o salida de los trabajadores de la empresa. Es importante resaltar que cuatro de ellas son Subescalas de motivación, como lo detalla la Gráfica 1, es decir, el reconocimiento, la promoción, la responsabilidad y E3 trabajo en sí mismo; las otras Subescalas son higiénicas (E12 Relación con iguales y E9 Relación con el supervisor).

Lo anterior, nos lleva a suponer que lo que mueve a los trabajadores a sentirse satisfechos con su trabajo, a salir o permanecer en la empresa son factores intrínsecos, es decir, se sienten a gusto con lo que hacen, les interesa y, además, se sienten bien con sus compañeros y jefes (factores extrínsecos). El resultado de la estadística descriptiva lo refleja al encontrar que el 69% de los entrevistados tiene de 1 año a 5 años de antigüedad.

En la siguiente Gráfica1. Nos muestra el detalle:

Gráfica 1. Subescalas de fortalezas



En el caso de las Subescalas con puntaje medio, catalogadas como Áreas de Oportunidad porque una vez identificándolas y aprovechándolas se pueden convertir en fortalezas, para la empresa, todas son de Higiene (factores extrínsecos); aquí encontramos a la satisfacción con el salario como próxima a ser fortaleza, es decir la gente se siente satisfecha con su trabajo, suele considerar este factor para permanecer o salir de la organización porque percibe que el trabajo que hace y que ade-

más le gusta, es bien remunerado. De acuerdo a los resultados de esta investigación en la estadística descriptiva, el 46% del personal entrevistado gana de \$5,000 a menos de \$10,000 mientras que el 31% sus ingresos son de \$10,000 a menos de \$20,000.

Otros Subfactores no menos importante y también con puntaje medio, son las condiciones laborales y la seguridad, éstos que proporciona directamente la empresa no deben descuidarse ya que, en gran medida, son factores precisos para que se puedan retener a aquellos trabajadores clave en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Los Subfactores Relación con subordinados y la Supervisión están muy relacionados entre sí ya que éstos dependen directamente del tipo de liderazgo que se tiene en la organización, habrá que analizar más a fondo en futuras investigaciones estos dos Subfactores para poder mejorarlos y se conviertan en fortalezas para la organización. Otro de los Subfactores que se clasifican como puntaje medio es “Vida privada”, aquí el personal considera que el trabajo no les está, del todo, permitiendo tener una buena calidad de vida, habrá que considerar, al igual que los dos Subfactores anteriores, para mejorar este sentir del personal, en la medida de los posible, la representación gráfica de lo antes mencionado, lo encontramos en la Gráfica 2.

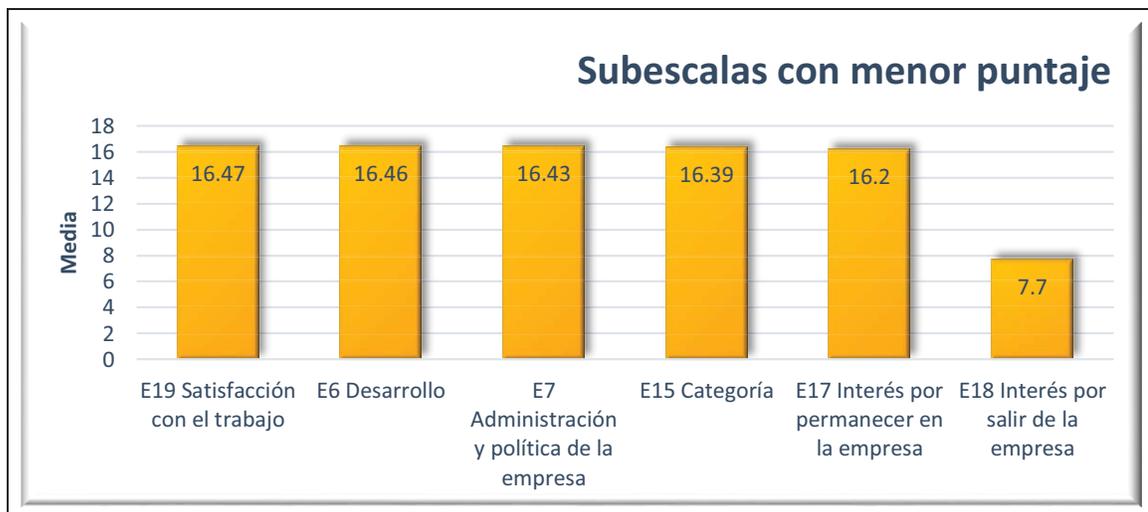
Gráfica 2. Subescalas de áreas de oportunidad.



Finalmente, sobre las Subescalas catalogadas como *Debilidades (Gráfica 3)* consideradas así porque son complicaciones presentes que una vez identificadas y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben convertirse en fortalezas; en este caso es conveniente poner más cuidado y empeño en la satisfacción con el trabajo, el desarrollo del personal, la Administración y Política de la Empresa (aquí la empresa interviene directamente), la Categoría que tiene el trabajador de

acuerdo a las actividades que realiza, el Interés por permanecer en la empresa y curiosamente el Interés por Salir de la misma; esta categoría también está clasificada como debilidad pero realmente podríamos interpretar el resultado como inverso, catalogándose como fortaleza, y si lo vemos de esta manera, se contradice con el interés por Salir de la empresa, interpretándose entonces, que hay elementos como las fortalezas que hacen pensar a los trabajadores en quedarse o salir de la organización, tal es el caso del reconocimiento (que es motivacional), otro es la percepción del buen ambiente de trabajo que conlleva a estar comprometidos afectivamente con la organización, y algo importante es que el personal le gusta hacer su trabajo aunque no se sienten del todo satisfecho en donde lo hacen lo cual se complementa con la percepción de una Salario apropiado y las condiciones laborales adecuadas.

Gráfica 3. Subescalas de debilidades



11.2. Estadística Descriptiva

11.2.1. Datos sociodemográficos y organizacionales

Para conocer detalladamente la muestra de la investigación, se llevó a cabo a través del uso de las tablas de frecuencia (%) y contingencia (cruces) entre variables exógenas detallando las características cualitativas y analizando la relación entre ellas como se muestra a continuación:

11.2.1.1. Sexo

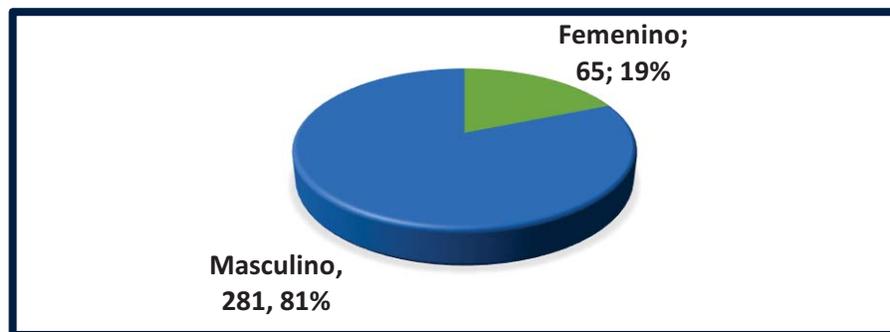
De total de los encuestados el 81.2% son hombres (281) y el 18.8% mujeres (65).

Tabla 2. Sexo por frecuencia y porcentaje.

Elemento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	65	18.8%	18.8%
Masculino	281	81.2%	100%
Total	346	100%	

Complementado la Tabla 2, con la Gráfica 4 podemos observar los datos de la forma siguiente:

Gráfica 4. Sexo en frecuencia y porcentaje



11.2.1.2. Edad

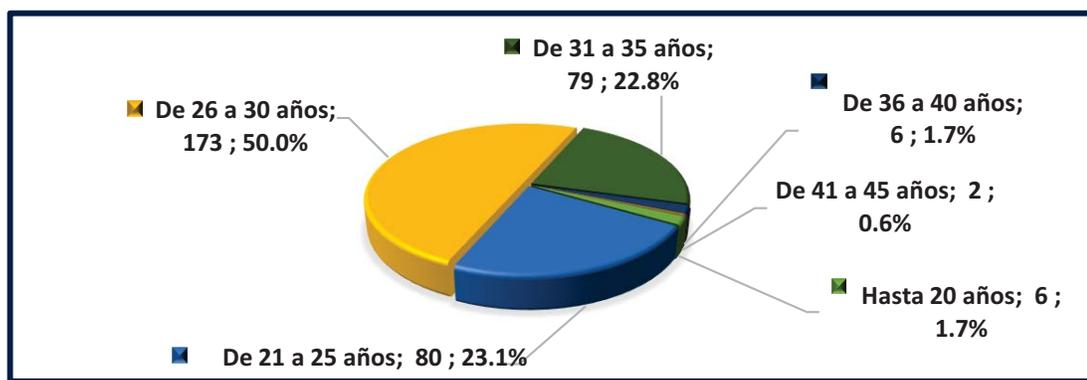
El 50% de los encuestados tiene de 26 a 30 años (173); 23.1% de 21 y 25 años (80); 22.8% entre 31 y 35 años (79); el 1.7% son personas con edad entre 36 y 40 años; los que tienen hasta 20 años representan el 1.7% y sólo el 0.6% corresponde a encuestados con edad de 41 a 45 años.

Tabla 3. Rango de edad por frecuencia y porcentaje

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta 20 años	6	1.7%	1.7%
De 21 a 25 años	80	23.1%	24.9%
De 26 a 30 años	173	50.0%	74.9%
De 31 a 35 años	79	22.8%	97.7%
De 36 a 40 años	6	1.7%	99.4%
De 41 a 45 años	2	0.6%	100%
Total	346	100%	

Complementado la tabla 3, con la gráfica 5, podemos observar los datos de la forma siguiente:

Gráfica 5. Rango de edad en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- Del 100% de las mujeres encuestadas, el 94% tienen entre 21 y 30 años de edad.
- La edad del 95% de los hombres es de 21 a 35 años.

11.2.1.3. Escolaridad

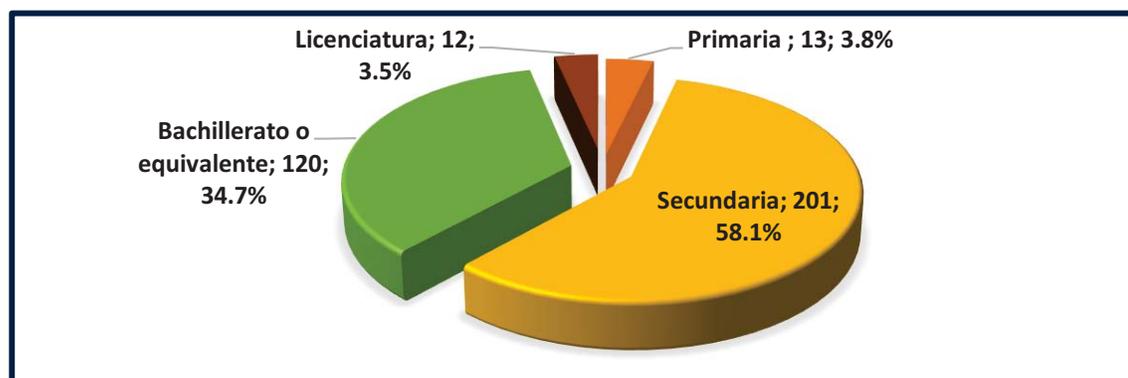
El 58% de los encuestados (201) tiene nivel secundaria; 34.7% (120) cuentan con nivel bachillerato; sólo el 3.8% tienen primaria (13) y 3.5% nivel licenciatura (12).

Tabla 4. Nivel de escolaridad en frecuencia y porcentaje

Elemento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	13	3.8%	3.8%
Secundaria	201	58.1%	61.8%
Bachillerato o equivalente	120	34.7%	96.5%
Licenciatura	12	3.5%	100%
Total	346	100%	

Complementado la Tabla 4, con la gráfica 6, se observan los datos de la forma siguiente:

Gráfica 6. Escolaridad en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- El nivel escolar secundaria (58% del total de los encuestados) se integra por 24% que tiene de 3 a 5 años de antigüedad, 17% de 1 a 3 años, 5% de 6 meses a 1 año, 4% de 5 años a menos de 7 años, 6 % tiene más de 7 años y sólo 2% tienen una antigüedad menor a 6 meses.

- El nivel bachillerato que representa casi el 35% de la muestra aplicada, está integrado con 15% de personas con antigüedad de 1 a 3 años, 9% con antigüedad mayor a 5 y menor a 7 años, 8% de 3 a 7 años y un 3% de personas con menos de un año de antigüedad.
- El 51 % de las mujeres tiene nivel bachillerato, el 41% nivel escolar secundaria y sólo el 8% nivel licenciatura.
- En el caso de los hombres el 62% cuenta con nivel secundaria, el 31% nivel bachillerato y sólo un 2% nivel licenciatura.
- El 58% del total de los entrevistados es de nivel operativo con escolaridad secundaria (representan el 68% de los operativos y el 100% del nivel secundaria en todas las categorías).
- Un 24% del total de los entrevistados son operativos con nivel bachillerato (integran el 28% de los operativos y el 59% de todo el personal con nivel bachillerato).
- El 9% de la muestra representan el 84% del personal con categoría de administrativo y nivel bachillerato (26% del total del personal con nivel bachillerato).

11.2.1.4. Estado civil

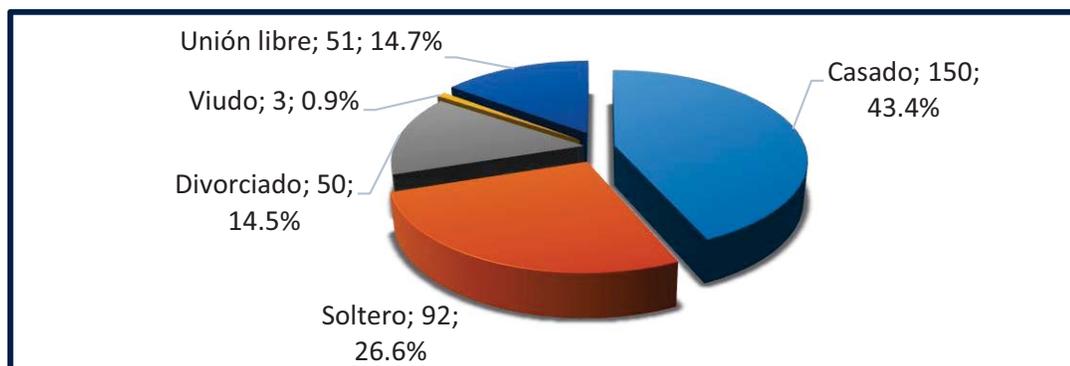
El 43.4% de los investigados son casados (150); Solteros el 26.6% (92); en unión libre 14.7% (51); hay un 14.5% (50) de divorciados y sólo el 0.9% (3) son viudos.

Tabla 5. Estado civil en frecuencia y porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casado	150	43.4%	43.4%
Soltero	92	26.6%	69.9%
Divorciado	50	14.5%	84.4%
Viudo	3	0.9%	85.3%
Unión libre	51	14.7%	100%
Total	346	100%	

Complementado la Tabla 5, con la Gráfica 7 podemos observar los datos de la forma siguiente:

Gráfica 7. Estado civil en frecuencia y porcentajes



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- El 65% de las mujeres son solteras y sólo un 23% casadas.
- El 48% de los hombres son casados, 18% son solteros, 17% divorciados y 16% viven en unión libre.

11.2.1.5. Número de hijos

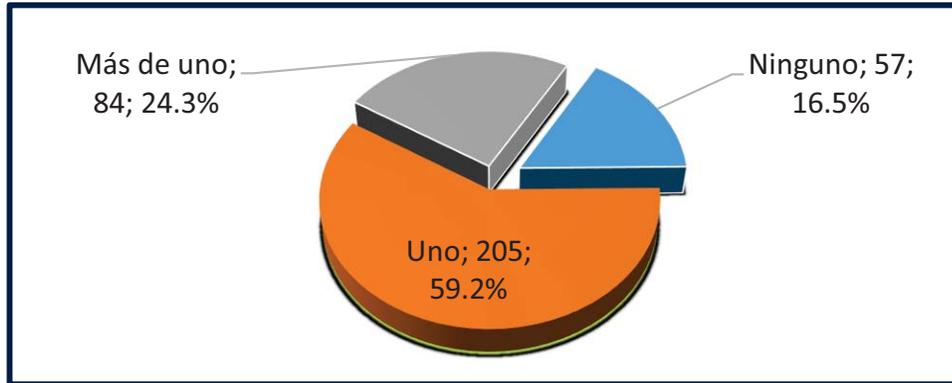
El 59.2% de los encuestados (205) tienen un hijo; Más de un hijo el 24.3% (84) y el 16.5% (57) no tiene ningún hijo.

Tabla 6. Número de hijos por frecuencia y porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	57	16.5%	16.5%
Uno	205	59.2%	75.7%
Más de uno	84	24.3%	100%
Total	346	100%	

Complementado la Tabla 6, con la gráfica 8, se observan los datos de la forma siguiente:

Gráfica 8. Número de hijos en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- Del total de los encuestados, el 51% son hombres que tienen un hijo, el 15% tienen más de un hijo y otro 16% no tienen ningún hijo.
- Del total de la muestra un 9% está representada por mujeres con más de un hijo, el 8% tiene sólo un hijo y un 1% no tiene hijos.

11.2.1.6. Tipo de contrato

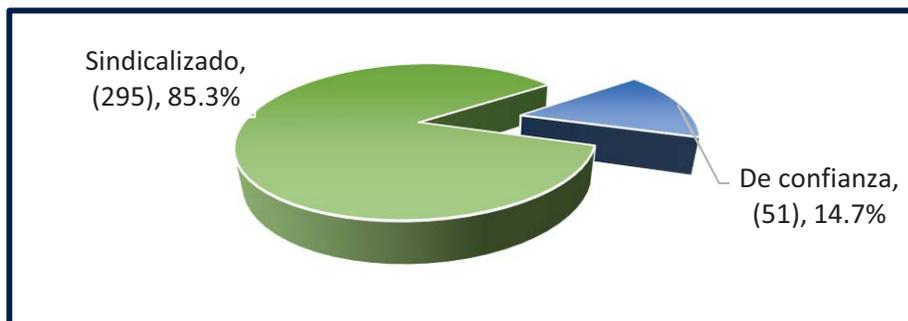
Del total del personal encuestado el 85% (295) son sindicalizados y el 15% (51) tienen contrato de confianza.

Tabla 7. Tipo de contrato por frecuencia y porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. Sindicalizado	295	85.3%	85.3%
2. De confianza	51	14.7%	100%
Total	346	100%	

Complementado la Tabla 7, con la gráfica 9, se observan los datos de la forma siguiente:

Gráfica 9. Tipo de contrato en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- El 74 % de las mujeres tienen contrato de sindicalizadas y en el caso de los hombres el 88%.
- El 58% del total de la muestra es personal sindicalizado con nivel secundaria y un 24% con nivel bachillerato.
- El 15% del total de la muestra tiene contrato de confianza y de ellos el 74% tiene nivel bachillerato y un 23% nivel licenciatura.

11.2.1.7. Categoría actual

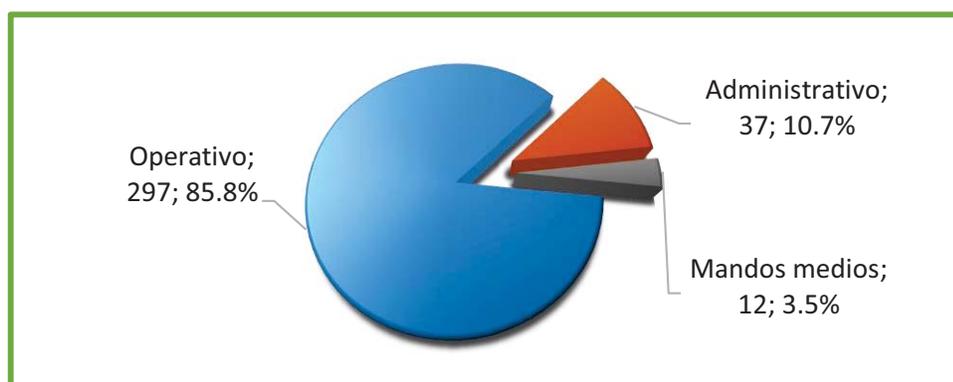
El 85.8% de la muestra encuestada corresponde a operativos (297); el 10.7% a personal administrativo (37) y el 3.5% a mandos medios (12).

Tabla 8. Categoría actual por frecuencia y porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1. Operativo	297	85.8%	85.8%
2. Administrativo	37	10.7%	96.5%
3. Mandos medios	12	3.5%	100%
Total	346	100%	

Complementado la tabla 8, con la gráfica 10, se observan los datos de la forma siguiente:

Gráfica 10. Categoría actual en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- Del total de las mujeres encuestadas, el 74% tienen nivel operativo y en el caso de los hombres tienen categoría de operativos el 89% del total.
- El 58% del total de los entrevistados tienen nivel operativo con escolaridad secundaria, además representan el 68% de los operativos y el 100% del nivel secundaria en todas las categorías.
- Un 24% del total de la muestra son operativos con nivel bachillerato e integran el 28% de los operativos y el 59% de todo el personal con nivel bachillerato.
- El 9% de la muestra representa el 84% del personal con categoría de administrativo y nivel bachillerato (26% del total del personal con nivel bachillerato).

11.2.1.8. Antigüedad en la empresa

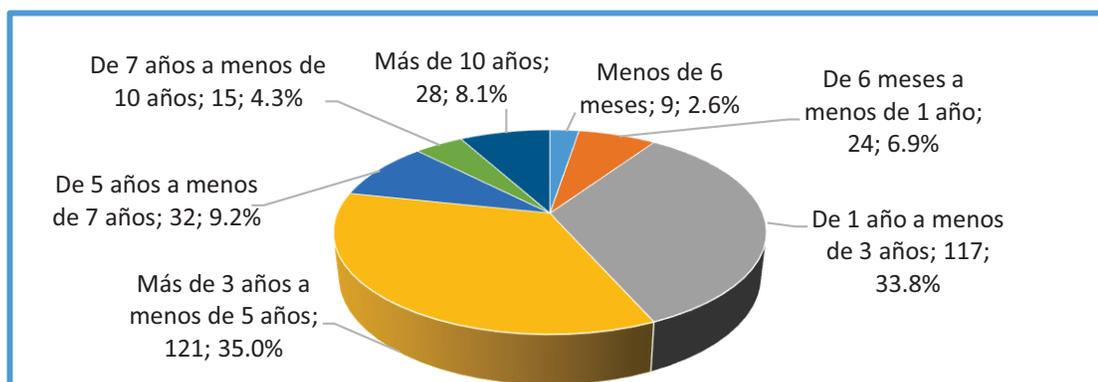
El 35% (121) del personal encuestado tiene más de 3 y menos de 5 años de antigüedad; el 33.8% (117) tiene de un año a menos de 3 años; el 9.2% (32) de 5 años a menos de 7 años; de más de 10 años de antigüedad es el 8.1% (28); de 6 meses a menos de 1 año el 6.9% (24); de 7 años a menos de 10 años 4.3% (15) y de menos de 6 meses el 2.6% (9).

Tabla 9. Antigüedad por frecuencia y porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 6 meses	9	2.6	2.6
De 6 meses a menos de 1 año	24	6.9	9.5
De 1 año a menos de 3 años	117	33.8	43.4
Más de 3 años a menos de 5 años	121	35	78.3
De 5 años a menos de 7 años	32	9.2	87.6
De 7 años a menos de 10 años	15	4.3	91.9
Más de 10 años	28	8.1	100
Total	346	100	

Complementado la Tabla 9, con la gráfica 11, se observan los datos de la forma siguiente:

Gráfica 11. Antigüedad en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- El 31% del personal encuestado son hombres que tienen de 3 a 5 años de antigüedad, el 26% de 1 a 3 años, 7% tiene de 5 a 7 años, también un 7% tiene más de 10 años de antigüedad, un 4% tiene de 6 meses a un año, otro 4% de 7 a 10 años y el 3% tiene menos de 6 meses.
- El 8% de los encuestados son mujeres que tienen de 1 a 3 años de antigüedad, el 4% de 3 a 5 años, un 3% de 6 meses a un año y otro 3% con antigüedad mayor a 5 años.

11.2.1.9. Rango de salario

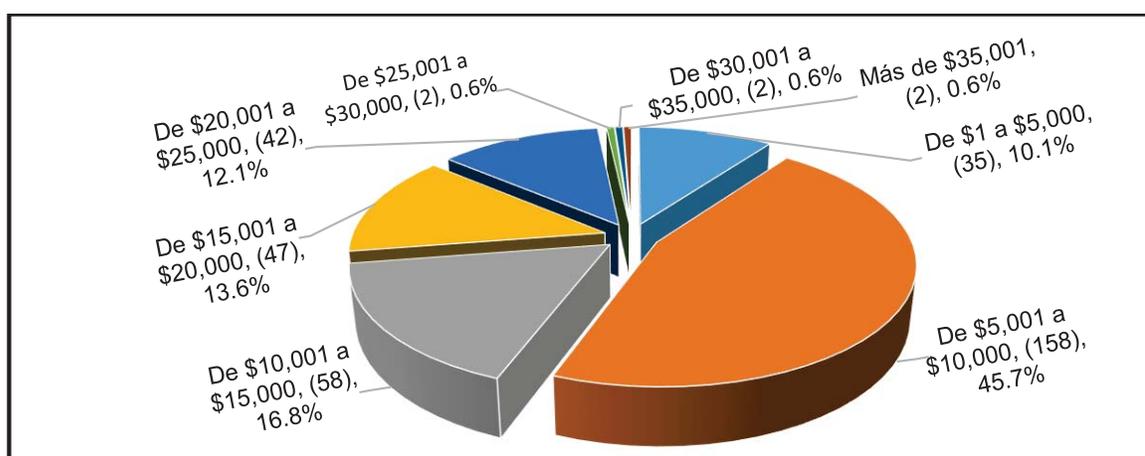
El 45.7% (158) de los encuestados su salario es entre \$5,001 y \$10,000; el 16.8% (58) es de \$10,001 a \$15,000; el 13.6% (47) es de \$15,001 a \$20,000; el 12.1% es de \$20,001 a \$25,000; con ingresos mayores a \$25,001 sólo el 1.8% (6).

Tabla 10. Rango de salario en frecuencia y porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De \$1 a \$5,000	35	10.1	10.1
De \$5,001 a \$10,000	158	45.7	55.8
De \$10,001 a \$15,000	58	16.8	72.5
De \$15,001 a \$20,000	47	13.6	86.1
De \$20,001 a \$25,000	42	12.1	98.3
De \$25,001 a \$30,000	2	0.6	98.8
De \$30,001 a \$35,000	2	0.6	99.4
Más de \$35,001	2	0.6	100
Total	346	100	

Complementado la Tabla 10, con la gráfica 18, se observan los datos de la forma siguiente:

Gráfica 12. Rango de salario en frecuencia y porcentaje



Para precisar puntos importantes se destaca que:

- El 43% del total de la muestra son hombres que ganan de \$5,001 a \$10,000 (53% de este rango), mientras que otro 20% ganan de \$1 a \$5,000 o de \$10,001 a 15,000 (24% del total de los hombres dentro de estos rangos) y el 18% gana más de \$15,000 (22% del total de los hombres dentro de estos rangos).
- El 7% del total de la muestra son mujeres que sus ingresos son entre \$10,001 y \$15,000, el 5% de \$15,001 a \$20,000, 4% gana más de \$20,000 y otro un 3% gana menos de \$10,000.

11.3. Estadística inferencial

11.3.1. Contrastación de hipótesis

11.3.1.1. Hipótesis general

H₀: “Ningún factor de higiene ni de motivación explican la satisfacción laboral; ni tampoco posteriormente ésta, puede influir en el interés por salir o permanecer en la empresa”.

H_i: “Los factores de higiene y de motivación explican la satisfacción laboral; posteriormente ésta, puede influir en el interés por salir o permanecer en la empresa”.

11.3.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis 1.

H₀: “No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, ni en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores sociodemográficos”.

H_a: “Existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, o permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales”.

Hipótesis 2.

H_o: “No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir o permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores organizacionales”.

H_a: “Existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene y motivación en la satisfacción laboral; posteriormente en el interés por salir, o permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a la edad”.

11.3.2. Resultado de la hipótesis de investigación general

Tomando en cuenta la hipótesis de investigación general “los factores de higiene y motivación explican la satisfacción laboral; posteriormente ésta, puede influir en el interés por salir y en el interés por permanecer en la empresa, en el personal investigado” y la pregunta de investigación “¿En qué medida los factores de higiene y motivación explican la satisfacción laboral; posteriormente como ésta, puede influir en el interés por salir y en el interés por permanecer en la empresa, en el personal investigado?”.

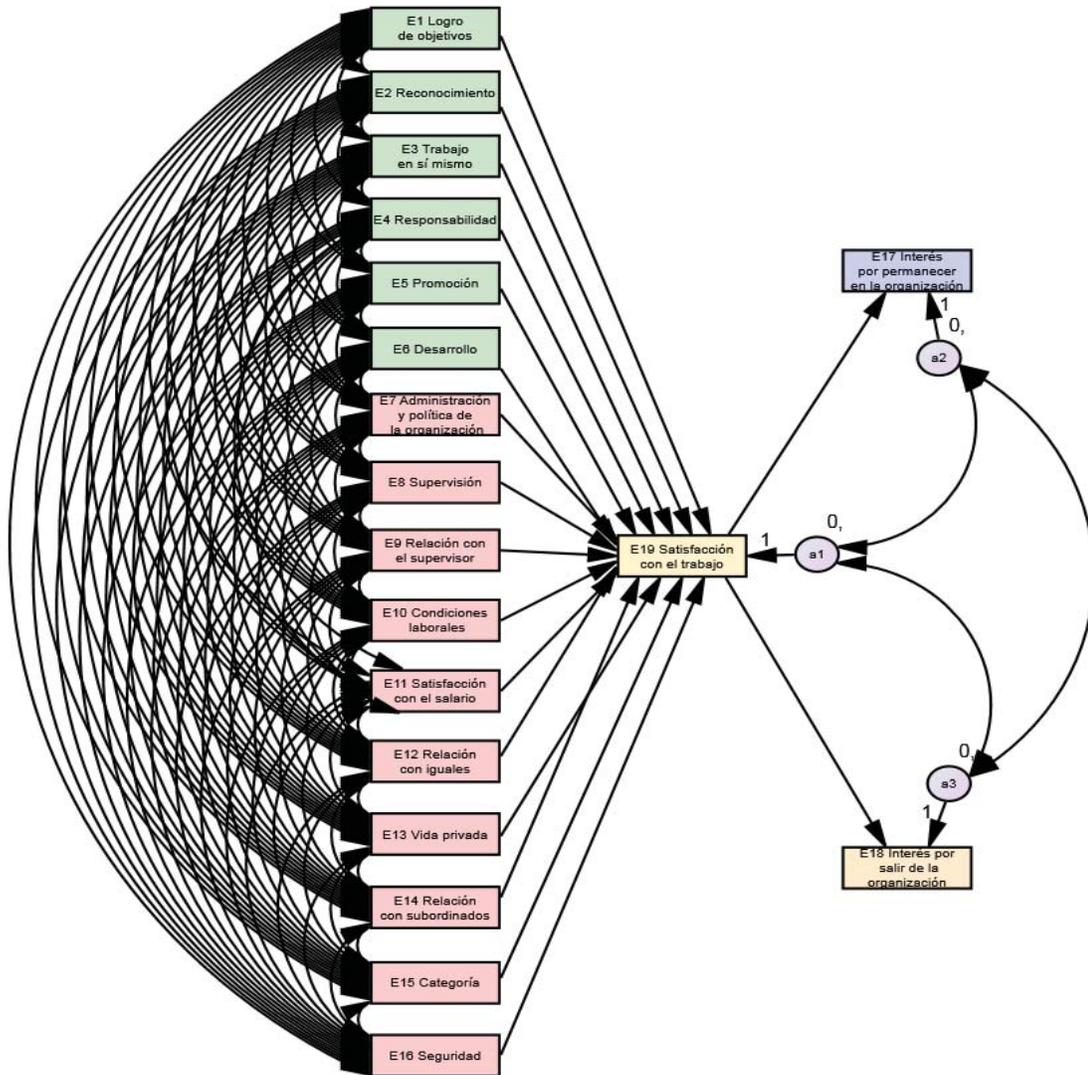
Comprendiendo la naturaleza multivariada de la pregunta y la hipótesis de investigación, fue necesario emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias bajo el método de máxima verosimilitud, que permitieran de manera gráfica y estadística, analizar la influencia causal de factores de Higiene y Motivación desde el Modelo de Herzberg; en la satisfacción laboral, para posteriormente, explicar el

interés por permanecer y el interés por salir de la empresa, en el personal investigado. Se generaron paralelamente, diversas corridas de Regresión múltiple, para obtener sus respectivos Coeficientes Beta Estandarizados y los Índices Estadísticos de Ajuste del modelo.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias desarrollado, permitió visualizar en un primer momento, las variables exógenas o exógenas (Factores de higiene y motivación) y las variables endógenas o endógenas (Satisfacción laboral); posteriormente la Satisfacción laboral se constituye como exógena, y pretende explicar las variables endógenas o endógenas (Interés por salir y el Interés por permanecer en la empresa), evaluando dicha hipótesis multivariada en forma conjunta.

Para contrastar la hipótesis de investigación, se diseñó un modelamiento estructural que permitiera examinar las correlaciones e influencias múltiples de las variables exógenas con las variables endógenas. El modelo de análisis se estableció tomando en cuenta los fundamentos de la teoría de Herzberg, y se presenta en la Figura 9.

Figura 9. Modelo de análisis de las ecuaciones estructurales



chi_square value = \cmin; df =\df;probability level =\p

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de mostrar las correlaciones e influencias reales del modelo teórico de Herzberg, desde el modelo de ecuaciones estructurales diseñado para contrastar la hipótesis nula y de investigación; fue necesario elaborar las Tablas 11 y 12 que se presentan a continuación

Tabla 11. Correlaciones e influencias esperadas entre las variables involucradas en el Modelo de ecuaciones estructurales desde la Postura nula, no coherentes con la teoría de Herzberg.

Variable independiente	Influencia	Variable dependiente	Signo
E1 Logro de objetivos	===== >	E19 Satisfacción con el trabajo	-
E2 Reconocimiento	===== >		-
E3 Trabajo en sí mismo	===== >		-
E4 Responsabilidad	===== >		-
E5 Promoción	===== >		-
E6 Desarrollo	===== >		-
E7 Administración y política de la organización	===== >	E19 Satisfacción con el trabajo	-
E8 Supervisión	===== >		-
E9 Relación con el supervisor	===== >		-
E10 Condiciones laborales	===== >		-
E11 Satisfacción con el salario	===== >		-
E12 Relación con iguales	===== >		-
E13 Vida privada	===== >		-
E14 Relación con subordinados	===== >		-
E15 Categoría	===== >		-
E16 Seguridad	===== >		-
Variable independiente	Influencia	Variable dependiente	Signo
E19 Satisfacción con el trabajo	===== >	E17 Interés por permanecer en la organización	-
	===== >	E18 Interés por salir de la organización	+
Variable independiente	Correlaciones entre	Variable dependiente	Signo
Factores de motivación	<===== >	Factores de higiene	-
Variable independiente	Correlaciones intra	Variable dependiente	Signo
Factores de motivación	<===== >	Factores de motivación	-
Variable independiente	Correlaciones intra	Variable dependiente	Signo
Factores de higiene	<===== >	Factores de higiene	-
Variable independiente	Correlaciones entre	Variable dependiente	Signo
E19 Satisfacción con el trabajo	<===== >	E17 Interés por permanecer en la organización	-
E19 Satisfacción con el trabajo	<===== >	E18 Interés por salir de la organización	+
E17 Interés por permanecer en la organización	<===== >	E18 Interés por salir de la organización	+

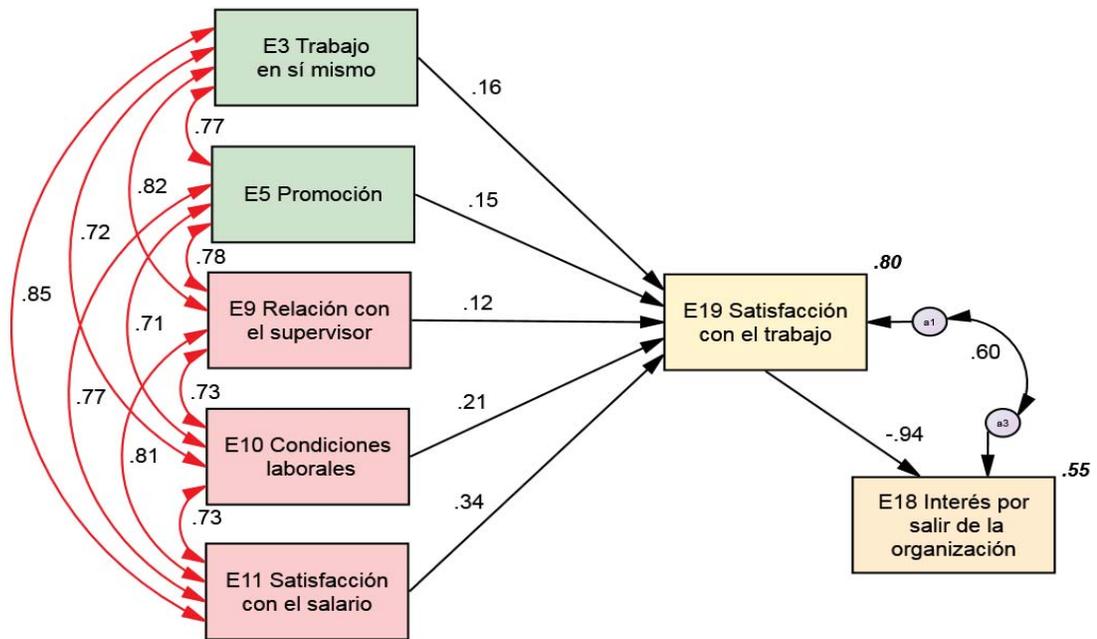
Tabla 12. Correlaciones e influencias esperadas entre las variables involucradas en el Modelo de ecuaciones estructurales desde la Postura de investigación, coherentes con la teoría de Herzberg.

Variable independiente	Influencia	Variable dependiente	Signo
E1 Logro de objetivos	===== >	E19 Satisfacción con el trabajo	+
E2 Reconocimiento	===== >		+
E3 Trabajo en sí mismo	===== >		+
E4 Responsabilidad	===== >		+
E5 Promoción	===== >		+
E6 Desarrollo	===== >		+
E7 Administración y política de la organización	===== >	E19 Satisfacción con el trabajo	+
E8 Supervisión	===== >		+
E9 Relación con el supervisor	===== >		+
E10 Condiciones laborales	===== >		+
E11 Satisfacción con el salario	===== >		+
E12 Relación con iguales	===== >		+
E13 Vida privada	===== >		+
E14 Relación con subordinados	===== >		+
E15 Categoría	===== >		+
E16 Seguridad	===== >		+
Variable independiente	Influencia	Variable dependiente	Signo
E19 Satisfacción con el trabajo	===== >	E17 Interés por permanecer en la organización	+
	===== >	E18 Interés por salir de la organización	-
Variable independiente	Correlaciones entre	Variable dependiente	Signo
Factores de motivación	<===== >	Factores de higiene	+
Variable independiente	Correlaciones intra	Variable dependiente	Signo
Factores de motivación	<===== >	Factores de motivación	+
Variable independiente	Correlaciones intra	Variable dependiente	Signo
Factores de higiene	<===== >	Factores de higiene	+
Variable independiente	Correlaciones entre	Variable dependiente	Signo
E19 Satisfacción con el trabajo	<===== >	E17 Interés por permanecer en la organización	+
E19 Satisfacción con el trabajo	<===== >	E18 Interés por salir de la organización	-
E17 Interés por permanecer en la organización	<===== >	E18 Interés por salir de la organización	-

Toda vez que se representó el modelo inicial hipotetizado bajo la postura nula (Ho:), se procedió a contrastarlo empleando la base de datos correspondiente y el uso de los modelos de ecuaciones estructurales, obteniendo como resultado las variables significativas que deben permanecer en el modelo, así como las variables que se deben eliminar por no ser significativas; dando como resultado un modelo re - especificado.

Del modelo hipotetizado inicial se eliminaron 4 Subescalas motivacionales (E1 Logro de objetivos, E2 Reconocimiento, E4 Responsabilidad y E6 Desarrollo), así como 7 Subescalas de higiene (E7 Administración y políticas de la organización, E8 Supervisión, E12 Relaciones con iguales, E13 Vida privada, E14 Relación con subordinados, E15 Categoría y E16 Seguridad); de forma complementaria se eliminó la E17 Interés por permanecer en la organización. El resultado del modelo re - especificado se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales re – especificado



chi_square value =10.155; df =4;probability level =.038

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Resultados de los índices de ajuste

Estadísticos	Chi Cuadrada	D.F.	P.	CMIN/DF	RMSEA	LO 90	HI 90	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Modelo Re-especificado	10.155	4	0.038	2.539	0.067	0.014	0.119	0.996	0.979	0.998	0.987	0.998

La Tabla 13 y la Figura 10, permiten observar una reducción de la Chi cuadrada inicial de 116.539 a una final de 10.155. La P. obtenida de 0.038, permite observar una sensibilidad al tamaño de muestra, la D.F. (grados de libertad) fue de 4, el CMIN/DF fue de 2.539 (siendo menor a 4), confirma un modelo adecuado de ajuste, un RMSEA de 0.067 dentro de un límite inferior de confianza de 0.014 y un límite superior de confianza de 0.119 (bajo un intervalo de confianza al 90%). Los índices NFI, RFI, IFI, TLI, y CFI cercanos a 1 siendo sustentables; apoyan y confirman la bondad de ajuste del modelo re-especificado.

Se presentan a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos no estandarizados del modelo de hipótesis re – especificado en la Tabla 14.

Tabla 14. Pesos de regresión no estandarizados del modelo de hipótesis re – especificado

Variables		Estimación	Error estándar	Radio crítico	P.
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E9 Relación con el supervisor	0.126	0.04	3.16	0.002
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E10 Condiciones laborales	0.225	0.033	6.874	***
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E11 Satisfacción con el salario	0.256	0.031	8.304	***
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E3 El trabajo en sí mismo	0.145	0.038	3.832	***
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E5 Promoción	0.174	0.04	4.292	***
E18 Interés por salir de la organización	<--- E19 Satisfacción con el trabajo	-0.919	0.039	-23.31	***

*** < 0.001

A continuación, se presentan los pesos de la regresión estandarizados del modelo de hipótesis re - especificados en la Tabla 15.

Tabla 15. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis re-especificado

Variables		Peso
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E9 Relación con el supervisor	0.124
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E10 Condiciones laborales	0.215
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E11 Satisfacción con el salario	0.341
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E3 El trabajo en sí mismo	0.158
E19 Satisfacción con el trabajo	<--- E5 Promoción	0.149
E18 Interés por salir de la organización	<--- E19 Satisfacción con el trabajo	-0.942

La Tabla 15 y la Figura 10 permiten observar una trayectoria de influencia directa significativa de dos Subescalas o factores de motivación a la E19 Satisfacción con el trabajo, siendo: la E3 Trabajo en sí mismo con un coeficiente beta estandarizado

de 0.16, así como la E5 Promoción con un coeficiente beta estandarizado de 0.15. Por parte de los factores o Subescalas de higiene que influyeron de forma directa significativa en la E19 Satisfacción con el trabajo, siendo: la E9 Relación con el supervisor con un coeficiente beta de 0.12, la E10 Condiciones laborales con un coeficiente beta de 0.21 y la E11 Satisfacción con el salario con un coeficiente beta de 0.34. Dichas Subescalas o factores explican aproximadamente del 80 % de la varianza de la E19 Satisfacción con el trabajo a partir de su R Cuadrada. Posteriormente, la E9 Satisfacción con el trabajo influye de forma inversa significativa en la E18 Interés por salir de la empresa; con un coeficiente beta estandarizado de -0.94, pudiendo explicar aproximadamente el 55 % de su varianza explicada a partir de su R Cuadrada. Lo anterior permite comprender cómo dos Subescalas de factores de motivación (E3 Trabajo en sí mismo y E5 Promoción); así como 3 Subescalas de factores de higiene (E9 Relación con el supervisor, E10 Condiciones laborales, así como la E11 Satisfacción con el salario) influyen en la E19 Satisfacción con el trabajo, explicando aproximadamente el 80% de sus cambios o variaciones. Es interesante observar cómo la E19 Satisfacción con el trabajo posteriormente, influye de manera inversa significativa en el E18 Interés por salir de la organización; explicando aproximadamente el 55% de sus cambios o variaciones. Finalmente se puede concluir en que “a mayor satisfacción con el trabajo (explicada por los factores de higiene y motivación antes mencionados), el trabajador investigado tendrá menor interés por salir de la organización”. En otras palabras, “si estoy satisfecho, menos me quiero ir de la organización”.

A continuación, se presentan en la Tabla 16 las correlaciones de Pearson de las variables involucradas en el modelo.

Tabla 16. Correlaciones de Pearson entre las variables involucradas en el modelo

Variables		Estimación
E9 Relación con el supervisor	<-> E10 Condiciones laborales	0.73
E10 Condiciones laborales	<-> E5 Promoción	0.71
E5 Promoción	<-> E3 El trabajo en sí mismo	0.77
E9 Relación con el supervisor	<-> E3 El trabajo en sí mismo	0.82
E10 Condiciones laborales	<-> E3 El trabajo en sí mismo	0.72
E11 Satisfacción con el salario	<-> E3 El trabajo en sí mismo	0.85
E9 Relación con el supervisor	<-> E5 Promoción	0.78
E11 Satisfacción con el salario	<-> E5 Promoción	0.77
E9 Relación con el supervisor	<-> E11 Satisfacción con el salario	0.81
E10 Condiciones laborales	<-> E11 Satisfacción con el salario	0.73
a3 Residuales de la E18 Interés por permanecer en la organización	<-> a1 Residuales de la E19 Satisfacción con el trabajo	0.60

La Tabla 16, permite observar correlaciones directas significativas al 0.95 de confianza entre todas las variables involucradas en el modelo, pudiendo fluctuar de un 0.60 entre la a3 Residuales de la E18 Interés por permanecer con la a1 Residuales

de la E19 Satisfacción con el trabajo, hasta una 0.85 entre la E11 Satisfacción con el salario con la E3 El trabajo en sí mismo.

Lo anterior, permitió Aceptar la Hipótesis de investigación con una P de 0.10 a un intervalo de confianza del 90 %. Por lo tanto, se permitió afirmar que sólo dos Subescalas de motivación (la E3 Trabajo en sí mismo y la E5 Promoción) influyen de forma directa significativa en la E19 Satisfacción con el trabajo; mientras que tres Subescalas de higiene (la E11 Satisfacción con el salario, la E10 Condiciones laborales y la E9 Relación con el supervisor) influyen de forma directa significativa en la E19 Satisfacción con el trabajo, pudiendo explicar aproximadamente un 80 % de su varianza. Posteriormente, en dicha trayectoria, la E19 Satisfacción con el trabajo influye en la E18 Interés por salir de la empresa; pudiendo explicar aproximadamente el 55 % de su varianza. Cabe mencionar un hallazgo importante, en la correlación directa significativa entre los residuales de las variables E19 Satisfacción con el trabajo, con la E18 Interés por salir de la empresa; donde se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.60, siendo una correlación no esperada en la hipótesis de investigación, con signo positivo entre ellas. Es decir: “aun cuando el trabajador está satisfecho con el trabajo, y deje de tener interés por salir de la organización; puede estar buscando oportunidades de trabajo en otro lugar”.

11.3.3. *Resultados de las hipótesis de investigación específicas*

El procedimiento comparar medias nos permite la aplicación de distintos estadísticos inferenciales apropiados para contrastar hipótesis relativas a la diferencia existente entre dos o más medias, o relativas a la posibilidad de que una muestra pertenezca a una población que presenta una media determinada (Levy, 2003).

11.3.3.1. Hipótesis específica 1

Con el objeto de contrastar la Hipótesis Nula No.1 “No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, ni en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los factores **sociodemográficos**”.

En el caso de **Sexo**, fue necesario emplear la prueba “T” de Student para comparar la puntuación media de una variable endógena métrica con respecto a una variable exógena con dos categorías como es el caso del sexo.

En la Tabla 17, se observan los Subfactores motivacionales y de higiene, así como las variables de interés por salir, interés por permanecer en la empresa y la satisfacción con el trabajo en las que se encontraron diferencias significativas al 95%, como se muestra, donde las mujeres obtuvieron mayores valores significativos, excepto en el Subfactor E18 Interés por salir de la empresa, donde los hombres obtuvieron mayor puntuación media en comparación con las mujeres.

Los Subfactores donde **no** se encontraron diferencias significativas son; E5 Promoción; E6 Desarrollo; E7 Administración y política de la empresa; E9 Relación con el supervisor; E10 Condiciones laborales; E12 Relación con iguales; E13 Vida privada.

En la Tabla 17, se presentan las medias más altas, ordenadas de mayor a menor, de cada Subfactor o variable y vemos de manera general, que los puntajes más altos de las medias corresponden a las mujeres; a pesar que ellas representan sólo el 18.8% de la muestra podemos argumentar que, para los trabajadores de esta empresa y específicamente las mujeres, las cinco principales diferencias se encuentran en los Subfactores E4 Responsabilidad, E11 Satisfacción con el salario, E2 reconocimiento, E3 trabajo en sí mismo y E16 seguridad (3 motivacionales y 2 de higiene). Con estas diferencias significativas se infiere que, en la población, las mujeres se sienten más satisfechas con respecto a los hombres con la responsabilidad que tienen asignada, no sienten insatisfacción por el salario que perciben, les satisface el trabajo que realizan y el reconocimiento que reciben por éste, además, que no hay una insatisfacción con respecto a la seguridad que la empresa les brinda de su trabajo. Lo anterior se refuerza al observar que también son ellas las que tienen la media más alta por el interés de permanecer en la organización.

Cabe recordar que las entrevistadas son mujeres de las cuales más del 50% tienen nivel bachillerato, el 65% son solteras, el 74% son sindicalizadas, también 74% tiene nivel operativo y representan el 12% del total de la muestra con antigüedad de 1 a 5 años.

Lo anterior, permite **Rechazar parcialmente** la H_0 de la hipótesis considerando el Sexo, tomando en cuenta los Subfactores de las variables en donde sí se encontraron las diferencias significativas, arriba señaladas, involucradas en el análisis, con una Probabilidad de 0.05.

Tabla 17. “Prueba T de Student”. Diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a Subfactores de motivación e higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor o variable	P1. Sexo	N	Descriptivos		T de Student		
				Media	Desviación tip.	t	gl	Sig. (bilateral)
E4 Responsabilidad	Motivación	Femenino	65	17.46	1.09	3.127	344.000	0.002
		Masculino	281	16.55	2.28	4.738	210.287	-
E11 Satisfacción con el salario	Higiene	Femenino	65	17.46	1.11	2.877	344.000	0.004
		Masculino	281	16.47	2.74	4.670	256.359	-
E2 Reconocimiento	Motivación	Femenino	65	17.31	0.92	2.012	344.000	0.045
		Masculino	281	16.84	1.81	2.963	194.479	0.003
E3 Trabajo en sí mismo	Motivación	Femenino	65	17.28	1.08	2.583	344.000	0.010
		Masculino	281	16.54	2.22	3.880	205.300	-
E16 Seguridad	Higiene	Femenino	65	17.25	1.19	3.170	344.000	0.002
		Masculino	281	16.42	2.03	4.354	163.017	-
E8 Supervisión	Higiene	Femenino	65	17.03	1.29	2.593	344.000	0.010
		Masculino	281	16.38	1.93	3.318	139.722	0.001
E15 Categoría	Higiene	Femenino	65	17.03	1.09	2.749	344.000	0.006
		Masculino	281	16.25	2.24	4.131	205.605	-
E19 Satisfacción con el trabajo	Satisfacción con el trabajo	Femenino	65	16.97	1.06	2.339	344.000	0.020
		Masculino	281	16.36	2.04	3.405	188.632	0.001
E14 Relación con subordinados	Higiene	Femenino	65	16.92	1.14	2.205	344.000	0.028
		Masculino	281	16.46	1.61	2.723	130.422	0.007
E17 Interés por permanecer en la empresa	Interés por permanecer en la empresa	Femenino	65	16.66	0.97	2.023	344.000	0.044
		Masculino	281	16.09	2.23	3.187	235.104	0.002
E18 Interés por salir de la empresa	Interés por salir de la empresa	Femenino	65	7.23	1.04	-2.281	344.000	0.023
		Masculino	281	7.81	1.99	-3.309	186.824	0.001

Considerando la **edad** de los entrevistados, para la contrastación de la hipótesis, se decidió emplear la prueba estadística de Anova (análisis de varianza) al comparar la puntuación media de una variable endógena métrica con respecto a una variable exógena con más de dos categorías como es la edad.

La Tabla 18, presenta la información jerarquizada de mayor a menor puntuación media en la que se pueden observar todas las Subescalas de factores motivacionales y de higiene, así como en las variables de interés por salir, interés por permanecer y la satisfacción con el trabajo en las que a partir de las puntuaciones medias se encontraron diferencias significativas al 95 % con respecto a la edad, destacando la puntuación media de aquellos entrevistados con edad de 31 a 35 años, excepto en E13 Vida privada donde sobresalen los que tienen edad de 26 a 30 años y E18 Interés por salir de la empresa donde la categoría “otros” (menores de 21 años y mayores de 36) son los que destacan en la media.

Apoyándonos en los datos sociodemográficos vemos que a pesar que sólo el 22.8% de la muestra entrevistada tiene de 31 a 35 años, las diferencias son significativas en la población con ese rango de edad. Sin embargo, las puntuaciones de las medias del rango de edad que va de 26 a 30 años y que representa el 50% de la muestra están muy cercanas a las medias más altas en cada categoría, es decir el 72.8% de la población (con una edad de 26 a 35 años), los factores que influyen en su decisión, son los que se ponderan en la Tabla 18.

En la Tabla 18 se observa, que dieciséis de las dieciocho puntuaciones medias más altas, los entrevistados tienen entre 31 y 35 años de edad (además que los primeros quince lugares ordenados de mayor a menor son las diferencias significativas que le corresponden a este rango de edad); es decir estos entrevistados, presentan una alta no insatisfacción en la relación con sus iguales, se siente satisfecho con las promociones que han obtenido, por el trabajo en sí que realiza, el reconocimiento que recibe por éste y la responsabilidad que ello implica, igualmente considera que hay una no insatisfacción con las condiciones laborales que le otorga la empresa, así como con la relación con el supervisor y la supervisión que recibe de éste; lo anterior puede reforzarse al ver que la media más baja en el interés por salir de la organización le corresponde a esta categoría de edad.

Lo referente a E13 Vida privada la media más alta fue para los de edad de 26 a 30 años, podemos entonces inferir que, para los entrevistados con este rango de edad, antes que nada, lo importante es su vida personal; pero como lo comentábamos en párrafos anteriores, las medias que presentan estos entrevistados están muy cerca de las más altas y por lo tanto los Subfactores que influyen son muy parecidos al rango de edad de 31 a 35 años, difiriendo un poco en el resto de la muestra. Lo citado anteriormente se fortalece al ver que E18 Interés por salir de la empresa, la media más alta la obtuvieron los catalogados como “otros”, es decir, aquellos entrevistados que tienen de 18 a menos de 21 años o más de 35 años de edad; podría deducirse con esta diferencia significativa que en aquellos con edad menor a 21 años, su salida es propiamente por la edad, porque buscan conocer el mercado, simplemente experimentar (no tienen mucha antigüedad), para algunos su responsabilidades y compromisos se lo permiten, entre otras; No así para el caso de los entrevistados mayores de 35 años, quienes pueden considerarse en condiciones opuestas a los menores de 21 años, sin embargo, es un buen tema para que en futuras investigaciones se pueda profundizar en ellos.

Lo anterior, permite **Rechazar** la H_0 de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis, con una Probabilidad de 0.05.

Tabla 18 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por rango de edad con respecto a Subfactores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

DESCRIPTIVOS											ANOVA					
Subfactor	Factor o variable	P.2 Edad	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
							Límite inferior	Límite superior								
E12 Relación con iguales	Higiene	Otros	14	15.1429	2.38125	0.63641	13.768	16.518	11	18	Entre grupos	118.724	3	39.5746	18.291	0.0000000004974
		De 21 a 25 años	80	16.2000	2.19551	0.24547	15.711	16.689	11	20	Dentro de grupos	739.935	342	2.1636		
		De 26 a 30 años	173	17.0867	1.05571	0.08026	16.928	17.245	14	20	Total	858.659	345			
		De 31 a 35 años	79	17.6199	1.09616	0.12333	17.273	17.765	16	20						
		Total	346	16.9017	1.57761	0.08481	16.735	17.069	11	20						
E5 Promoción	Motivación	Otros	14	15.7143	3.29168	0.87974	13.814	17.615	11	19	Entre grupos	98.331	3	32.7771	13.547	0.0000002262522
		De 21 a 25 años	80	16.1500	2.27868	0.25476	15.643	16.657	11	20	Dentro de grupos	827.495	342	2.4196		
		De 26 a 30 años	173	17.0405	1.03631	0.07879	16.885	17.196	15	20	Total	925.827	345			
		De 31 a 35 años	79	17.5190	1.08440	0.12200	17.276	17.762	16	20						
		Total	346	16.8902	1.63816	0.08807	16.717	17.063	11	20						
E3 Trabajo en sí mismo	Motivación	Otros	14	13.9286	4.56516	1.22009	11.293	16.564	8	19	Entre grupos	258.852	3	86.2840	23.988	0.00000000000004
		De 21 a 25 años	80	15.6750	2.96296	0.33127	15.016	16.334	8	19	Dentro de grupos	1,230.177	342	3.5970		
		De 26 a 30 años	173	16.9884	0.99993	0.07602	16.838	17.138	14	20	Total	1,489.029	345			
		De 31 a 35 años	79	17.5190	1.09616	0.12333	17.273	17.765	16	20						
		Total	346	16.6821	2.07750	0.11169	16.462	16.902	8	20						
E2 Reconocimiento	Motivación	Otros	14	15.5714	3.69437	0.98736	13.438	17.704	11	20	Entre grupos	108.709	3	36.2362	14.251	0.00000000901725
		De 21 a 25 años	80	16.1250	2.44626	0.27350	15.581	16.669	10	19	Dentro de grupos	869.627	342	2.5428		
		De 26 a 30 años	173	17.1850	0.90245	0.06861	17.050	17.320	14	20	Total	978.335	345			
		De 31 a 35 años	79	17.4304	1.00873	0.11349	17.204	17.656	15	20						
		Total	346	16.9306	1.68397	0.09053	16.753	17.109	10	20						
E10 Condiciones laborales	Higiene	Otros	14	15.1429	3.43863	0.91901	13.157	17.128	10	20	Entre grupos	144.722	3	48.2406	16.467	0.00000000051204
		De 21 a 25 años	80	15.7625	2.57172	0.28753	15.190	16.335	9	20	Dentro de grupos	1,001.926	342	2.9296		
		De 26 a 30 años	173	16.7919	1.11676	0.08491	16.624	16.969	13	20	Total	1,146.647	345			
		De 31 a 35 años	79	17.4177	1.19408	0.13434	17.150	17.695	16	20						
		Total	346	16.6301	1.82308	0.09801	16.437	16.823	9	20						
E4 Responsabilidad	Motivación	Otros	14	13.8571	4.43512	1.18534	11.296	16.418	8	18	Entre grupos	253.795	3	84.5983	21.794	0.000000000000061
		De 21 a 25 años	80	15.7375	3.18121	0.35567	15.030	16.445	8	20	Dentro de grupos	1,327.569	342	3.8818		
		De 26 a 30 años	173	17.0983	0.98042	0.07454	16.951	17.245	16	20	Total	1,581.364	345			
		De 31 a 35 años	79	17.4051	1.17144	0.13180	17.143	17.667	16	20						
		Total	346	16.7225	2.14095	0.11510	16.496	16.949	8	20						
E9 Relación con el supervisor	Higiene	Otros	14	14.6714	3.63137	0.97052	12.475	16.668	9	18	Entre grupos	201.579	3	67.1931	22.526	0.000000000000025
		De 21 a 25 años	80	15.6375	2.65408	0.29674	15.047	16.228	9	19	Dentro de grupos	1,020.178	342	2.9830		
		De 26 a 30 años	173	16.9769	1.09414	0.08319	16.813	17.141	14	20	Total	1,221.757	345			
		De 31 a 35 años	79	17.3671	1.05219	0.11838	17.131	17.603	14	19						
		Total	346	16.6590	1.88184	0.10117	16.460	16.858	9	20						
E11 Satisfacción con el salario	Higiene	Otros	14	13.5000	5.30239	1.41712	10.438	16.562	6	19	Entre grupos	176.749	3	58.9163	18.700	0.00000000002963
		De 21 a 25 años	80	15.2875	3.88178	0.43400	14.424	16.151	6	19	Dentro de grupos	1,077.517	342	3.1506		
		De 26 a 30 años	173	17.2197	1.07739	0.08191	17.058	17.381	16	20	Total	1,254.266	345			
		De 31 a 35 años	79	17.3544	1.06263	0.11956	17.116	17.592	16	20						
		Total	346	16.6532	2.54033	0.13657	16.385	16.922	6	20						
E8 Supervisión	Higiene	Otros	14	14.6714	3.73578	0.99843	12.414	16.728	8	19	Entre grupos	161.155	3	53.7184	18.094	0.00000000006392
		De 21 a 25 años	80	15.6125	2.70720	0.30267	15.010	16.215	8	20	Dentro de grupos	1,015.345	342	2.9688		
		De 26 a 30 años	173	16.7688	0.94239	0.07165	16.627	16.910	14	19	Total	1,176.500	345			
		De 31 a 35 años	79	17.1519	1.14454	0.12877	16.896	17.408	14	20						
		Total	346	16.5000	1.84666	0.09928	16.305	16.695	8	20						
E6 Desarrollo	Motivación	Otros	14	15.1429	3.15880	0.84423	13.319	16.967	10	20	Entre grupos	117.334	3	39.1112	15.190	0.00000000266079
		De 21 a 25 años	80	15.6625	2.37041	0.26502	15.135	16.190	9	19	Dentro de grupos	880.600	342	2.5749		
		De 26 a 30 años	173	16.6185	1.04776	0.07966	16.461	16.776	14	20	Total	997.934	345			
		De 31 a 35 años	79	17.1519	1.23089	0.13849	16.876	17.428	16	20						
		Total	346	16.4595	1.70075	0.09143	16.280	16.639	9	20						
E15 Categoría	Higiene	Otros	14	14.2857	4.66457	1.24666	11.592	16.979	8	20	Entre grupos	212.462	3	70.8206	18.601	0.00000000003357
		De 21 a 25 años	80	15.3250	3.22088	0.36011	14.608	16.042	8	19	Dentro de grupos	1,302.082	342	3.8073		
		De 26 a 30 años	173	16.7399	0.88032	0.06693	16.608	16.872	16	20	Total	1,514.543	345			
		De 31 a 35 años	79	17.0886	0.92251	0.10379	16.882	17.295	16	19						
		Total	346	16.3931	2.09523	0.11264	16.172	16.615	8	20						
E14 Relación con subordinados	Higiene	Otros	14	15.2143	2.54735	0.68081	13.743	16.685	12	18	Entre grupos	86.750	3	28.9166	13.566	0.0000002206893
		De 21 a 25 años	80	15.8875	2.08061	0.23262	15.424	16.351	12	19	Dentro de grupos	729.010	342	2.1316		
		De 26 a 30 años	173	16.7168	1.09736	0.08343	16.552	16.881	14	20	Total	815.760	345			
		De 31 a 35 años	79	17.0759	1.10676	0.12452	16.828	17.324	16	20						
		Total	346	16.5462	1.53770	0.08267	16.384	16.709	12	20						
E7 Administración y política de la empresa	Higiene	Otros	14	14.8571	3.54872	0.94844	12.808	16.906	10	20	Entre grupos	132.556	3	44.1854	16.531	0.00000000047149
		De 21 a 25 años	80	15.5875	2.45307	0.27426	15.042	16.133	9	19	Dentro de grupos	914.137	342	2.6729		
		De 26 a 30 años	173	16.6474	1.00433	0.07636	16.497	16.798	14	20	Total	1,046.694	345			
		De 31 a 35 años	79	17.0759	1.14099	0.12837	16.820	17.332	14	20						
		Total	346	16.4277	1.74181	0.09364	16.244	16.612	9	20						
E16 Seguridad	Higiene	Otros	14	14.2857	4.06540	1.08652	11.938	16.633	9	20	Entre grupos	164.145	3	54.7151	16.759	0.00000000035161
		De 21 a 25 años	80	15.7625	2.85180	0.31884	15.128	16.397	9	20	Dentro de grupos	1,116.548	342	3.2648		
		De 26 a 30 años	173	16.9075	1.01878	0.07746	16.755	17.060	14	20	Total	1,280.694	345			
		De 31 a 35 años	79	17.0633	1.01706	0.11443	16.835	17.291	14	20						
		Total	346	16.5723	1.92670	0.10358	16.369	16.776	9	20						
E19 Satisfacción con el trabajo	Satisfacción con el trabajo	Otros	14	14.3571	3.75412	1.00333	12.190	16.525	9	18	Entre grupos	382.765	3	127.5883	23.668	0.000000000000006
		De 21 a 25 años	80	15.5500	2.83245	0.31668	14.920	16.180	9	19	Dentro de grupos	1,843.617	342	5.3907		
		De 26 a 30 años	173	16.8092	1.02499	0.07793	16.655	16.963	13	20	Total	2,226.382	345			
		De 31 a 35 años	79	17.0506	1.01146	0.11380	16.824	17.277	14	20						
		Total	346	16.4740	1.90671	0.10251	16.272	16.676	9	20						
E13 Vida privada	Higiene	Otros	14	15.2857	2.70124	0.72194	13.726	16.845	12	19	Entre grupos	52.293	3	17.4311	8	

Con base a la **escolaridad**"; se usó la prueba estadística de Anova (análisis de varianza) para analizar la información recopilada y tomando en cuenta la información de la Tabla 19, la cual se presenta con la puntuaciones medias ordenadas de mayor a menor, se puede observar que sólo en dos Subfactores de higiene E12 Relación con iguales y E7 Administración y política de la empresa, se encontraron diferencias significativas al 95 % en la categoría Primaria; en el resto de los Subfactores y variables no se encontraron diferencias significativas (E2 Reconocimiento; E3 Trabajo en sí mismo; E4 Responsabilidad; E5 Promoción; E6 Desarrollo; E8 Supervisión; E9 Relación con el supervisor; E10 Condiciones laborales; E11 Salario; E13 Vida privada; E14 Relación con subordinados; E15 Categoría; E16 Seguridad; E17 Interés por permanecer; E18 Interés por salir; E19 Satisfacción con el trabajo) como detallamos a continuación:

Tabla 19 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por escolaridad con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

DESCRIPTIVOS										ANOVA						
Subfactor	Factor	P.3 Escolaridad	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la		Mínimo	Máximo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
							Límite inferior	Límite superior								
E12 Relación con iguales	Higiene	1. Primaria	13	18.0000	1.08012	0.29957	17.347	18.653	17	20	Entre grupos	24.453	3	8.1511	3.342	0.02
		2. Secundaria	201	16.7413	1.68307	0.11871	16.507	16.975	11	20						
		3. Bachillerato o equivalente	120	17.0083	1.37502	0.12552	16.760	17.257	12	20	Dentro de grupos	834.206	342	2.4392		
		4. Licenciatura	12	17.3333	1.61433	0.46602	16.308	18.359	14	20						
		Total	346	16.9017	1.57761	0.08481	16.735	17.069	11	20	Total	858.659	345			
E7 Administración y política de la empresa	Higiene	1. Primaria	13	17.5388	1.19829	0.33235	16.814	18.263	16	19	Entre grupos	24.780	3	8.2599	2.764	0.04
		2. Secundaria	201	16.2637	1.81800	0.12823	16.011	16.517	9	20						
		3. Bachillerato o equivalente	120	16.5917	1.66272	0.15178	16.291	16.892	10	20	Dentro de grupos	1,021.914	342	2.9881		
		4. Licenciatura	12	16.3333	1.15470	0.33333	15.600	17.067	15	19						
		Total	346	16.4277	1.74181	0.09364	16.244	16.612	9	20	Total	1,046.694	345			

Lo anterior, permite **Rechazar parcialmente** la H_0 de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis en donde si se presentan las diferencias significativas, con una Probabilidad de 0.05.

Al ser poco el personal con nivel primaria que figura en la muestra, se seleccionaron sólo los dos rangos de escolaridad (secundaria y bachillerato o equivalente) con mayor número de entrevistados y con la ayuda de la prueba “T” de Student se encontraron diferencias significativas en el personal con nivel bachillerato en el Subfactor motivacional E4 Responsabilidad y el Subfactor de higiene E16 Seguridad; entendiendo entonces que, aquellos que tienen nivel bachillerato o equivalente se sienten satisfechos con la responsabilidad en su trabajo y no tienen insatisfacción con la seguridad laboral que la empresa les brinda. Es decir, si tuvieran que tomar la decisión de permanecer o no en la organización estos factores influirían consi-

derablemente en su decisión; Esto lo podemos apreciar en la Tabla 20. Las diferencias significativas que se presentan son al 95%, a partir de las puntuaciones medias ordenadas de manera jerarquizadas. En el resto de las Subescalas **no** se encontraron diferencias significativas.

Tabla 20 “Prueba “T” de Student”. Diferencias Significativas por escolaridad específicamente Secundaria y Bachillerato o equivalente con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor	P3. Escolaridad	N	Descriptivos			T de Student		
				Media	Desviación estándar	Media de error estándar	t	gl	Sig. (bilateral)
E4 Responsabilidad	Motivación	2. Secundaria	201	16.4975	2.3068	0.1627	-1.989	319.000	0.048
		3. Bachillerato o equivalente	120	17.0000	1.9789	0.1806	-2.067	280.540	0.040
E16 Seguridad	Higiene	2. Secundaria	201	16.3632	2.0766	0.1465	-2.031	319.000	0.043
		3. Bachillerato o equivalente	120	16.8250	1.7807	0.1626	-2.111	280.622	0.036

Lo anterior, también permite **Rechazar parcialmente** la H_0 de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis en las que si se encontraron diferencias significativas, con una Probabilidad de 0.05.

Basado en lo anterior, y con el objeto de considerar todos los entrevistados, se reagruparon las categorías en dos: Secundaria y/o primaria y Bachillerato y/o licenciatura y usando la prueba “T” de Student para el análisis de los datos, encontramos que también existen diferencias significativas al 95%, a partir de las puntuaciones medias ordenadas de manera jerarquizadas en los Subfactores E4 Responsabilidad, E16 Seguridad y E15 Categoría; donde los de nivel licenciatura y/o Bachillerato obtuvieron mayores valores significativos con respecto a los de nivel secundaria y/o primaria. En el resto de las Subescalas no se encontraron diferencias significativas. Lo anterior se puede visualizar en la Tabla 21.

Tabla 21 “Prueba T de Student”. Diferencias Significativas por escolaridad reagrupada en dos categorías con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor o variable	P.3 Escolaridad	N	Descriptivos		T de Student		
				Media	Desviación típ.	t	gl	Sig. (bilateral)
E4 Responsabilidad	Motivación	Secundaria y/o primaria	214	16.52	2.24	-2.269	344.000	0.024
		licenciatura y/o Bachillerato	132	17.05	1.92	-2.353	309.322	0.019
E16 Seguridad	Higiene	Secundaria y/o primaria	214	16.39	2.02	-2.281	344.000	0.023
		licenciatura y/o Bachillerato	132	16.87	1.73	-2.367	309.889	0.019
E15 Categoría	Higiene	Secundaria y/o primaria	214	16.20	2.18	-2.184	344.000	0.030
		licenciatura y/o Bachillerato	132	16.70	1.92	-2.249	303.663	0.025

Para reforzar los resultados obtenidos en las Tablas 19 y 20 se retomaron los datos obtenidos en la estadística descriptiva de esta investigación, donde nos señala que el 62% de la muestra tiene nivel primaria y/o hasta secundaria; se decidió consolidar en dos categorías el nivel escolar (la primera Secundaria y/o primaria y las segunda licenciatura y/o Bachillerato) y ratificamos nuevamente que el nivel licenciatura y/o Bachillerato tiene diferencias significativas en los Subfactores E4 Responsabilidad, E16 Seguridad y se determinó también la diferencia significativa en E15 Categoría (Tabla 21).

Cabe recordar que el nivel bachillerato que representa el 35% de la muestra aplicada, está integrado con 15% de personas con antigüedad de 1 a 3 años, 9% con antigüedad mayor a 5 y menor a 7 años, 8% de 3 a 7 años y un 3% de personas con menos de un año de antigüedad; también es importante señalar que el 51 % de las mujeres tiene nivel bachillerato y 8% nivel licenciatura en cambio el 31% de los hombres tienen nivel bachillerato y sólo un 2% nivel licenciatura.

De manera general, las diferencias significativas encontradas nos permiten **Rechazar parcialmente** la H_0 de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis, con una Probabilidad de 0.05.

Considerando al **estado civil**", se dispuso usar la prueba estadística de Anova (análisis de varianza) y la Tabla 22 muestra todas las Subescalas y variables involucradas en las que existieron diferencias significativas al 95 % a partir de las puntuaciones medias ordenadas de manera jerarquizadas de mayor a menor. La ; donde notamos que las cinco categorías de estado civil, presentan algún Subfactor o variable involucrada en el que destacan; vemos que los primeros lugares con las medias más altas corresponden a personal con estado civil viudo o divorciado, en primer lugar se encuentran E2 reconocimiento como factor motivacional, junto con E12 Relación con iguales (higiene), referentes al personal catalogado como viudo; E11 Satisfacción con el salario, concerniente al factor de higiene y con la media más alta en el personal divorciado; el tercer lugar lo ocupa E7 Administración y política de la empresa, factor de higiene perteneciente a la categoría de viudo; seguido de E16 Seguridad (motivación), la cual corresponde al personal divorciado.

Con la Tabla 22, de manera general visualizamos que el personal viudo se siente mayormente satisfecho con el reconocimiento que recibe y no hay una insatisfacción con la relación que se presenta con iguales ni tampoco con la administración

y política de la empresa, por ello, siente un alto interés por permanecer en la empresa; en el caso de los caracterizados como divorciados, ellos no tienen insatisfacción con las percepciones salariales que reciben, ni con la seguridad que la empresa les concede y la categoría que poseen, asimismo se sienten satisfechos con el trabajo en sí mismo; para aquellos que viven en unión libre su principal satisfacción es la promoción que han obtenido en la organización; los casados que representan el 43.4% de la muestra, están satisfechos con la responsabilidad que asumen en la organización, la relación que guardan con sus subordinados, con el supervisor y en sí, con la propia supervisión que se tiene y además no hay insatisfacción respecto a la vida privada que les permite tener el trabajar en esa empresa; finalmente los de estado civil solteros que figuran con el 26.6% de la muestra, son los que tiene principal interés por salir de la organización.

Si hablamos desde el punto de vista de sexo con relación a estado civil, vemos que el 48% de los hombres son casados, 18% son solteros, 17% divorciados y 16% viven en unión libre mientras que el 65% de las mujeres son solteras y sólo un 23% casadas.

Dados los resultados que muestra la Tabla 22, se puede **Rechazar** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Con el objeto de tener las diferencias significativas en el grueso de la muestra tomando como referencia el estado civil, se reagrupó en tres categorías el estado civil, donde la categoría "Casados" incluye a todos los casados, la categoría "Solteros" también sólo incluye a todos los Solteros y la tercera categoría "Otros" está integrada por los Viudos más los de Unión libre y los Divorciados. En el análisis de la información, como lo muestra la Tabla 23 la cual se obtuvo al usar la prueba Anova y se presenta ordenada de mayor a menor puntuación media, muestra nuevamente que en todas las Subescalas de factores motivacionales y de higiene, así como en las variables de interés por salir, interés por permanecer y la satisfacción con el trabajo, se encontraron diferencias significativas al 95 % sobresaliendo la categoría de casados en todas las diferencias significativas, excepto en el Subfactor E18 Interés por salir de la organización en el que los solteros fueron más sobresalientes con respecto a la media.

Desde la percepción general de los entrevistados con estado civil casado vemos que, de acuerdo a las diferencias significativas con las medias más altas, ellos aprecian estar satisfechos con el reconocimiento recibido en la empresa, no hay una insatisfacción respecto a la relación que se guarda con sus iguales, con las condi-

ciones laborales en las que trabajan ni con el salario que perciben, asimismo sienten buena satisfacción por la promoción que han tenido en la empresa, la responsabilidad que poseen y el trabajo en sí que hacen, adicional a lo anterior, no hay insatisfacción en cuanto a la relación con el supervisor, con sus subordinados, con la seguridad que confiere la empresa, ni tampoco con la administración y políticas de la empresa, finalmente decimos que están motivados por el desarrollo obtenido en la organización, no hay insatisfacción de la vida privada que tienen por su trabajo, de la supervisión que se lleva a cabo y la categoría obtenida.

Haciendo una comparación del resultado de Subfactores y medias entre la Tabla 22 y la Tabla 23 vemos que, sí cambian el orden de algunos Subfactores respecto a las medias más altas, entendiendo entonces que si influye el tipo de Subfactor motivacional y de higiene en la satisfacción en el trabajo y con ello en el interés por permanecer o salir en la organización.

De acuerdo con los resultados que muestra la Tabla 23, también se puede Rechazar la H_0 de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Tabla 22 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por estado civil con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor o variable	P.4 Estado civil	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
							Límite inferior	Límite superior								
E2 Reconocimiento	Motivacional	1. Casado	150	17.2600	.79790	.06515	17.1313	17.3887	15.00	20.00	Entre grupos	57.673	4	14.418	5.34	0.0003502
		2. Soltero	92	16.2935	2.34656	.24465	15.8075	16.7794	11.00	20.00						
		3. Divorciado	50	17.1400	1.08816	.15389	16.8307	17.4493	14.00	19.00						
		4. Viudo	3	17.6667	1.52753	.88192	13.8721	21.4612	16.00	19.00						
		5. Unión libre	51	16.9827	2.28928	.32056	16.2189	17.5066	10.00	20.00						
Total	346	16.9306	1.68397	.09053	16.7526	17.1087	10.00	20.00	Dentro de grupos	920.662	341	2.7				
Total										978.335	345					
E12 Relación con iguales	Higiene	1. Casado	150	17.2267	1.11816	.09130	17.0463	17.4071	14.00	20.00	Entre grupos	47.604	4	11.901	5.004	0.0006250
		2. Soltero	92	16.3696	1.96518	.20488	15.9626	16.7765	11.00	19.00						
		3. Divorciado	50	17.0800	1.00691	.14240	16.7938	17.3662	16.00	20.00						
		4. Viudo	3	17.6667	1.52753	.88192	13.8721	21.4612	16.00	19.00						
		5. Unión libre	51	16.6863	2.09275	.29304	16.0977	17.2749	11.00	20.00						
Total	346	16.9017	1.57761	.08481	16.7349	17.0685	11.00	20.00	Dentro de grupos	811.055	341	2.378				
Total										858.659	345					
E11 Satisfacción con el salario	Higiene	1. Casado	150	17.1000	1.00168	.08179	16.9384	17.2616	16.00	20.00	Entre grupos	147.978	4	36.995	6.07	0.0000996
		2. Soltero	92	16.8065	1.63816	.39807	14.9301	17.6624	11.00	20.00						
		3. Divorciado	50	17.4200	1.05153	.14871	17.1212	17.7188	15.00	19.00						
		4. Viudo	3	16.3333	.57735	.33333	14.8991	17.7676	16.00	17.00						
		5. Unión libre	51	16.3137	3.44958	.48304	15.3435	17.2839	6.00	20.00						
Total	346	16.6532	2.54033	.13657	16.3846	16.9218	6.00	20.00	Dentro de grupos	2078.403	341	6.095				
Total										2226.382	345					
E7 Administración y política de la empresa	Higiene	1. Casado	150	16.8533	1.03228	.08428	16.6868	17.0199	14.00	20.00	Entre grupos	85.198	4	21.3	7.554	0.0000077
		2. Soltero	92	15.6522	2.21104	.23052	15.1943	16.1101	9.00	19.00						
		3. Divorciado	50	16.4800	.86284	.12202	16.2348	16.7252	14.00	19.00						
		4. Viudo	3	17.3333	2.30940	1.33333	11.5965	23.0702	16.00	20.00						
		5. Unión libre	51	16.4706	2.49281	.34906	15.7695	17.1717	9.00	20.00						
Total	346	16.4277	1.74181	.09364	16.2436	16.6119	9.00	20.00	Dentro de grupos	961.495	341	2.82				
Total										1046.694	345					
E16 Seguridad	Higiene	1. Casado	150	16.8467	1.00159	.08178	16.6851	17.0083	14.00	20.00	Entre grupos	93.203	4	23.301	6.691	0.0000341
		2. Soltero	92	15.7826	2.79649	.29155	15.2035	16.3617	9.00	20.00						
		3. Divorciado	50	17.2600	1.10306	.15600	16.9465	17.5735	16.00	20.00						
		4. Viudo	3	17.0000	0.00000	0.00000	17.0000	17.0000	17.00	17.00						
		5. Unión libre	51	16.4902	2.30940	.32334	15.8406	17.1399	9.00	20.00						
Total	346	16.5723	1.92670	.10358	16.3685	16.7760	9.00	20.00	Dentro de grupos	1187.491	341	3.482				
Total										1280.694	345					
E5 Promoción	Motivacional	1. Casado	150	17.1067	1.05644	.08626	16.9362	17.2771	15.00	19.00	Entre grupos	55.65	4	13.913	5.452	0.0002890
		2. Soltero	92	16.2283	2.12315	.22135	15.7886	16.6680	11.00	20.00						
		3. Divorciado	50	17.1000	1.05463	.14915	16.8003	17.3997	15.00	20.00						
		4. Viudo	3	17.0000	1.00000	.57735	14.5159	19.4841	16.00	18.00						
		5. Unión libre	51	17.2383	2.17796	.30498	16.6227	17.8479	11.00	20.00						
Total	346	16.8902	1.63816	.08807	16.7170	17.0624	11.00	20.00	Dentro de grupos	870.176	341	2.552				
Total										925.827	345					
E10 Condiciones laborales	Higiene	1. Casado	150	17.2133	1.22385	.09993	17.0159	17.4108	14.00	20.00	Entre grupos	120.076	4	30.019	9.972	0.0000001
		2. Soltero	92	15.7717	2.21436	.23086	15.3132	16.2303	10.00	20.00						
		3. Divorciado	50	16.6200	.92339	.13059	16.3576	16.8824	16.00	19.00						
		4. Viudo	3	16.3333	2.08167	1.20185	11.1622	21.5045	14.00	18.00						
		5. Unión libre	51	16.4902	2.47687	.34683	15.7936	17.1868	9.00	20.00						
Total	346	16.6301	1.82308	.09801	16.4373	16.8228	9.00	20.00	Dentro de grupos	1026.572	341	3.01				
Total										1146.647	345					
E15 Categoría	Motivacional	1. Casado	150	16.6867	.88338	.07213	16.5441	16.8292	16.00	20.00	Entre grupos	91.412	4	22.853	5.476	0.0002773
		2. Soltero	92	15.6196	3.14430	.32782	14.9684	16.2707	8.00	19.00						
		3. Divorciado	50	17.0800	.79308	.11216	16.8346	17.2854	16.00	19.00						
		4. Viudo	3	16.6667	.57735	.33333	15.2324	18.1009	16.00	17.00						
		5. Unión libre	51	16.2549	2.74112	.38383	15.4840	17.0259	8.00	19.00						
Total	346	16.3931	2.09523	.11264	16.1715	16.6146	8.00	20.00	Dentro de grupos	1423.131	341	4.173				
Total										1514.543	345					
E4 Responsabilidad	Motivacional	1. Casado	150	16.8467	.89216	.08101	16.8868	17.2067	16.00	20.00	Entre grupos	104.191	4	26.048	6.013	0.0001098
		2. Soltero	92	15.1532	3.33759	.33264	15.1447	17.4857	8.00	20.00						
		3. Divorciado	50	17.1600	.81716	.11556	16.9278	17.3922	16.00	19.00						
		4. Viudo	3	17.0000	1.00000	.57735	14.5159	19.4841	16.00	18.00						
		5. Unión libre	51	16.9608	2.61504	.36618	16.2253	17.6963	10.00	20.00						
Total	346	16.7225	2.14095	.11510	16.4962	16.9489	8.00	20.00	Dentro de grupos	1477.174	341	4.332				
Total										1581.364	345					
E3 Trabajo en sí mismo	Motivacional	1. Casado	150	17.0267	1.06781	.08719	16.8544	17.1989	14.00	20.00	Entre grupos	97.443	4	24.361	5.969	0.0001184
		2. Soltero	92	15.8043	3.07145	.32022	15.1683	16.4404	8.00	20.00						
		3. Divorciado	50	17.8400	.83201	.11766	16.8035	17.2765	16.00	19.00						
		4. Viudo	3	17.0000	0.00000	0.00000	17.0000	17.0000	17.00	17.00						
		5. Unión libre	51	16.8824	2.56630	.35935	16.1606	17.6041	9.00	20.00						
Total	346	16.6821	2.07750	.11169	16.4624	16.9018	8.00	20.00	Dentro de grupos	1391.586	341	4.081				
Total										1489.029	345					
E9 Relación con el supervisor	Higiene	1. Casado	150	17.0133	1.07433	.08772	16.8400	17.1867	14.00	20.00	Entre grupos	89.798	4	22.449	6.763	0.0000301
		2. Soltero	92	15.8370	2.58600	.26991	15.3014	16.3725	9.00	19.00						
		3. Divorciado	50	16.8600	.90373	.12701	16.6032	17.1169	14.00	19.00						
		4. Viudo	3	18.0000	1.00000	.57735	15.5159	19.4841	17.00	19.00						
		5. Unión libre	51	16.8235	2.48762	.34834	16.1239	17.5232	10.00	20.00						
Total	346	16.6590	1.88184	.10117	16.4600	16.8579	9.00	20.00	Dentro de grupos	1131.959	341	3.32				
Total										1221.757	345					
E6 Desarrollo	Motivacional	1. Casado	150	16.8467	1.09751	.08961	16.6696	17.0237	14.00	20.00	Entre grupos	64.394	4	16.099	5.88	0.0001380
		2. Soltero	92	15.5400	2.05174	.21301	15.3686	16.2044	10.00	20.00						
		3. Divorciado	50	16.5200	1.07362	.15183	16.2149	16.8251	14.00	20.00						
		4. Viudo	3	17.0000	1.73205	1.00000	12.6973	21.3027	16.00	19.00						
		5. Unión libre	51	16.4314	2.48399	.34783	15.7327	17.1300	9.00	20.00						
Total	346	16.4595	1.70075	.09143	16.2797	16.6394	9.00	20.00	Dentro de grupos	933.539	341	2.738				
Total										997.934	345					
E17 Interés por permanecer en la empresa	Interés por permanecer en la empresa	1. Casado	150	16.5400	.84845	.08928	16.4031	16.6769	14.00	19.00	Entre grupos	98.094	4	24.523	6.084	0.0000972
		2. Soltero	92	15.3587	3.10824	.32406	14.7150	16.0024	7.00	20.00						
		3. Divorciado	50	16.7200	.92670	.13106	16.4566	16.9834	16.00	19.00						
		4. Viudo	3	17.0000	1.00000	.57735	14.5159	19.4841	16.00	18.00						
		5. Unión libre	51	16.1373	2.62312	.36731	15.3995	16.8750	9.00	20.00						
Total	346	16.1965	2.06804	.11107	15.9781	16.4150	7.00	20.00	Dentro de grupos	1374.542	341	4.031				
Total										1472.636	345					
E14 Relación con subordinados	Higiene	1. Casado	150	16.8967	1.10512	.09023	1									

Tabla 23 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por estado civil, reagrupando en 3 categorías, con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor o variable	P.4 Estado civil	N	DESCRIPTIVOS						ANOVA						
				Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
							Límite inferior	Límite superior								
E2 Reconocimiento	Motivacional	Casado	150	17.2600	0.7979	0.0651	17.1313	17.3887	15	20	Entre grupos	54.438	2	27.219	10.105	0.00005443
		Soltero	92	16.2935	2.3466	0.2446	15.8075	16.7794	11	20	Dentro de grupos	923.898	343	2.694		
		Otro	104	17.0192	1.7844	0.1750	16.6722	17.3663	10	20	Total	978.335	345			
		Total	346	16.9306	1.6840	0.0905	16.7526	17.1087	10	20						
E12 Relación con iguales	Higiene	Casado	150	17.2267	1.1182	0.0913	17.0463	17.4071	14	20	Entre grupos	41.892	2	20.946	8.796	0.00018817
		Soltero	92	16.3696	1.9652	0.2049	15.9626	16.7765	11	19	Dentro de grupos	816.767	343	2.381		
		Otro	104	16.9038	1.6459	0.1614	16.5838	17.2239	11	20	Total	858.659	345			
		Total	346	16.9017	1.5776	0.0848	16.7349	17.0685	11	20						
E10 Condiciones laborales	Higiene	Casado	150	17.2133	1.2238	0.0999	17.0159	17.4108	14	20	Entre grupos	119.508	2	59.754	19.954	0.00000001
		Soltero	92	15.7717	2.2144	0.2309	15.3132	16.2303	10	20	Dentro de grupos	1027.139	343	2.995		
		Otro	104	16.5481	1.8637	0.1828	16.1856	16.9105	9	20	Total	1146.647	345			
		Total	346	16.6301	1.8231	0.0980	16.4373	16.8228	9	20						
E5 Promoción	Motivacional	Casado	150	17.1067	1.0564	0.0863	16.9362	17.2771	15	19	Entre grupos	55.106	2	27.553	10.854	0.00002688
		Soltero	92	16.2283	2.1231	0.2214	15.7886	16.6680	11	20	Dentro de grupos	870.721	343	2.539		
		Otro	104	17.1635	1.6901	0.1657	16.8348	17.4921	11	20	Total	925.827	345			
		Total	346	16.8902	1.6382	0.0881	16.7170	17.0634	11	20						
E11 Satisfacción con el salario	Higiene	Casado	150	17.1000	1.0017	0.0818	16.9384	17.2616	16	20	Entre grupos	116.267	2	58.133	9.45	0.00010119
		Soltero	92	15.7065	3.7491	0.3909	14.9301	16.4829	6	20	Dentro de grupos	2110.115	343	6.152		
		Otro	104	16.8462	2.5723	0.2522	16.3459	17.3464	6	20	Total	2226.382	345			
		Total	346	16.6532	2.5403	0.1366	16.3846	16.9218	6	20						
E4 Responsabilidad	Motivacional	Casado	150	17.0467	0.9922	0.0810	16.8866	17.2067	16	20	Entre grupos	103.178	2	51.589	11.971	0.00000943
		Soltero	92	15.8152	3.2376	0.3375	15.1447	16.4857	8	20	Dentro de grupos	1478.186	343	4.31		
		Otro	104	17.0577	1.9148	0.1878	16.6853	17.4301	10	20	Total	1581.364	345			
		Total	346	16.7225	2.1409	0.1151	16.4962	16.9489	8	20						
E3 Trabajo en sí mismo	Motivacional	Casado	150	17.0267	1.0678	0.0872	16.8544	17.1989	14	20	Entre grupos	96.811	2	48.406	11.926	0.00000984
		Soltero	92	15.8043	3.0715	0.3202	15.1683	16.4404	8	20	Dentro de grupos	1392.218	343	4.059		
		Otro	104	16.9615	1.8795	0.1843	16.5960	17.3271	9	20	Total	1489.029	345			
		Total	346	16.6821	2.0775	0.1117	16.4624	16.9018	8	20						
E9 Relación con el supervisor	Higiene	Casado	150	17.0133	1.0743	0.0877	16.8400	17.1867	14	20	Entre grupos	85.855	2	42.927	12.962	0.00000374
		Soltero	92	15.8370	2.5860	0.2696	15.3014	16.3725	9	19	Dentro de grupos	1135.903	343	3.312		
		Otro	104	16.8750	1.8575	0.1821	16.5138	17.2362	10	20	Total	1221.757	345			
		Total	346	16.6590	1.8818	0.1012	16.4600	16.8579	9	20						
E14 Relación con subordinados	Higiene	Casado	150	16.9867	1.1051	0.0902	16.8084	17.1650	15	20	Entre grupos	64.418	2	32.209	14.704	0.00000075
		Soltero	92	15.9348	1.8974	0.1978	15.5418	16.3277	12	20	Dentro de grupos	751.342	343	2.191		
		Otro	104	16.4519	1.5321	0.1502	16.1540	16.7499	12	20	Total	815.76	345			
		Total	346	16.5462	1.5377	0.0827	16.3836	16.7088	12	20						
E16 Seguridad	Higiene	Casado	150	16.8467	1.0016	0.0818	16.6851	17.0083	14	20	Entre grupos	78.193	2	39.097	11.152	0.00002031
		Soltero	92	15.7826	2.7965	0.2916	15.2035	16.3617	9	20	Dentro de grupos	1202.501	343	3.506		
		Otro	104	16.8750	1.8205	0.1785	16.5210	17.2290	9	20	Total	1280.694	345			
		Total	346	16.5723	1.9267	0.1036	16.3685	16.7760	9	20						
E7 Administración y política de la empresa	Higiene	Casado	150	16.8533	1.0323	0.0843	16.6868	17.0199	14	20	Entre grupos	83.051	2	41.525	14.781	0.00000070
		Soltero	92	15.6522	2.2110	0.2305	15.1943	16.1101	9	19	Dentro de grupos	963.643	343	2.809		
		Otro	104	16.5000	1.8695	0.1833	16.1364	16.8636	9	20	Total	1046.694	345			
		Total	346	16.4277	1.7418	0.0936	16.2436	16.6119	9	20						
E6 Desarrollo	Motivacional	Casado	150	16.8467	1.0975	0.0896	16.6696	17.0237	14	20	Entre grupos	63.394	2	31.697	11.634	0.00001293
		Soltero	92	15.7935	2.0517	0.2139	15.3686	16.2184	10	20	Dentro de grupos	934.54	343	2.725		
		Otro	104	16.4904	1.9004	0.1864	16.1208	16.8600	9	20	Total	997.934	345			
		Total	346	16.4595	1.7008	0.0914	16.2797	16.6394	9	20						
E13 Vida privada	Higiene	Casado	150	16.8133	1.0830	0.0884	16.6386	16.9881	13	20	Entre grupos	38.094	2	19.047	8.777	0.00019158
		Soltero	92	16.0000	1.9386	0.2021	15.5985	16.4015	12	20	Dentro de grupos	744.302	343	2.17		
		Otro	104	16.4327	1.4863	0.1457	16.1436	16.7217	12	19	Total	782.396	345			
		Total	346	16.4827	1.5059	0.0810	16.3234	16.6419	12	20						
E8 Supervisión	Higiene	Casado	150	16.8000	1.0991	0.0897	16.6227	16.9773	13	20	Entre grupos	37.549	2	18.775	5.654	0.00383775
		Soltero	92	15.9891	2.5311	0.2639	15.4650	16.5133	8	19	Dentro de grupos	1138.951	343	3.321		
		Otro	104	16.5192	1.9105	0.1873	16.1477	16.8908	8	19	Total	1176.5	345			
		Total	346	16.5000	1.8467	0.0993	16.3047	16.6953	8	20						
E19 Satisfacción con el trabajo	Satisfacción con el trabajo	Casado	150	16.7333	1.0144	0.0828	16.5697	16.8970	13	19	Entre grupos	58.097	2	29.048	8.33	0.00029350
		Soltero	92	15.7935	2.7677	0.2886	15.2203	16.3667	9	20	Dentro de grupos	1196.169	343	3.487		
		Otro	104	16.7019	1.8322	0.1797	16.3456	17.0582	10	20	Total	1254.266	345			
		Total	346	16.4740	1.9067	0.1025	16.2724	16.6756	9	20						
E15 Categoría	Higiene	Casado	150	16.6867	0.8834	0.0721	16.5441	16.8292	16	20	Entre grupos	75.047	2	37.523	8.941	0.00016399
		Soltero	92	15.6196	3.1443	0.3278	14.9684	16.2707	8	19	Dentro de grupos	1439.497	343	4.197		
		Otro	104	16.6538	2.0278	0.1988	16.2595	17.0482	8	19	Total	1514.543	345			
		Total	346	16.3931	2.0952	0.1126	16.1715	16.6146	8	20						
E17 Interés por permanecer en la empresa	Interés por permanecer en la empresa	Casado	150	16.5400	0.8484	0.0693	16.4031	16.6769	14	19	Entre grupos	88.559	2	44.279	10.973	0.00002402
		Soltero	92	15.3587	3.1082	0.3241	14.7150	16.0024	7	20	Dentro de grupos	1384.077	343	4.035		
		Otro	104	16.4423	1.9649	0.1927	16.0602	16.8244	9	20	Total	1472.636	345			
		Total	346	16.1965	2.0660	0.1111	15.9781	16.4150	7	20						
E18 Interés por salir de la empresa	Interés por salir de la empresa	Casado	150	7.2933	1.0716	0.0875	7.1204	7.4662	4	11	Entre grupos	74.8	2	37.4	11.458	0.00001524
		Soltero	92	8.4348	2.4865	0.2592	7.9199	8.9497	4	14	Dentro de grupos	1119.539	343	3.264		
		Otro	104	7.6442	1.9355	0.1898	7.2678	8.0206	4	15	Total	1194.338	345			
		Total	346	7.7023	1.8606	0.1000	7.5056	7.8991	4	15						

Para analizar la hipótesis considerando el factor **número de hijos**, se decidió emplear la prueba estadística de Anova (análisis de varianza) al comparar la puntuación media de una variable endógena métrica con respecto a una variable exógena con más de dos categorías como es el Número de hijos.

Considerando la información de la Tabla 24, la cual se presenta de manera escalonada, de mayor a menor puntuación media, se puede observar que en todas las Subescalas de factores motivacionales y de higiene, así como en las variables de interés por salir, interés por permanecer y la satisfacción con el trabajo se encontraron diferencias significativas al 95 % con respecto al número de hijos; excepto en E6 Desarrollo (motivacional); cabe señalar que en todas las medias más altas prevalecen aquellos entrevistados que tienen más de un hijo, los que representa el 24% de la muestra. También, los primeros Subfactores son motivacionales, es decir, perciben los entrevistados que tiene más de un hijo que se sienten satisfechos respecto a la responsabilidad que sienten al estar en la empresa, la promoción que hay en la organización, el trabajo en sí mismo que realizan y el reconocimiento que reciben por ello adicional a lo anterior, de parte de la empresa consideran que no hay una insatisfacción por el salario que les paga.

Dados los resultados que muestra la Tabla 24, en la cual se presentan detalladamente aquellos factores y variables con las diferencias significativas encontradas, se puede **Rechazar** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Tabla 24 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por el número de hijos con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor o variable	DESCRITIVOS										ANOVA				
		P5. Número de hijos	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo		Mini mo	Máxi mo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
							Límite inferior	Límite superior								
E4 Responsabilidad	Motivación	1. Ninguno	57	16.1579	2.7632	0.3660	15.4247	16.8911	8	19	Entre grupos	145.7434	2	72.8717	17.411	0.000000063
		2. Uno	205	16.4146	2.1001	0.1467	16.1254	16.7038	8	20	Dentro de grupos	1,435.6208	343	4.1855		
		3. Más de uno	84	17.8571	1.1422	0.1246	17.6093	18.1050	16	20	Total	1,581.3642	345			
		Total	346	16.7225	2.1409	0.1151	16.4962	16.9489	8	20						
E5 Promoción	Motivación	1. Ninguno	57	16.4737	1.9649	0.2603	15.9523	16.9950	11	20	Entre grupos	102.0719	2	51.0359	21.251	0.000000002
		2. Uno	205	16.6146	1.5664	0.1094	16.3989	16.8303	11	19	Dentro de grupos	823.7547	343	2.4016		
		3. Más de uno	84	17.8452	1.1353	0.1239	17.5989	18.0916	15	20	Total	925.8266	345			
		Total	346	16.8902	1.6382	0.0881	16.7170	17.0634	11	20						
E3 Trabajo en sí mismo	Motivación	1. Ninguno	57	16.1053	2.5403	0.3365	15.4312	16.7793	8	19	Entre grupos	122.5957	2	61.2978	15.387	0.000000399
		2. Uno	205	16.4195	2.1096	0.1473	16.1290	16.7100	8	20	Dentro de grupos	1,366.4332	343	3.9838		
		3. Más de uno	84	17.7143	1.0818	0.1180	17.4795	17.9491	16	20	Total	1,489.0289	345			
		Total	346	16.6821	2.0775	0.1117	16.4624	16.9018	8	20						
E11 Satisfacción con el salario	Higiene	1. Ninguno	57	16.0526	3.1420	0.4162	15.2189	16.8863	7	20	Entre grupos	122.0180	2	61.0090	9.944	0.000063370
		2. Uno	205	16.4000	2.6800	0.1872	16.0309	16.7691	6	20	Dentro de grupos	2,104.3635	343	6.1352		
		3. Más de uno	84	17.6786	1.0198	0.1113	17.4573	17.8999	16	20	Total	2,226.3815	345			
		Total	346	16.6532	2.5403	0.1366	16.3846	16.9218	6	20						
E2 Reconocimiento	Motivación	1. Ninguno	57	16.5263	2.0797	0.2755	15.9745	17.0781	11	20	Entre grupos	56.7603	2	28.3802	10.563	0.000035348
		2. Uno	205	16.7561	1.7204	0.1202	16.5192	16.9930	10	20	Dentro de grupos	921.5749	343	2.6868		
		3. Más de uno	84	17.6310	0.9541	0.1041	17.4239	17.8380	15	20	Total	978.3353	345			
		Total	346	16.9306	1.6840	0.0905	16.7526	17.1087	10	20						
E8 Supervisión	Higiene	1. Ninguno	57	15.8947	2.3428	0.3103	15.2731	16.5164	8	19	Entre grupos	132.3358	2	66.1679	21.736	0.000000001
		2. Uno	205	16.2293	1.7577	0.1228	15.9872	16.4713	8	20	Dentro de grupos	1,044.1642	343	3.0442		
		3. Más de uno	84	17.5714	1.1331	0.1236	17.3255	17.8173	14	20	Total	1,176.5000	345			
		Total	346	16.5000	1.8467	0.0993	16.3047	16.6953	8	20						
E16 Seguridad	Higiene	1. Ninguno	57	16.0175	2.4164	0.3201	15.3764	16.6587	9	20	Entre grupos	107.3744	2	53.6872	15.695	0.000000301
		2. Uno	205	16.3317	1.9320	0.1349	16.0657	16.5978	9	20	Dentro de grupos	1,173.3192	343	3.4208		
		3. Más de uno	84	17.5357	1.0113	0.1103	17.3162	17.7552	14	20	Total	1,280.6936	345			
		Total	346	16.5723	1.9267	0.1036	16.6760	16.7760	9	20						
E9 Relación con el supervisor	Higiene	1. Ninguno	57	16.1579	2.4333	0.3223	15.5122	16.8035	9	20	Entre grupos	82.3685	2	41.1843	12.398	0.000006329
		2. Uno	205	16.4537	1.8508	0.1293	16.1988	16.7085	9	19	Dentro de grupos	1,139.3887	343	3.3218		
		3. Más de uno	84	17.5000	1.1460	0.1250	17.2513	17.7487	14	20	Total	1,221.7572	345			
		Total	346	16.6590	1.8818	0.1012	16.4600	16.8579	9	20						
E15 Categoría	Higiene	1. Ninguno	57	15.8246	2.5080	0.3322	15.1591	16.4900	8	19	Entre grupos	136.4609	2	68.2304	16.982	0.000000093
		2. Uno	205	16.1024	2.1521	0.1503	15.8061	16.3988	8	19	Dentro de grupos	1,378.0825	343	4.0177		
		3. Más de uno	84	17.4881	0.9878	0.1078	17.2737	17.7025	16	20	Total	1,514.5434	345			
		Total	346	16.3931	2.0952	0.1126	16.1715	16.6146	8	20						
E12 Relación con iguales	Higiene	1. Ninguno	57	16.9123	1.7857	0.2365	16.4385	17.3861	11	20	Entre grupos	37.7608	2	18.8804	7.889	0.000447055
		2. Uno	205	16.6683	1.5988	0.1117	16.4481	16.8885	11	20	Dentro de grupos	820.8982	343	2.3933		
		3. Más de uno	84	17.4643	1.2069	0.1317	17.2024	17.7262	14	20	Total	858.6590	345			
		Total	346	16.9017	1.5776	0.0848	16.7349	17.0685	11	20						
E19 Satisfacción con el trabajo	Satisfacción con el trabajo	1. Ninguno	57	16.1404	2.4234	0.3210	15.4973	16.7834	9	19	Entre grupos	96.1945	2	48.0973	14.246	0.000001140
		2. Uno	205	16.1854	1.8929	0.1322	15.9247	16.4460	9	19	Dentro de grupos	1,158.0714	343	3.3763		
		3. Más de uno	84	17.4048	1.0879	0.1187	17.1687	17.6409	15	20	Total	1,254.2659	345			
		Total	346	16.4740	1.9067	0.1025	16.2724	16.6756	9	20						
E10 Condiciones laborales	Higiene	1. Ninguno	57	16.7018	2.2832	0.3024	16.0959	17.3076	10	20	Entre grupos	63.3392	2	31.6696	10.027	0.000058579
		2. Uno	205	16.3171	1.8450	0.1289	16.0630	16.5711	9	20	Dentro de grupos	1,083.3082	343	3.1583		
		3. Más de uno	84	17.3452	1.0810	0.1179	17.1106	17.5798	15	20	Total	1,146.6474	345			
		Total	346	16.6301	1.8231	0.0980	16.4373	16.8228	9	20						
E14 Relación con subordinados	Higiene	1. Ninguno	57	16.3684	1.7691	0.2343	15.8990	16.8378	12	20	Entre grupos	39.4990	2	19.7495	8.727	0.000201083
		2. Uno	205	16.3512	1.5760	0.1101	16.1342	16.5683	12	20	Dentro de grupos	776.2611	343	2.2632		
		3. Más de uno	84	17.1429	1.0658	0.1163	16.9116	17.3742	16	19	Total	815.7601	345			
		Total	346	16.5462	1.5377	0.0827	16.3836	16.7088	12	20						
E17 Interés por permanecer en la empresa	Interés por permanecer en la empresa	1. Ninguno	57	15.6140	2.5337	0.3356	14.9417	16.2863	7	18	Entre grupos	105.0170	2	52.5085	13.169	0.000003088
		2. Uno	205	15.9707	2.1234	0.1483	15.6783	16.2631	7	20	Dentro de grupos	1,367.6189	343	3.9872		
		3. Más de uno	84	17.1429	1.0314	0.1125	16.9190	17.3667	15	20	Total	1,472.6358	345			
		Total	346	16.1965	2.0660	0.1111	15.9781	16.4150	7	20						
E7 Administración y política de la empresa	Administración y política de la empresa	1. Ninguno	57	15.8596	2.1666	0.2870	15.2848	16.4345	9	18	Entre grupos	63.4081	2	31.7041	11.059	0.000022156
		2. Uno	205	16.2976	1.7613	0.1230	16.0550	16.5401	10	20	Dentro de grupos	983.2855	343	2.8667		
		3. Más de uno	84	17.1310	1.0271	0.1121	16.9081	17.3538	15	20	Total	1,046.6936	345			
		Total	346	16.4277	1.7418	0.0936	16.2436	16.6119	9	20						
E13 Vida privada	Higiene	1. Ninguno	57	16.3509	1.7977	0.2381	15.8739	16.8279	12	19	Entre grupos	31.1766	2	15.5883	7.117	0.000936133
		2. Uno	205	16.3024	1.4939	0.1043	16.0967	16.5082	12	20	Dentro de grupos	751.2193	343	2.1901		
		3. Más de uno	84	17.0119	1.1770	0.1284	16.7565	17.2673	13	20	Total	782.3960	345			
		Total	346	16.4827	1.5059	0.0810	16.3234	16.6419	12	20						
E18 Interés por salir de la empresa	Interés por salir de la empresa	1. Ninguno	57	8.2281	2.1046	0.2788	7.6697	8.7865	6	14	Entre grupos	83.9686	2	41.9843	12.969	0.000003718
		2. Uno	205	7.9024	1.9226	0.1343	7.6377	8.1672	4	15	Dentro de grupos	1,110.3696	343	3.2372		
		3. Más de uno	84	6.8571	1.1422	0.1246	6.6093	7.1050	4	10	Total	1,194.3382	345			
		Total	346	7.7023	1.8606	0.1000	7.5056	7.8991	4	15						

11.3.3.2. Hipótesis específica 2

Con base a la hipótesis Nula específica No.6 “No existen diferencias significativas entre los principales Subfactores de higiene ni de motivación, ni en la satisfacción laboral; tampoco posteriormente en el interés por salir, ni en el interés por permanecer en la empresa en personal que labora en la *Empresa Manufacturera “A” S.A. de C.V.*, desde el modelo teórico de Herzberg, con respecto a los **factores organizacionales.**”.

Para contrastar la hipótesis considerando **el tipo de contrato**, se empleó la prueba “T” de Student para comparar la puntuación media de una variable endógena métrica con respecto a una variable exógena con dos categorías como es el caso del tipo de contrato.

Atendiendo a la información de la Tabla 25, se puede notar que sólo en la Subescala E9 Relación con el supervisor del factor de higiene se encontró diferencias significativas al 95 % donde los empleados de confianza resultaron con la media más alta. En el resto de los Subfactores **no** se encontraron diferencias significativas E2 Reconocimiento; E3 Trabajo en sí mismo; E4 Responsabilidad; E5 Promoción; E6 Desarrollo; E7 Administración y política de la empresa; E8 Supervisión; E10 Condiciones laborales; E11 Salario; E12 Relación con iguales; E13 Vida privada; E14 Relación con subordinados; E15 Categoría; E16 Seguridad; E17 Interés por permanecer; E18 Interés por salir; E19 Satisfacción con el trabajo. De manera general y de acuerdo a los datos de la estadística descriptiva de esta investigación se sabe que el 74% de las mujeres tienen contrato de sindicalizadas y los hombres el 88% además que en general el 85% de la muestra es personal sindicalizado y el 15 % de confianza, de éstos el 74% tiene nivel bachillerato y un 23% nivel licenciatura. Sin embargo, las diferencias significativas sólo fueron en el Subfactor E9 Relación con el supervisor y la media más alta corresponde al personal de confianza como lo muestra la Tabla 25.

Tabla 25 “Prueba T de Student”. Diferencias Significativas por tipo de contrato con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor	P6. Tipo de contrato	Descriptivos				prueba t para la igualdad de medias		
			N	Media	Desviación tip.	Media de error estándar	t	gl	Sig. (bilateral)
E9 Relación con el supervisor	Higiene	1. Sindicalizado	295	16.5627	1.9541	0.1138	-2	344.000	0.02192
		2. De confianza	51	17.2157	1.2699	0.1778	-3	96.563	0.00259

Dados los resultados que muestra la Tabla 25, se puede **Rechazar parcialmente** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Con base a la **categoría actual**. También se empleó la prueba estadística de Anova (análisis de varianza) al comparar la puntuación media de una variable endógena métrica con respecto a una variable exógena con más de dos categorías como es el Categoría actual.

Atendiendo a la información de la Tabla 26, se puede notar que sólo en el Subfactor E9 Relación con el supervisor, (higiene) con una media de 17.6667, se encontraron diferencias significativas al 95 % donde la categoría de mandos medios ocupó la media más alta de las tres categorías. En el resto de los factores no se encontraron diferencias significativas E2 Reconocimiento; E3 Trabajo en sí mismo; E4 Responsabilidad; E5 Promoción; E6 Desarrollo; E7 Administración y política de la empresa; E8 Supervisión; E10 Condiciones laborales; E11 Salario; E12 Relación con iguales; E13 Vida privada; E14 Relación con subordinados; E15 Categoría; E16 Seguridad; E17 Interés por permanecer; E18 Interés por salir; E19 Satisfacción con el trabajo.

Con el objeto de tener mejor el panorama de la muestra con respecto a la categoría actual y basado en los datos estadísticos que la presenta investigación obtuvo, vemos que 297 de los 346 entrevistados tienen la categoría de operativos lo que representa el 85.8%; del total de las mujeres encuestadas, el 74% tienen nivel operativo y en el caso de los hombres el 89%; asimismo el 9% de la muestra representa el 84% del personal con categoría de administrativo con nivel bachillerato. Sin embargo, el resultado de la prueba Anova, representado en la Tabla 26 nos habla que la única diferencia significativa es en el Subfactor E9 Relación con el supervisor, en donde los mandos medios representados por el 3.5 % de la muestra tienen la media más alta. Es decir que en el personal de mandos medios la relación que tiene con su supervisor influye considerablemente cuando debe tomar la decisión de permanecer o salir de la organización.

Tabla 26 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por categoría actual con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor	P.7 Categoría actual	N	DESCRIPTIVOS						ANOVA						
				Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo		Minimo	Máximo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
E9 Relación con el supervisor	Higiene	1. Operativo	297	16.556	1.9498	0.1131	16.3329	16.7782	9	20	Entre grupos	24.730	2	12.365	3.543	0.03
		2. Administrativo	37	17.162	1.1429	0.1879	16.7811	17.5432	16	19	Dentro de grupos	1,197.027	343	3.490		
		3. Mandos medios	12	17.667	1.4975	0.4323	16.7152	18.6181	16	20	Total	1,221.757	345			
		Total	346	16.659	1.8818	0.1012	16.4600	16.8579	9	20						

Dados los resultados que muestra la Tabla 26, se puede **Rechazar parcialmente** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Considerando la **antigüedad en la empresa**; Se usó la prueba estadística de Anova (análisis de varianza) al comparar la puntuación media de una variable endógena métrica con respecto a una variable exógena con más de dos categorías como es la categoría actual; y tomando en cuenta la información de la Tabla 27, en la cual se presenta información colocada, de mayor a menor puntuación media, se puede observar que en todas las Subescalas de factores motivacionales y de higiene, así como en las variables de interés por salir, interés por permanecer y la satisfacción con el trabajo se encontraron diferencias significativas al 95 %.

Analizando la Tabla 27 vemos que predomina el Subfactor E11 Satisfacción con el salario (factor de higiene), con la media más alta de 17.8571; se lista como el principal factor extrínseco que influye en la permanencia de trabajadores con una antigüedad mayor a 10 años; Sin embargo, después encontramos a tres Subfactores motivacionales con media igual de 17.8214, interesante pues este personal que representa el 8.1% de la muestra, se siente satisfecho con la responsabilidad que tiene, disfruta su trabajo, y además se siente que sí ha sido promovido dentro de la organización. Vemos también que la gente que tiene antigüedad de 7 a 10 años (4.3% de la muestra), se ve satisfecha con el reconocimiento y el desarrollo dentro de la empresa, además de que se percibe una no insatisfacción por la relación que tiene con su supervisor, con sus iguales y por la categoría que tiene actualmente.

Reagrupando las categorías por antigüedad se redujeron a 4 (Tabla 28), es decir, en la 1 aquellos que tienen menos de un año de antigüedad, la 2 los que tienen de 1 a 3 años de antigüedad, en la 3 se encuentran los que tienen más de 3 y menos de 5 años de antigüedad y la cuarta categoría corresponde al personal con una antigüedad mayor a 5 años; aquí también se observa que en todas las Subescalas y variables involucradas existieron diferencias significativas a partir de las puntuaciones medias ordenadas de manera jerarquizadas; donde los que tienen una antigüedad mayor a 5 años obtuvieron mayores valores significativos, excepto en los Subfactores E12 Relación con iguales, donde los que tienen una antigüedad de 1 a 3 años obtuvieron mayor puntuación media y E18 Interés por salir de la empresa sobresalieron los que tienen antigüedad menor a 1 año.

Dados los resultados que muestran las Tabla 27 y 28, se puede **Rechazar** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

las Subescalas de factores motivacionales y de higiene, así como en las variables de interés por salir, interés por permanecer y la satisfacción con el trabajo se encontraron diferencias significativas al 95 % con respecto al rango de salario. Presentan la media más alta aquellos que sus ingresos son mayores a \$25,000, incluso en el Subfactor E18 interés por salir de la empresa, infiriendo entonces, que si en el mercado encuentran condiciones económicas más favorables, éste será un factor que influirá fuertemente para su decisión de permanecer dentro de la organización o aceptar la propuesta de otra empresa.. Es importante señalar que los Subfactores E2 Reconocimiento, la media más alta fue para los de ingresos de \$10,001 a \$15,000 y el Subfactor E4 Responsabilidad, la media más alta es para los de ingresos \$20,001 a \$25,000.

Dados los resultados que muestra la Tabla 29, se puede **Rechazar** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Reagrupando en 3 categorías: la primera de ingresos de \$1.00 a \$10,000; categoría dos, ingresos de \$10,001 a \$25,000 y tres, ingresos mayores a \$25,001. La Tabla 30 muestra que en todas las Subescalas y variables involucradas existen diferencias significativas al 95% con respecto a las puntuaciones medias ordenadas de manera jerarquizadas. Se observa que los que tienen un ingreso mayor a \$25,001 obtienen mayores valores significativos en los Subfactores E11 Salario; E12 Relación con iguales; E8 Supervisión; E6 Desarrollo; E10 Condiciones laborales; E14 Relación con subordinados; E15 Categoría; E3 Trabajo en sí mismo; E16 Seguridad; E13 Vida privada; E17 Interés por permanecer y E19 Satisfacción con el trabajo; así como también en el caso de los Subfactores, que tienen un rango de salario de \$10,001 a \$25,000 sobresalieron las diferencias significativas en las medias de E2 Reconocimiento; E5 Promoción; E4 Responsabilidad; E9 Relación con el supervisor y E7 Administración y política de la empresa y finalmente en el Subfactor E18 Interés por salir de la empresa en el que sobresalieron los entrevistados con rango de salario menor a \$10,000. Dados los resultados que muestra la Tabla 30, también se puede **Rechazar** la Ho de la Hipótesis, con una Probabilidad de 0.05.

Tabla 30 “Análisis de varianza. Diferencias Significativas por rango de salario reagrupada en tres categorías con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.

Subfactor	Factor o variable	P.9	Rango de salario	N	DESCRIPTIVOS						ANOVA						
					Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.		
								Limite inferior	Limite superior	Minim o	Máxim o						
E11 Satisfacción con el salario	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.000	3.121	0.225	15.557	16.443	6	20	Entre grupos	189.181	2	94.590	15.926	0.0000002
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.449	1.041	0.086	17.279	17.619	16	20	Dentro de grupos	2,037.201	343	5.939		
			Más de \$25,001	6	18.167	1.328	0.543	16.772	19.562	17	20	Total	2,226.382	345			
			Total	346	16.653	2.540	0.137	16.385	16.922	8	20						
E12 Relación con iguales	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.710	1.840	0.132	16.449	16.971	11	20	Entre grupos	20.649	2	10.325	4.226	0.02
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.109	1.123	0.093	16.926	17.292	14	20	Dentro de grupos	838.010	343	2.443		
			Más de \$25,001	6	18.000	0.894	0.385	17.061	18.939	17	19	Total	858.659	345			
			Total	346	16.902	1.578	0.085	16.735	17.069	11	20						
E8 Supervisión	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	15.995	2.132	0.153	15.692	16.298	8	19	Entre grupos	114.413	2	57.207	18.475	0.0000002
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.109	1.117	0.092	16.927	17.291	14	20	Dentro de grupos	1,062.087	343	3.096		
			Más de \$25,001	6	17.833	1.169	0.477	16.607	19.060	16	19	Total	1,176.500	345			
			Total	346	16.500	1.847	0.099	16.305	16.695	8	20						
E6 Desarrollo	Motivación		De \$1.00 a \$10,000	193	16.238	2.032	0.146	15.950	16.527	9	20	Entre grupos	24.975	2	12.488	4.402	0.01
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.708	1.093	0.090	16.529	16.886	14	20	Dentro de grupos	972.958	343	2.837		
			Más de \$25,001	6	17.500	1.049	0.428	16.399	18.601	16	19	Total	997.934	345			
			Total	346	16.460	1.701	0.091	16.280	16.639	9	20						
E10 Condiciones laborales	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.332	2.195	0.158	16.020	16.643	9	20	Entre grupos	40.397	2	20.199	6.263	0.002
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.986	1.079	0.089	16.811	17.162	15	20	Dentro de grupos	1,106.250	343	3.225		
			Más de \$25,001	6	17.500	1.517	0.619	15.909	19.092	16	20	Total	1,146.647	345			
			Total	346	16.630	1.823	0.098	16.437	16.823	9	20						
E14 Relación con subordinados	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.244	1.749	0.126	15.995	16.492	12	20	Entre grupos	42.039	2	21.020	9.318	0.0001
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.905	1.112	0.092	16.723	17.086	16	20	Dentro de grupos	773.721	343	2.256		
			Más de \$25,001	6	17.500	1.049	0.428	16.399	18.601	16	19	Total	815.760	345			
			Total	346	16.546	1.538	0.083	16.384	16.709	12	20						
E15 Categoría	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	15.881	2.558	0.184	15.518	16.244	8	20	Entre grupos	115.846	2	57.923	14.204	0.000001
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.020	0.968	0.080	16.863	17.178	14	19	Dentro de grupos	1,398.698	343	4.078		
			Más de \$25,001	6	17.500	1.049	0.428	16.399	18.601	16	19	Total	1,514.543	345			
			Total	346	16.393	2.095	0.113	16.172	16.615	8	20						
E2 Reconocimiento	Motivación		De \$1.00 a \$10,000	193	16.575	2.009	0.145	16.290	16.860	10	20	Entre grupos	56.059	2	28.029	10.424	0.00004
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.395	0.990	0.082	17.233	17.556	15	20	Dentro de grupos	922.276	343	2.689		
			Más de \$25,001	6	17.000	0.894	0.365	16.061	17.939	16	18	Total	978.335	345			
			Total	346	16.931	1.684	0.091	16.753	17.109	10	20						
E5 Promoción	Motivación		De \$1.00 a \$10,000	193	16.497	1.868	0.134	16.232	16.763	11	20	Entre grupos	67.629	2	33.814	13.515	0.000002
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.395	1.126	0.093	17.211	17.578	15	20	Dentro de grupos	858.198	343	2.502		
			Más de \$25,001	6	17.167	0.753	0.307	16.377	17.957	16	18	Total	925.827	345			
			Total	346	16.890	1.638	0.088	16.717	17.063	11	20						
E4 Responsabilidad	Motivación		De \$1.00 a \$10,000	193	16.218	2.593	0.187	15.850	16.586	8	20	Entre grupos	111.507	2	55.754	13.01	0.000004
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.367	1.098	0.091	17.188	17.546	16	20	Dentro de grupos	1,469.857	343	4.285		
			Más de \$25,001	6	17.167	0.753	0.307	16.377	17.957	16	18	Total	1,581.364	345			
			Total	346	16.723	2.141	0.115	16.496	16.949	8	20						
E3 Trabajo en sí mismo	Motivación		De \$1.00 a \$10,000	193	16.197	2.519	0.181	15.839	16.555	8	20	Entre grupos	102.756	2	51.378	12.712	0.000005
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.293	1.055	0.087	17.121	17.464	16	20	Dentro de grupos	1,386.273	343	4.042		
			Más de \$25,001	6	17.333	1.033	0.422	16.250	18.417	16	19	Total	1,489.029	345			
			Total	346	16.682	2.078	0.112	16.462	16.902	8	20						
E9 Relación con el supervisor	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.212	2.227	0.160	15.896	16.529	9	20	Entre grupos	87.331	2	43.666	13.203	0.000003
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.231	1.098	0.091	17.052	17.410	14	20	Dentro de grupos	1,134.426	343	3.307		
			Más de \$25,001	6	17.000	1.095	0.447	15.850	18.150	16	19	Total	1,221.757	345			
			Total	346	16.659	1.882	0.101	16.460	16.858	9	20						
E16 Seguridad	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.114	2.316	0.167	15.785	16.443	9	20	Entre grupos	91.661	2	45.830	13.221	0.000003
			DE \$10,001 a \$25,000	147	17.150	1.023	0.084	16.983	17.316	15	20	Dentro de grupos	1,189.033	343	3.467		
			Más de \$25,001	6	17.167	1.169	0.477	15.940	18.394	16	19	Total	1,280.694	345			
			Total	346	16.572	1.927	0.104	16.369	16.776	9	20						
E13 Vida privada	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.259	1.755	0.126	16.010	16.508	12	20	Entre grupos	22.166	2	11.083	5	0.007
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.755	1.070	0.088	16.581	16.930	13	20	Dentro de grupos	760.230	343	2.216		
			Más de \$25,001	6	17.000	0.632	0.258	16.336	17.664	16	18	Total	782.396	345			
			Total	346	16.483	1.506	0.081	16.323	16.642	12	20						
E17 Interés por permanecer en la empresa	Interés por permanecer en la empresa		De \$1.00 a \$10,000	193	15.658	2.489	0.179	15.305	16.011	7	19	Entre grupos	128.662	2	63.331	16.139	0.0000002
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.871	1.022	0.084	16.704	17.037	14	20	Dentro de grupos	1,345.974	343	3.924		
			Más de \$25,001	6	17.000	0.894	0.365	16.061	17.939	16	18	Total	1,472.636	345			
			Total	346	16.197	2.066	0.111	15.978	16.415	7	20						
E19 Satisfacción con el trabajo	Satisfacción con el trabajo		De \$1.00 a \$10,000	193	16.078	2.305	0.166	15.751	16.405	9	20	Entre grupos	68.541	2	34.270	9.914	0.00007
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.973	1.060	0.087	16.800	17.146	14	20	Dentro de grupos	1,185.725	343	3.457		
			Más de \$25,001	6	17.000	0.632	0.258	16.336	17.664	16	18	Total	1,254.266	345			
			Total	346	16.474	1.907	0.103	16.272	16.676	9	20						
E7 Administración y política de la empresa	Higiene		De \$1.00 a \$10,000	193	16.181	2.082	0.150	15.886	16.477	9	20	Entre grupos	26.531	2	13.265	4.46	0.01
			DE \$10,001 a \$25,000	147	16.742	1.123	0.093	16.558	16.925	14	19	Dentro de grupos	1,020.163	343	2.974		
			Más de \$25,001	6	16.667	0.817	0.333	15.810	17.524	15	17	Total	1,046.694	345			
			Total	346	16.428	1.742	0.094	16.244	16.612	9	20						
E18 Interés por salir de la empresa	Interés por salir de la empresa		De \$1.00 a \$10,000	193	8.042	2.233	0.161	7.724	8.359	4	15	Entre grupos	50.670	2	25.335	7.598	0.0006
			DE \$10,001 a \$25,000	147	7.286	1.098	0.091	7.107	7.465	4	11	Dentro de grupos	1,143.668	343	3.334		
			Más de \$25,001	6	7.000	1.414	0.577	5.516	8.484	5	9	Total	1,194.338	345			
			Total	346	7.702	1.861	0.100	7.506	7.899	4	15						

XII. CONCLUSIONES

- Se confirma que la satisfacción laboral se logra por factores tanto motivacionales como higiénicos; Sin embargo, el principal factor que influye en la satisfacción laboral es la satisfacción con el salario (higiénico) en un 0.34 con relación al resto de los factores; seguido de las condiciones laborales (0.21), el trabajo en sí mismo (0.16), la promoción (0.15) y la relación con el supervisor (0.12). En otras palabras, podemos, el 0.80 de la satisfacción con el trabajo se ve influido por los cinco factores antes mencionados y que, a su vez, esta satisfacción con el trabajo influye de manera inversa en un -0.94 en el interés por salir de la organización. Es importante señalar que los dos factores motivacionales y los tres higiénicos tienen una estrecha correlación entre ellos para que a su vez éstos influyan en la satisfacción con el trabajo y por ende influir en el interés por salir de la organización. De manera general decimos que el trabajador tiene satisfacción con el trabajo por dos Subescalas de motivación (la E3 Trabajo en sí mismo y la E5 Promoción) y tres Subescalas de higiene (la E11 Satisfacción con el salario, la E10 Condiciones laborales y la E9 Relación con el supervisor); Sin embargo, dados los resultados de una correlación no esperada, se puede decir que “aun cuando el trabajador está satisfecho con el trabajo, y deje de tener interés por salir de la organización; puede estar buscando oportunidades de trabajo en otro lugar”
- Los resultados de confiabilidad, validez y estandarización obtenidos del instrumento denominado “Inventario de factores motivacionales y de higiene”, creado específicamente para esta investigación, respaldan al instrumento para que pueda ser aplicado en futuras investigaciones.
- Los resultados muestran que la satisfacción laboral al compararse por sexo si presenta diferencias significativas en los Subfactores que influyen para alcanzarla o no; específicamente en con la responsabilidad que se tenga en el puesto, el pago que se recibe por la labor diaria, el reconocimiento que se ha recibido por ésta labor, así como el trabajo mismo que se hace día a día y la seguridad que se perciba por trabajar en la organización.
- En relación a la edad, se afirma que sí hay Subfactores que influyen en la satisfacción con el trabajo y ello en el interés por salir o permanecer en la organiza-

ción; principalmente, los referentes con la relación que se guarda con sus iguales, la satisfacción que exista por el reconocimiento y promociones en la organización, y el trabajo en sí que realiza.

- Si se considera la escolaridad, también tienen Subfactores que influyen en la satisfacción con el trabajo; específicamente para niveles menores o iguales a secundaria. Lo que provoca la insatisfacción es la ausencia de las buenas relaciones con sus iguales y la administración y políticas de la empresa; para el caso de personas con nivel escolar mayor o igual a bachillerato lo que los mueve es la responsabilidad que se tiene en la empresa, así como la seguridad que la empresa le proyecta.
- Se confirma que también el estado civil influye en los factores para lograr la satisfacción laboral, principalmente son la relación que se tenga con iguales, la satisfacción con el salario que éste recibe, la promoción que se ha logrado, la seguridad otorgada por la empresa y la administración y política la misma.
- El número de hijos influye de igual forma en la satisfacción con el trabajo, principalmente en aquellos que tienen más de un hijo; en factores como la responsabilidad que se tienen por el trabajo realizado, la promoción lograda en la empresa, el trabajo en sí mismo que se hace día a día, la no insatisfacción por el salario recibido por la labor realizada y el reconocimiento que se ha logrado dentro de la organización.
- Tanto para el personal con contrato de confianza como para los que tienen categoría de mandos intermedios, el principal Subfactor que influye en la satisfacción con el trabajo es Relación con el supervisor.
- Basándonos en la antigüedad dentro de la empresa, vemos que el trabajador permanece en la organización principalmente por el salario que recibe, pero cuando éste tiende a la insatisfacción hay aspectos internos importantes como es la responsabilidad en el puesto, el trabajo en sí mismo (que la gente haga lo que le gusta), la promoción dentro de la organización, el reconocimiento y desarrollo alcanzado, lo que influye en permanecer o salir de la organización.
- Considerando el rango de salario para determinar si hay Subfactores que influyen en la satisfacción con el trabajo, vemos que los cinco principales son el

salario propiamente, el tipo de supervisión, la categoría que tiene el trabajador, la promoción lograda y el desarrollo dentro de la organización.

- Es importante notar que para futuras investigaciones, una variable a profundizar es la concerniente a la escolaridad ya que en los resultados de la muestra, al compararlos con prueba piloto, éstos tienden a variar considerablemente, ya que para el personal con escolaridad más alta, los factores motivacionales son más importantes que los higiénicos, no así en el caso de los trabajadores de la empresa investigada, quienes en su mayoría su nivel escolar es secundarias.

XIII. RECOMENDACIONES (ALTERNATIVAS DE ACCIÓN)

Apoyando la teoría de Frederick Herzberg, se puede sugerir que en las organizaciones se fomenten planes que impulsen el enriquecimiento de tareas a través de la movilidad planeada en la misma organización, sobre todo en aquellos puestos que así lo permitan, esto, porque por un lado, el personal vigoriza las actividades que más le satisfacen y por otro, se promueven las multitareas y se reduce el impacto ante la falta de algún integrante en los equipos de trabajo, pues todos conocen las funciones que se desarrollan.

También es fundamental para cada empresa, considerar que sus integrantes son elementos clave en el logro de sus objetivos y no sólo son un recurso más que usa para tratar de alcanzar su misión; para ello, es importante retomar los factores que Herzberg señala en su teoría ya que como vimos en la presente investigación, son fundamentales en el logro de los objetivos individuales y de la organización.

Para lograr el crecimiento y desarrollo del personal dentro de la organización, es necesario contar con descripciones de puesto claras y precisas que incluyan factores sociodemográficos como los que en la presente investigación se emplearon, esto porque facilitan en un inicio, el proceso de reclutamiento y selección al tener clara la búsqueda del trabajador requerido. Para aquellos que ya integran la empresa, les sirve de guía para conocer el alcance de su puesto y el de los demás, al buscar algún crecimiento dentro de la organización.

Es importante promover planes de carrera basados en capacitaciones que cubran las necesidades requeridas para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa, y no sólo para cumplir requisitos legales o capacitaciones sin un objetivo claro y real. Los planes de carrera en una organización, a través de la capacitación, se promueven las directrices sobre las cuales cada cabeza de grupo podrá guiar el estilo de liderazgo más adecuado en el ejercicio de sus actividades. Con lo anterior, se promueve emplear el tipo de supervisión más adecuado y, por ende, las buenas relaciones que se pueden generar entre jefes y subordinados y entre iguales.

Por otro lado, también es conveniente continuar fortaleciendo los factores que le competen directamente a la organización para lograr la no insatisfacción de los colaboradores a través de proporcionarles las condiciones laborales más adecuados para el ejercicio de sus actividades, darles un salario digno, acorde a sus funciones y responsabilidades y dictaminar las políticas y procedimientos necesarias para una sana convivencia.

ANEXOS

13.1. Anexo A: Creación de instrumento para recopilación de información denominado “Inventario de factores motivacionales y de higiene”

En la investigación se tomó la decisión de generar un instrumento, que se adaptara a nuestra sociedad y pudiera medir aquellos factores que influyen para que un trabajador pueda o no estar satisfecho con su trabajo y con ello permanecer o salir de la organización. El instrumento está cimentado en la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959) de de Frederick Herzberg. Este trabajo se llevó a cabo a través de varias etapas las cuales se detallan a continuación:

13.1.1. Primera etapa “Definición de cada Subfactor de la teoría”

Con el objeto de tener presente el concepto de cada Subfactor se retomaron las definiciones hechas por Herzberg, se complementaron con lo establecido por la Real Academia Española y lo que otros autores reconocidos opinan el resultado se presenta en las Tablas de los puntos 10.4.1.2.; 10.4.1.3. y 10.4.1.4.; 10.4.2.1.; 10.4.2.12. y 10.4.2.3.

13.1.2. Segunda etapa “Creación de reactivos para cada Subfactor”

Después de conceptualizar cada Subfactor, se procedió a crear 15 reactivos por cada Subfactor (en sentido positivo o inverso) dando un total de 240 reactivos que se sometieron a una validez de contenido en dos rondas:

- La primera: expertos en la materia seleccionaron 8 de los 15 reactivos de cada Subfactor y
- En la segunda ronda seleccionaron sólo a 5 de los 8 reactivos por Subfactor, es decir: 80 reactivos en total por los 16 Subfactores según la teoría de Herzberg.

Además de los 80 reactivos basados en la teoría de Herzberg y con el objeto de describir la población, se complementó el instrumento con:

- 7 reactivos para conocer datos sociodemográficos;
- 2 reactivos para conocer el interés por permanecer en la organización;
- 2 para conocer el interés por salir de la organización y
- 5 reactivos más para conocer la satisfacción con el trabajo

Es así como se crea el instrumento piloto con 96 reactivos en total.

13.1.3. Tercera etapa “Preparación de instrumento para su aplicación”

- A cada reactivo se le asignaron cinco opciones basadas en la escala Diferencial semántico¹⁵: 1. Totalmente en desacuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4. De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.
- En el caso de las preguntas sociodemográficas también fueron cerradas pero el número de opciones varió dependiendo de cada reactivo.
- Se elaboró un cuadro con la clave de respuestas para identificar a qué Subfactor pertenece y posteriormente se mezclaron de manera aleatoria para presentarlas al encuestado (excepto los sociodemográficos que se listaron al principio).
- Haciendo uso de la herramienta de Google Drive, se capturó el instrumento en la nube para su aplicación (Tabla I). Se tomó la decisión de aplicar el cuestionario a través de Google Drive por las ventajas que esta herramienta otorga:
 - Es económico: no implica ninguna inversión en material para su aplicación;
 - Se optimiza el tiempo: el entrevistado puede contestar el instrumento cuando él lo desea;

¹⁵ La **escala de diferencial semántico**: El sujeto tendrá que proporcionar una serie de calificaciones cuantitativas de una palabra en diversas escalas de adjetivos bipolares. La «significación» de ese término para una determinada persona será dada por el perfil resultante en las diferentes escalas de adjetivos.

- El registro de información: no es necesario capturar la información, porque una vez que el entrevistado resuelve y envía el cuestionario, los datos se almacenaron de manera automática en la base que se exportó a una hoja de cálculo (Excel) evitando así, errores de captura;
 - En cualquier momento la herramienta permite monitorear los avances.
- Se enviaron aproximadamente 330 (trescientos treinta) emails con la invitación a participar (en su mayoría estudiantes de maestría de la FCA-UNAM), el objetivo fue que por lo menos se recopilaran 200 (doscientos) cuestionarios resueltos completos. La respuesta fue buena y se obtuvieron 214 (doscientos catorce) los cuales después de eliminar aquellos que no tenían datos suficientes, el tamaño final de la muestra quedó en 203 (doscientos tres) cuestionarios completos y correctos.

13.1.4. Instrumento inicial

A continuación, se presentan los reactivos que se aplicaron en la prueba piloto:

Tabla I. Reactivos de la prueba piloto

Pregunta
P1. ¿Trabaja actualmente?
P2. Personal a su cargo
P3. Estado civil
P4. Número de hijos
P5. Último grado de estudios
P6. Sexo
P7. Edad
Estoy convencido que el salario que recibo es el pago adecuado a mis actividades laborales.
Tengo una orientación muy clara por buscar la promoción laboral.
Me motiva principalmente lograr los objetivos y metas que me propongo.
He tenido problemas de relación humana con algunos compañeros de trabajo.

En la empresa donde trabajo existe una supervisión excesiva en el control de mis actividades.
Disfruto constantemente el realizar todas las actividades que me corresponden en mi trabajo.
Mi jefe ha notado que me intereso por su reconocimiento en cuanto a mi desempeño laboral.
Existe un abuso de poder por parte de las autoridades en la empresa donde trabajo.
Las instalaciones donde trabajo carecen de las condiciones mínimas para desarrollar adecuadamente mi trabajo.
He dejado de buscar mi desarrollo profesional dentro de la empresa donde trabajo.
Me interesa por sobre todas las cosas el alcanzar mis objetivos y metas.
Me complace el trabajar con las medidas de seguridad implementadas por la empresa donde trabajo.
3. Últimamente me he sentido insatisfecho con mi trabajo.
He comentado con mis compañeros que hoy en día tengo muchas responsabilidades laborales
Estoy insatisfecho con la categoría asignada a mis actividades dentro de la empresa.
Estoy satisfecho con la relación laboral que tengo con mi jefe
He perdido el interés por desarrollar las actividades cotidianas en mi trabajo.
Considero que el ambiente físico de seguridad en la empresa donde trabajo es el apropiado para realizar mis actividades.
Existe un maltrato por parte de los jefes hacia los subordinados en la empresa donde trabajo
Recientemente he buscado otras opciones de empleo en bosas de trabajo
Me satisface que la empresa se ocupe por mejorar el mobiliario necesario para realizar mis actividades.
Existe en mí un desinterés por desarrollarme dentro de la organización donde trabajo.
He perdido el interés por el reconocimiento de los demás en cuanto a aspectos personales y profesionales.
4. Algo que me da mucha satisfacción es mi trabajo.
Es necesario ocupar tiempo asignado de mi familia, para terminar mis actividades laborales
Considero que las políticas de la empresa donde trabajo son muy estrictas.
Me motivo constantemente por el logro de los objetivos personales y profesionales.

Estoy satisfecho con las condiciones de seguridad que la empresa tiene para que realice mis actividades.
La categoría que tengo es el reflejo acertado de mis actividades en la empresa donde trabajo.
Estoy satisfecho con la relación laboral que existe con mis compañeros de igual jerarquía.
La forma de supervisar en la organización donde trabajo debería ser más equitativa.
He comentado con mi jefe el interés por responsabilizarme por más actividades.
Una de las mayores satisfacciones en mi trabajo es la categoría que tengo.
El salario que me paga la empresa corresponde con el esfuerzo de mis actividades laborales.
Mi actuación laboral está orientada constantemente hacia la promoción.
Me siento satisfecho con mi categoría
En la empresa donde trabajo, las autoridades muestran un despotismo hacia sus colaboradores.
Percibo que las condiciones laborales en las que realizo mis actividades diarias son las adecuadas.
5. Estoy satisfecho con mi trabajo.
Me interesa permanecer en la empresa por la importancia que representa en mi vida profesional.
He perdido el interés por desarrollarme en la empresa donde trabajo.
Estoy satisfecho con el reconocimiento de mis jefes
El horario laboral me permite pasar buen tiempo con mi familia.
Considero que tengo una buena relación con mi jefe
Me doy cuenta que disfruto constantemente el realizar mi trabajo cada día.
Mi horario laboral me permite convivir con mi familia frecuentemente
He perdido el interés por conservar las buenas relaciones laborales con mis compañeros.
Considero que la supervisión de las autoridades de la empresa es deficiente.
He perdido el interés por responsabilizarme en adquirir más compromisos laborales
Estoy satisfecho con la categoría asignada a mis actividades dentro de la empresa.

El esfuerzo de mi trabajo está correctamente compensado con mi salario.
Desapruebo algunas políticas de recursos humanos de la empresa donde trabajo.
Cuando me propongo un objetivo, tengo la fuerte necesidad de alcanzarlo a toda costa.
Considero que mis actividades laborales corresponden con el salario que percibo.
Muestro una insatisfacción con las condiciones laborales implementadas por la organización donde trabajo.
2. Estoy insatisfecho con las actividades que realizo en mi trabajo.
Estoy seguro que si recibo una oferta de empleo dejo esta compañía
He perdido la motivación para buscar el desarrollo en la empresa donde trabajo
Mis motivaciones personales están orientadas a que se me reconozca profesionalmente.
Prevalece el autoritarismo en el trato de los jefes hacia los subordinados en la empresa donde trabajo.
La relación que tengo con mi jefe permite que mis actividades fluyan correctamente
Estoy satisfecho con el grado de promoción que he logrado en mi vida profesional.
Mi vida personal se ve afectada por mi trabajo
Existen diferencias relevantes en la relación laboral con mi jefe.
Estoy de acuerdo con la forma en que mis superiores supervisan mi trabajo
Mis compañeros de trabajo han comentado al jefe que disfruto de mis responsabilidades laborales.
Las condiciones de seguridad en la organización donde trabajo son insuficientes.
La relación laboral que tengo con mis compañeros de trabajo es inadecuada.
1. Las actividades que realizo en mi trabajo me satisfacen
Estoy satisfecho con las políticas que hay dentro de la organización donde trabajo.
Considero que el realizar mis actividades laborales es muy gratificante.
Considero que el tabulador de salarios que hay en la empresa donde trabajo es el adecuado a las funciones de cada puesto.

Hay políticas en la empresa donde trabajo que pueden mejorarse
Últimamente estoy desmotivado por mi desarrollo profesional en la empresa.
Por sobre todas las cosas mi principal motivación es el reconocimiento de mis jefes.
Se remarca el uso de poder de los jefes en el trato hacia los subordinados en la empresa donde trabajo
La empresa donde trabajo debería considerar mejorar el mobiliario y equipo con el que trabajo.
Me motiva principalmente el ser promovido en mi trabajo.
En este momento se me ha dificultado el alcanzar mis objetivos y metas.
Últimamente he dejado de interesarme el tener buenas relaciones con mi jefe.
Últimamente he perdido el interés por buscar una promoción en la organización.
Estoy satisfecho con las responsabilidades laborales que he asumido hasta el momento.
Percibo que las medidas de seguridad que prevalecen en mi área de trabajo son las adecuadas.
Estoy insatisfecho con la relación laboral que existe con mis compañeros de igual jerarquía.
Percibo una supervisión excesiva sobre mis actividades laborales.
Es gratificante para mí el desarrollar actividades cotidianas en el trabajo.
Últimamente me he inclinado más por el trabajo y he descuidado a la familia.
Existen algunas fallas administrativas en la empresa donde trabajo
Estoy en deuda con la empresa por todos los beneficios que recibo de ella

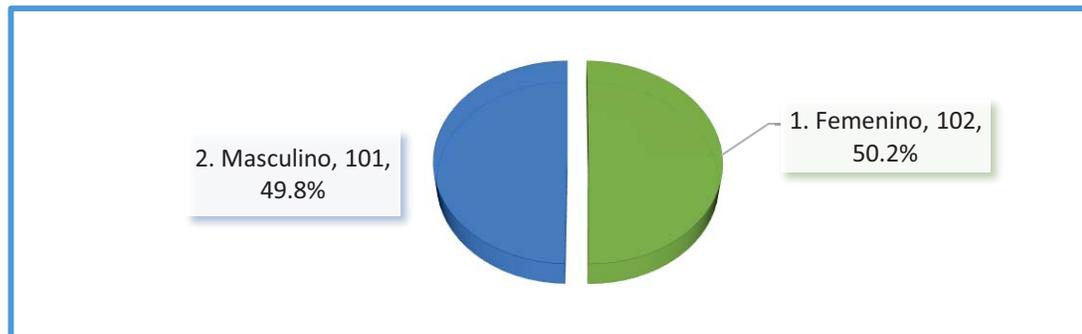
13.1.5. Cuarta etapa “Análisis de datos obtenidos en la Prueba Piloto”

Se llevó a cabo el análisis de los datos de la Prueba Piloto con el objeto de hacer los ajustes necesarios para generar el instrumento definitivo que sirvió para reco-

pilar la información de la población objetivo, materia de esta investigación. Inicialmente se examinaron los datos sociodemográficos los cuales se presentan a continuación:

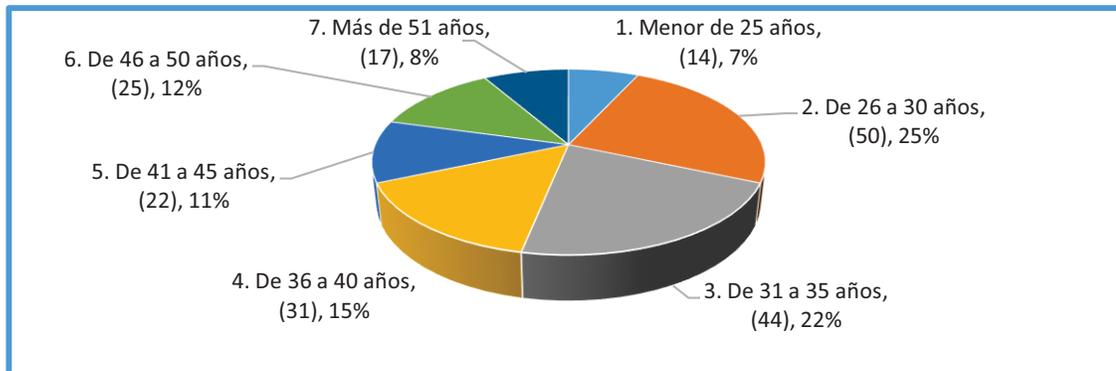
13.1.5.1. Datos sociodemográficos de la Prueba Piloto

Gráfica A. Sexo en porcentaje y frecuencia



El 49.8% de los entrevistados son hombres y el 50% mujeres.

Gráfica B. Rango de edad por frecuencia y en porcentaje



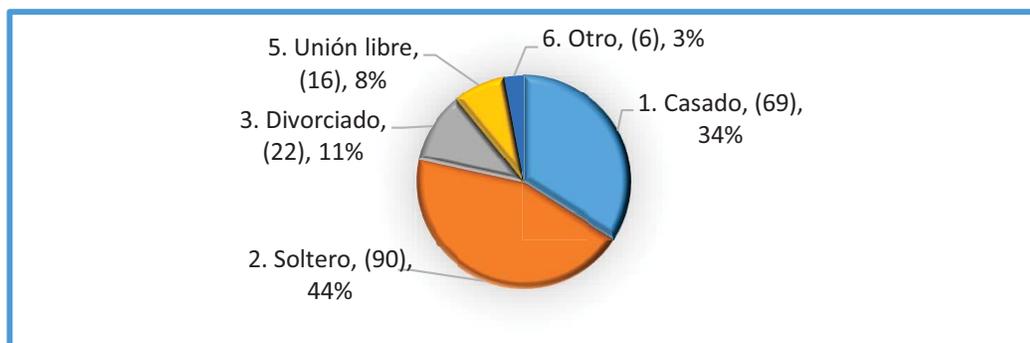
El 25% de los investigados (50) son personas de 26 a 30 años; 22% (44) de 31 a 35 años; el 15% (31) tienen de 36 a 40 años; el 12% (25) de 46 a 50 años; 22 de los entrevistados representan el 11% y tienen de 41 a 45 años; más de 51 años tiene el 8% de la población (17) y menos de 25 años tienen los entrevistados que representan el 7% (14).

Gráfica C. Escolaridad en frecuencia y en porcentaje



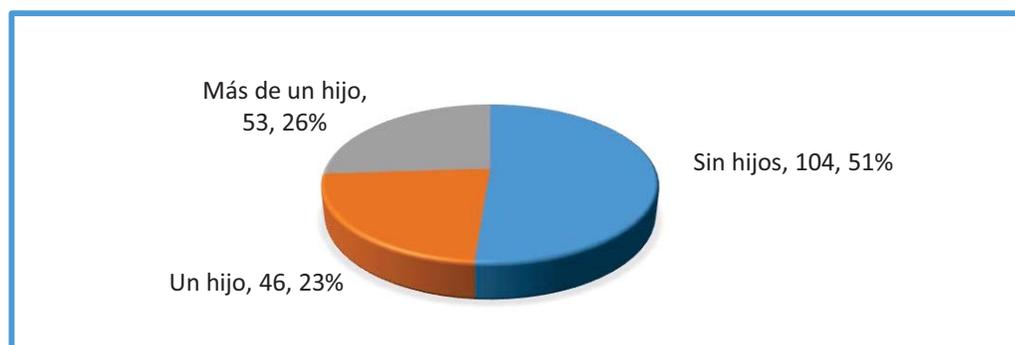
112 investigadores, que representan el 55% tienen nivel posgrado; el 43% es decir 87 entrevistados son de nivel licenciatura y sólo un 2% (4) cuentan con nivel bachillerato.

Gráfica D. Estado civil por frecuencia y en porcentaje



El 44% de los entrevistados (90) son solteros; 34% casados (69); 11% son divorciados (22); el 8% están en unión libre y el 3% (6) tienen algún otro estado civil.

Gráfica E. Número de hijos por frecuencia



51 % de los entrevistados no tienen hijos (104); el 26% (53) tienen más de un hijo y el 23% (46) tienen un hijo.

13.1.5.2. Análisis de correlación de los datos de la prueba piloto

La **base de datos** con la información de la muestra final (203 cuestionarios) se importó al programa estadístico SPSS versión 21 con el objeto de facilitar la validación de los reactivos en la dimensión que se pretendía evaluar.

La Tabla J. presenta la **correlación** entre factores de la siguiente manera:

Tabla J. Matriz de Correlación entre los Subfactores de motivación

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1 Logro de objetivos	1					
E2 Reconocimiento	.251**	1				
E3 Trabajo en sí mismo	.147*	.350**	1			
E4 Responsabilidad	0.099	.323**	.716**	1		
E5 Promoción	.242**	.605**	.500**	.459**	1	
E6 Desarrollo	0.042	.377**	.470**	.475**	.610**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla K, reflejó que E1 Logro de objetivos al estar baja en confiabilidad las correlaciones fueron casi nulas (no son muy significativas). Sin embargo, E3 Trabajo en sí mismo tuvo una alta correlación con la E4 Responsabilidad, es decir: “el realizar un trabajo que me gusta, suelo hacerlo con mayor responsabilidad”. E5 Promoción y E6 Desarrollo, también obtuvieron una alta correlación pues con ello podemos deducir que al haber promoción generalmente hay un mayor desarrollo. Entre E2 Reconocimiento y E5 Promoción, hay una correlación significativa, entendiendo que la promoción implica un reconocimiento laboral.

Tabla K. Matriz de Correlación entre la motivación y el interés por salir de la empresa

E1 Logro de objetivos	0.038
E2 Reconocimiento	-.310**
E3 Trabajo en sí mismo	-.583**
E4 Responsabilidad	-.506**
E5 Promoción	-.351**
E6 Desarrollo	-.430**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla K, muestra que la correlación para todos en este caso debía ser inversa. Sin embargo, E1 logro de objetivos nuevamente salió diferente. Los resultados que fueron bajos son el de E2 Reconocimiento, E4 Responsabilidad y E5 Promoción.

A pesar de lo anterior sobresalió nuevamente E3 Trabajo en sí mismo y E4 Responsabilidad parte fundamental para tener interés por salir de la empresa.

Tabla L. Matriz de Correlación entre la motivación y la Satisfacción con el trabajo

E1 Logro de objetivos	0.057
E2 Reconocimiento	.401**
E3 Trabajo en sí mismo	.846**
E4 Responsabilidad	.747**
E5 Promoción	.539**
E6 Desarrollo	.514**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla L, muestra que E3 Trabajo en sí mismo, E4 Responsabilidad y E5 Promoción, resultaron factores importantes para que una persona se sienta satisfecha con su trabajo.

Tabla M. Matriz de Correlación entre la motivación y el interés por permanecer

E1 Logro de objetivos	0.102
E2 Reconocimiento	.480**
E3 Trabajo en sí mismo	.524**
E4 Responsabilidad	.537**

E5 Promoción .485**
 E6 Desarrollo .522**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Nuevamente se muestra en la Tabla M, que el E3 Trabajo en sí mismo y E4 Responsabilidad resultaron factores importantes para que una persona tenga interés por permanecer dentro de la organización.

En resumen, se puede afirmar que:

Los Subfactores motivacionales se correlacionaron de manera inversa con el E18 Interés por salir de la organización y de manera positiva con E19 Satisfacción con el trabajo y E17 Interés por permanecer en la organización.

Lo anterior, nos llevó a inferir de manera anticipada, que la teoría de Herzberg sigue vigente en nuestros días, al menos para esta muestra piloto, y se complementa con el E17 Interés por permanecer y E18 Interés por salir de la organización, como lo muestra la Tabla N.

Tabla N. Resumen de los resultados de los Subfactores de motivación en la prueba piloto.

	E18 Salir de la empresa	E19 Satisfacción con el trabajo	E17 Interés por permanecer
E1 Logro de objetivos	0.038	0.057	0.102
E2 Reconocimiento	-.310**	.401**	.480**
E3 Trabajo en sí mismo	-.583**	.846**	.524**
E4 Responsabilidad	-.506**	.747**	.537**
E5 Promoción	-.351**	.539**	.485**
E6 Desarrollo	-.430**	.514**	.522**

En la Tabla Ñ, se observa que la correlación entre los factores higiénicos fue relativamente alta y el salario no fue tan importante como otros factores.

Tabla N. Matriz de Correlación entre factores higiénicos

	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
E7 Administración y política de la empresa	1									
E8 Supervisión	.701**	1								
E9 Relación con el supervisor	.507**	.668**	1							
E10 Condiciones laborales	.552**	.525**	.555**	1						
E11 Salario	.463**	.448**	.422**	.487**	1					
E12 Relación con iguales	.475**	.558**	.556**	.458**	.316**	1				
E13 Vida privada	.469**	.487**	.419**	.469**	.356**	.393**	1			
E14 Relación con subordinados	.699**	.741**	.687**	.601**	.481**	.491**	.493**	1		
E15 Categoría	.551**	.555**	.550**	.507**	.738**	.435**	.346**	.620**	1	
E16 Seguridad	.587**	.562**	.557**	.703**	.470**	.428**	.449**	.534**	.443**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado de en la Tabla O, refleja qué tan importante, o qué tanto influyen factores como la E15 Categoría, E9 Relación con el supervisor, y en su caso E14 Relación con subordinados para que una persona esté satisfecha con su trabajo. Sin embargo, de acuerdo al resultado de esta prueba piloto, el salario no es un factor tan importante para lograr esta satisfacción.

Tabla O. Matriz de Correlación entre factores de higiene y la Satisfacción con el trabajo

E7 Administración y política de la empresa	.515**
E8 Supervisión	.572**
E9 Relación con el supervisor	.595**
E10 Condiciones laborales	.532**
E11 Salario	.480**
E12 Relación con iguales	.479**
E13 Vida privada	.320**
E14 Relación con subordinados	.572**
E15 Categoría	.702**
E16 Seguridad	.450**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla P, observamos una vez más que E15 Categoría, es un factor importante para permanecer dentro de una organización. E11 Salario, toma la misma importancia que el factor de E9 Relación con el supervisor, pero sólo un poco abajo los factores de E8 Supervisión y E14 Relación con subordinados. Es decir, de acuerdo

a los resultados, la supervisión en una organización es parte fundamental para que la gente permanezca en ella.

Tabla P. Matriz de Correlación entre factores de higiene y el interés por permanecer

E7 Administración y política de la empresa	.528**
E8 Supervisión	.561**
E9 Relación con el supervisor	.540**
E10 Condiciones laborales	.491**
E11 Salario	.540**
E12 Relación con iguales	.297**
E13 Vida privada	.315**
E14 Relación con subordinados	.545**
E15 Categoría	.607**
E16 Seguridad	.514**

En la Tabla Q, nuevamente se reflejó que E15 Categoría, es fundamental para tener interés por salir de la empresa y en un segundo plano la E8 Supervisión. E11 Salario, corroboró lo que dijo Herzberg, es un factor de higiene, no de motivación.

Tabla Q. Matriz de Correlación entre factores de higiene y el interés por Salir de la empresa

E7 Administración y política de la empresa	-.457**
E8 Supervisión	-.542**
E9 Relación con el supervisor	-.537**
E10 Condiciones laborales	-.378**
E11 Salario	-.502**
E12 Relación con iguales	-.380**
E13 Vida privada	-.302**
E14 Relación con subordinados	-.529**
E15 Categoría	-.622**
E16 Seguridad	-.387**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

13.1.5.3. Análisis Factorial Confirmatorio de la prueba piloto

A través del Análisis Factorial Confirmatorio de la prueba piloto, se pudo corroborar estadísticamente que el instrumento es válido de acuerdo a la clasificación que Herzberg establece en su “Teoría de los dos factores”.

Como lo muestra la Tabla R: los factores marcados de color verde son Subfactores higiénicos y los de color amarillo motivacionales. El caso del factor E4 Responsabilidad fue diferente pues aparece ubicado como de higiene. El caso del E11 Salario, queda perfectamente ubicado como factor de higiene, de acuerdo a la clasificación de Herzberg.

Tabla R. Clasificación de los Subfactores, resultado de la prueba piloto

	Componente	
	1	2
E15 Categoría	0.778	0.16
E14 Relación con subordinados	0.758	0.343
E7 Administración y política de la empresa	0.753	0.249
E11 Salario	0.738	0.03
E8 Supervisión	0.719	0.402
E10 Condiciones laborales	0.718	0.294
E9 Relación con el supervisor	0.675	0.407
E16 Seguridad	0.66	0.36
E13 Vida privada	0.631	0.074
E12 Relación con iguales	0.542	0.398
E4 Responsabilidad	0.512	0.47
E5 Promoción	0.373	0.748
E1 Logro de objetivos	-0.211	0.652
E6 Desarrollo	0.38	0.586
E2 Reconocimiento	0.47	0.548
E3 Trabajo en sí mismo	0.472	0.546

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

13.2. Anexo B: Instrumento denominado “inventario de factores motivacionales y de higiene”

Finalmente, al instrumento que se aplicó en la prueba piloto, se le ajustaron algunas preguntas en su redacción con el objeto de que el lector comprendiera más fácilmente el significado de la misma, lo anterior basado en los resultados obtenidos en el análisis de los resultados del piloteo detallados en el anexo A.

En el caso de las dos preguntas que se incluyeron para conocer E17 Interés por permanecer y E18 Interés por salir de la organización, en la matriz de congruencia es aceptable la confiabilidad, sin embargo, se tomó la decisión de redactar tres preguntas más para homologar a 5 por escala.

Dos de los factores sociodemográficos se eliminaron: *¿Trabaja actualmente? (todos trabajan en la población objetivo)* y *Personal a su cargo, (esta se amplió para conocer mejor la población; incorporando P6 Tipo de contrato, P7 Categoría actual, P8 Antigüedad en la empresa y P9 Rango de salario)*. En suma, pasaron a ser cinco Subfactores sociodemográficos y cuatro organizacionales.

Después de los ajustes antes descritos, se integró el instrumento definitivo con 104 reactivos que recopilaron la información para la presente investigación, a continuación, se presenta dicho instrumento:

Tabla S: Instrumento denominado “inventario de factores motivacionales y de higiene”

<p style="text-align: center;">INVENTARIO DE FACTORES MOTIVACIONALES Y DE HIGIENE</p> <p>Este cuestionario tiene la finalidad de contribuir al desarrollo de una Investigación a nivel Posgrado en Administración, con la intención y visión de ser un instrumento a utilizarse a nivel nacional e internacional. Así mismo ayudará a detectar y precisar los factores motivacionales, los factores higiénicos y la satisfacción laboral que presentan las personas que laboran en esta Institución, los resultados servirán para tener un diagnóstico más preciso de los procesos laborales internos, y a su vez contribuirán a precisar el Plan Estratégico de Desarrollo que se está elaborando en la UNAM, por tal motivo te pedimos seas lo más sincero posible al dar tus respuestas.</p> <p style="text-align: center;">La información es anónima y totalmente confidencial</p>

P1. Sexo	
<input type="radio"/>	Femenino
<input type="radio"/>	2. Masculino
P2. Edad	
<input type="radio"/>	1. Hasta 20 años
<input type="radio"/>	2. De 21 a 25 años
<input type="radio"/>	3. De 26 a 30 años
<input type="radio"/>	4. De 31 a 35 años
<input type="radio"/>	5. De 36 a 40 años
<input type="radio"/>	4. De 41 a 45 años
<input type="radio"/>	5. Más de 46 años
P3. Escolaridad	
<input type="radio"/>	1. Primaria
<input type="radio"/>	2. Secundaria
<input type="radio"/>	3. Bachillerato o equivalente
<input type="radio"/>	4. Licenciatura
<input type="radio"/>	5. Posgrado
P4. Estado civil	
<input type="radio"/>	1. Casado
<input type="radio"/>	2. Soltero
<input type="radio"/>	3. Divorciado
<input type="radio"/>	4. Viudo
<input type="radio"/>	5. Unión libre
<input type="radio"/>	6. Otro
P5. Número de hijos	
<input type="radio"/>	1. Ninguno
<input type="radio"/>	2. Uno
<input type="radio"/>	3. Más de uno
P6. Tipo de contrato	
<input type="radio"/>	1. Sindicalizado
<input type="radio"/>	2. De confianza
P7. Categoría actual	
<input type="radio"/>	1. Operativo
<input type="radio"/>	2. Administrativo
<input type="radio"/>	3. Mandos medios
P8. Antigüedad en la empresa	
<input type="radio"/>	1. Menos de 6 meses
<input type="radio"/>	2. De 6 meses a menos de 1 año
<input type="radio"/>	3. De 1 año a menos de 3 años
<input type="radio"/>	4. Más de 3 años a menos de 5 años
<input type="radio"/>	5. De 5 años a menos de 7 años
<input type="radio"/>	6. De 7 años a menos de 10 años

- 7. Más de 10 años

P9. Rango de salario

- 1. De \$1 a \$5,000
- 2. De \$5,001 a \$10,000
- 3. De \$10,001 a \$15,000
- 4. De \$15,001 a \$20,000
- 5. De \$20,001 a \$25,000
- 6. De \$30,001 a \$35,000
- 7. Más de \$35,001

P10. He perdido el interés por desarrollar las actividades cotidianas en mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P11. Una de las mayores satisfacciones en mi trabajo es la categoría que tengo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P12. Tengo una gran necesidad en alcanzar los objetivos y metas que me propongo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P13. Me siento satisfecho con las responsabilidades laborales que he adquirido en la organización.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P14. Me satisface que la empresa se ocupe por mejorar el mobiliario que necesito para realizar mis actividades.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P15. He perdido el interés por conservar las buenas relaciones laborales con mis compañeros.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P16. Últimamente me ha dejado de interesar el tener buenas relaciones laborales con mi jefe.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P17. Existen algunas fallas administrativas en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P18. Me interesa principalmente el alcanzar mis objetivos y metas laborales que me propongo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P19. El salario que me paga la empresa corresponde al esfuerzo que realizo en mis actividades laborales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P20. Mi actuación laboral está orientada constantemente hacia la promoción.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P21. Últimamente me he sentido insatisfecho con mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P22. La empresa donde trabajo debería considerar mejorar el mobiliario y el equipo con el que desempeño mis actividades.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo

- 5) Totalmente de acuerdo

P23. Estoy en deuda con la empresa por todos los beneficios que recibo de ella.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P24. Existe en mí, un desinterés por desarrollarme dentro de la organización donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P25. Hay políticas en la empresa donde trabajo que pueden mejorarse.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P26. Permanecer en la empresa donde trabajo es para mí fundamental.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P27. Disfruto ampliamente de las responsabilidades laborales que tengo en mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P28. Estoy satisfecho con el reconocimiento de mis jefes hacia mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P29. He dejado de buscar mi desarrollo profesional dentro de la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P30. Últimamente he perdido el interés por buscar una promoción en la organización.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P31. Estoy satisfecho con mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P32. Tengo interés en salir de la empresa cuando se me presente una oportunidad.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P33. Existe un maltrato por parte de los jefes hacia los subordinados en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P34. Estoy insatisfecho con la relación laboral que existe con mis compañeros de igual jerarquía.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P35. Disfruto constantemente el realizar todas las actividades que me corresponden de mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P36. Considero que el ambiente físico de seguridad en la empresa donde trabajo es el apropiado para realizar mis actividades.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P37. Estoy satisfecho con la relación laboral que existe con mis compañeros de igual jerarquía.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P38. El horario laboral me permite pasar buen tiempo con mi familia.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P39. He perdido el interés de adquirir la responsabilidad de más compromisos laborales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P40. Las instalaciones donde trabajo carecen de las condiciones mínimas para desarrollar adecuadamente mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P41. Estoy satisfecho con las políticas que existen dentro de la organización donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P42. Estoy satisfecho con las responsabilidades laborales que he asumido hasta el momento.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P43. Considero que la supervisión de las autoridades de la empresa es deficiente.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P44. Estoy insatisfecho con las actividades que realizo en mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P45. Existen diferencias relevantes en la relación laboral con mi jefe.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P46. El ser promovido me motiva constantemente en el trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P47. Prevalece el autoritarismo en el trato de los jefes hacia los subordinados en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P48. Para poder terminar mis actividades laborales, debo ocupar tiempo que había destinado para pasar con mi familia.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P49. Mi principal motivación, por sobre todas las cosas, es el reconocimiento laboral de mis jefes.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P50. He perdido el interés por desarrollarme en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P51. Me complace trabajar con las medidas de seguridad implementadas por la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P52. Estoy satisfecho con la relación laboral que tengo con mi jefe.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P53. Mi vida personal se ve afectada por mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P54. Existe un abuso de poder por parte de las autoridades en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P55. Tengo interés en permanecer en la empresa por mucho tiempo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P56. Me interesa, por sobre todas las cosas, alcanzar mis objetivos y metas.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P57. Es gratificante para mí el desarrollar actividades cotidianas en el trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P58. He perdido la motivación para buscar el desarrollo profesional en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P59. Estoy satisfecho con las políticas que hay dentro de la organización donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P60. Se acentúa el mal uso de poder de los jefes en el trato hacia los subordinados en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P61. Considero que el tabulador de salarios que existe en la empresa donde trabajo es el adecuado a las funciones de cada puesto.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P62. Cuando me propongo un objetivo, tengo la fuerte necesidad de alcanzarlo a toda costa.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P63. La permanencia en la empresa es para mí fundamental.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P64. Estoy seguro que, si recibo una oferta de empleo, dejo esta organización.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P65. Últimamente he buscado un nuevo empleo en otra empresa.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P66. La categoría que tengo es el reflejo acertado de mis actividades en la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P67. Busco constantemente la promoción en la organización.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P68. El esfuerzo de mi trabajo está correctamente compensado con mi salario.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P69. Mis motivaciones personales están orientadas a que se me reconozca laboral y profesionalmente.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P70. En la empresa donde trabajo existe una supervisión excesiva en el control de mis actividades.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P71. Estoy satisfecho con la categoría asignada a mis actividades dentro de la empresa.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P72. He tenido problemas de relación humana con algunos compañeros de trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo

- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P73. Mi jefe ha notado que me interesa su reconocimiento sobre mi desempeño laboral.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P74. Muestro una insatisfacción con las condiciones laborales implementadas por la organización donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P75. Últimamente me he inclinado más por el trabajo y he descuidado a mi familia.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P76. Las actividades que realizo en mi trabajo me satisfacen.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P77. Percibo una supervisión excesiva sobre mis actividades laborales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P78. La relación laboral que tengo con mis compañeros de trabajo es inadecuada.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P79. La forma de supervisar en la organización donde trabajo debería ser más equitativa.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P80. Estoy convencido que el salario que recibo es el adecuado a mis actividades laborales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P81. Me siento satisfecho con mi categoría.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P82. Me es muy motivante el ser promovido en mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P83. Estoy satisfecho con las condiciones de seguridad con las que la empresa cuenta para que yo realice mis actividades.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P84. Desapruebo algunas políticas de recursos humanos de la empresa donde trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P85. Algo que me da mucha satisfacción es mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P86. Recientemente he buscado otras opciones de empleo en agencias de trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo

- 5) Totalmente de acuerdo

P87. Me doy cuenta que disfruto constantemente del realizar mi trabajo diario.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P88. En la empresa donde trabajo, las autoridades muestran indiferencia hacia sus colaboradores.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P89. Considero que las políticas de la empresa donde trabajo son muy estrictas.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P90. Considero que tengo una buena relación con mi jefe.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P91. Me interesa permanecer en la empresa por la importancia que representa en mi vida profesional.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P92. He perdido el interés por el reconocimiento de los demás, tanto en aspectos personales y profesionales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P93. Mi horario laboral me permite convivir con mi familia frecuentemente.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P94. Últimamente estoy desmotivado por mi desarrollo profesional en la empresa.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P95. Estoy de acuerdo con la forma en que mis superiores supervisan mi trabajo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P96. Estoy insatisfecho con la categoría asignada a mis actividades dentro de la empresa.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P97. Estoy interesado en nuevos horizontes laborales fuera de la organización.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P98. Mis compañeros de trabajo han comentado al jefe que disfruto de mis responsabilidades laborales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P99. Percibo que las medidas de seguridad que prevalecen en mi área de trabajo son las adecuadas.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P100. Percibo que las condiciones laborales en las que realizo mis actividades diarias son las adecuadas.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P101. Considero que mis actividades laborales corresponden con el salario que percibo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P102. Lo que me motiva principalmente es el logro de los objetivos y las metas que me propongo.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P103. Me es muy gratificante el realizar mis actividades laborales.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

P104. La relación que tengo con mi jefe permite que mis actividades fluyan correctamente.

- 1) Totalmente en desacuerdo
 - 2) En desacuerdo
 - 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - 4) De acuerdo
 - 5) Totalmente de acuerdo
-
-

13.3. Anexo C: Índice de figuras

Tesis fundamental

	Pag.
Figura 1. Modelo de análisis	29

Marco teórico

Figura 2. Matriz de rendimiento potencial	32
Figura 3. Concepción tradicional y de Herzberg de la Satisfacción laboral	49
Figura 4. Pirámide de necesidades de Maslow	54

Marco de referencia

Figura 5. Clasificación de la industria manufacturera por número de trabajadores	61
Figura 6. Clasificación del tamaño del establecimiento	61

Metodología

Figura 7. Población total	69
Figura 8. Diseño de la investigación	70

Resultados de la investigación

Figura 9. Modelo de análisis de las ecuaciones estructurales	99
Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales re–especificado	102

13.4. Anexo D: Índice de gráficas

Resultados de la investigación

Gráfica 1 Subescalas de fortalezas	83
Gráfica 2. Subescalas de áreas de oportunidad.	84

Gráfica 3. Subescalas de debilidades	85
Gráfica 4. Sexo por frecuencia y en porcentaje	86
Gráfica 5. Rango de edad por frecuencia y en porcentaje	87
Gráfica 6. Escolaridad en porcentaje y en porcentaje	88
Gráfica 7. Estado civil por frecuencia y en porcentaje	90
Gráfica 8. Número de hijos por frecuencia y en porcentaje	91
Gráfica 9. Tipo de contrato en frecuencia y porcentaje	92
Gráfica 10. Categoría actual en frecuencia y porcentaje	93
Gráfica 11. Antigüedad en frecuencia y en porcentaje	94
Gráfica 12. Rango de salario en frecuencia y porcentaje	95

Prueba Piloto

Gráfica A. Sexo en porcentaje y frecuencia	138
Gráfica B. Rango de edad por frecuencia y en porcentaje	138
Gráfica C. Escolaridad en frecuencia y en porcentaje	139
Gráfica D. Estado civil por frecuencia y en porcentaje	139
Gráfica E. Número de hijos por frecuencia	139

13.5. Anexo E: Índice de tablas

Marco teórico

Tabla A: Percepción del ser humano y la motivación a través de las escuelas de la Administración.	42
Tabla B: Factores motivacionales e higiénicos según la teoría de Frederick Herzberg.	52

Marco de referencia

Tabla C: Sectores según el INEGI.	64
--	----

Metodología

Tabla D. Tamaño de la población y muestra por categoría del trabajador	69
Tabla E. Diseño de la investigación	70
Tabla F. Confiabilidad del instrumento	79
Tabla G. Validez	80
Tabla H. Estandarización	81

Anexos

Tabla I. Reactivos de la prueba piloto	133
Tabla J. Matriz de Correlación entre los Subfactores de motivación	140
Tabla K. Matriz de Correlación entre la motivación y el interés por salir de la empresa	141
Tabla L. Matriz de Correlación entre la motivación y la Satisfacción con el trabajo	141
Tabla M. Matriz de Correlación entre la motivación y el interés por permanecer	141
Tabla N. Resumen de los resultados de los Subfactores de motivación en la prueba piloto.	142
Tabla Ñ. Matriz de Correlación entre factores higiénicos	143
Tabla O. Matriz de Correlación entre factores de higiene y la Satisfacción con el trabajo	143
Tabla P. Matriz de Correlación entre factores de higiene y el interés por permanecer	144
Tabla Q. Matriz de Correlación entre factores de higiene y el interés por Salir de la empresa	144
Tabla R. Clasificación de los Subfactores, resultado de la prueba piloto	145
Tabla S. Instrumento denominado “Inventario de factores motivacionales y de higiene”	146

Resultados de la investigación

Tabla 1. Jerarquía de las dimensiones teóricas de la muestra	86
Tabla 2. Sexo por frecuencia y porcentaje.	90
Tabla 3. Rango de edad por frecuencia y porcentaje	91
Tabla 4. Nivel de escolaridad en frecuencia y porcentaje	92
Tabla 5. Estado civil en frecuencia y porcentaje	95
Tabla 6. Número de hijos por frecuencia y porcentaje	96
Tabla 7. Tipo de contrato por frecuencia y porcentaje	97

Tabla 8. Categoría actual por frecuencia y porcentaje	98
Tabla 9. Antigüedad por frecuencia y porcentaje	100
Tabla 10. Rango de salario en frecuencia y porcentaje	102
Tabla 11. Correlaciones e influencias esperadas entre las variables involucradas en el Modelo de ecuaciones estructurales desde la Postura nula, no coherentes con la teoría de Herzberg	109
Tabla 12. Correlaciones e influencias esperadas entre las variables involucradas en el Modelo de ecuaciones estructurales desde la Postura de investigación, coherentes con la teoría de Herzberg	110
Tabla 13. Resultados de los índices de ajuste	111
Tabla 14. Pesos de regresión no estandarizados del modelo de hipótesis re - especificado	112
Tabla 15. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis re-especificado	112
Tabla 16. Correlaciones de Pearson entre las variables involucradas en el modelo	113
Tabla 17. “Prueba T de Student”. Diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a Subfactores de motivación e higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	115
Tabla 18 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por rango de edad con respecto a Subfactores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	117
Tabla 19 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por escolaridad con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	118
Tabla 20 “Prueba T de Student”. Diferencias Significativas por escolaridad específicamente Secundaria y Bachillerato o equivalente con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	119
Tabla 21 “Prueba T de Student”. Diferencias Significativas por escolaridad reagrupadas en dos categorías con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	119
Tabla 22 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por estado civil con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	121

Tabla 23 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por estado civil, reagrupando en 3 categorías, con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	123
Tabla 24 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por el número de hijos con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	125
Tabla 25 “Prueba T de Student”. Diferencias Significativas por tipo de contrato con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	126
Tabla 26 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por categoría actual con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	127
Tabla 27 “Análisis de varianza”. Diferencias Significativas por la antigüedad en la empresa con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	129
Tabla 28 “Análisis de varianza. Diferencias Significativas por la antigüedad en la empresa con 4 categorías con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	131
Tabla 29 “Análisis de varianza. Diferencias Significativas por rango de salario con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	133
Tabla 30 “Análisis de varianza. Diferencias Significativas por rango de salario reagrupada en tres categorías con respecto a factores de motivación, higiene, el interés por permanecer, interés por salir de la empresa, así como con la satisfacción con el trabajo.	135

REFERENCIAS

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramirez, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en Psicología* (Vol. 14).
- Aguado, R. (1998). *La satisfacción laboral*.
- Aguilar Benitez, I. (1999). La flexibilidad como estrategia frente a la rotación de personal en la industria maquiladora del televisor. *Artículos/CLASE - Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades/Impresos*, 215-237.
- Aramburu Porras, J. (1999). La técnica de análisis causal y su aplicación en la rotación de personal en editorial amanuense / tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración (Organización), Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. *tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración (Organización)*. México.
- Arias, G. (1991). *Admnsitración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Barberá Heredia, E. (1997). Marco Conceptual e investigación de la motivación Humana. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, Q. D., & Walton, R. E. (1999). *Dirección de los Recursos Humanos, Técnicas de Harvard Business School*. México: CECSA.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. 83-91.
- Campos Pérez, I. (2011). Técnicas para identificar causas de la rotación de personal; Tesina para obtener el título de licenciado en psicología, Facultad de Psicología UNAM. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw-Hill.
- Cooper, C. L., & Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology*.
- Cronbach, I. J. (1951). *coefficient alpha and the internal structure of tests*. Psychometrika.
- Dessler, G. (1979). *Administración y enfoque, enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los Recurso Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dyer , L., & Parker, D. (1975). Classifying Outcomes in Work.
- Dysinger, D. W. (1966). *Motivational Factors Affecting Civilian Army Research and Development Personnel*. American Institutes por Research Pittsburg PA.
- Garcia Rivera, B. R. (2006). ¿Es la percepción del obrero un factor que determina la rotación en la industria maquiladora? *Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades/electrónicos*, 41-56.
- Garcia, B. (2010). cross border industries in Mexico with low organizational attachment. *Collage of Business University of West Florida*, 79-102.
- Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *British Psychological Society*, 197-204.

- González, M., Olivares, S., Gonzalez, N., & Ramos, J. M. (2013). *Planeación e integración de los Recursos Humanos. Capital humano* (Segunda edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Harold, K. (1985). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1998). *Admnsitración* (7a ed.). México: International Thomson.
- Hernández Herrera, C. A. (2006). La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP; Para obter el grado de Maestro en Ciencias con especialidad en Administración, upicsa, Instituto Politécnico Nacional. México.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Peru: Mac Graw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Admnsitración*. México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1992). *The motivation to work* . New Jersey: Transaction Publishers.
- Hulin, C. L. (1971). Regresión Analysis of Three Variations of Two Factor Teory of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psycology*, 211-217.
- INEGI. (2015, cuarto trimestre). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México.
- Kaye, B. (2000). *Amelos o pierdalos : como lograra que los mejores empleados se queden en su empresa*. México: Pearson Educación.
- King, N. (1968). Clasifcation and Evaluation of the Two Factor Teory of Job Satisfaction. *Psycological Bulleting*, 18-31.
- Korman, A. K. (1971). *Industrial and organizational Psychology*. Prentice Hall.
- Korst, K., & ..., y. (1985). *Por qué cambia el personal de empresa? : La rotacion interna y externa, causas y neutralizacion, su calculo y sus costes* . Barcelona: Sagitario.
- Levin, R. I. (2003). *Estadística para admisnitradores*. México: Prentice Hall.
- Levy, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. España: Printece Hall.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Consequencies of Job.
- Mancebo del Castillo Trejo, J. M. (1992). *EL administrador y su entorno dentro de la admnistración*. México: Limusa.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilizacion industrial* . Buenos Aires: Nueva Visión.
- Méndez Morales , J. S. (2014). *Fundamentos de economía* (Sexta ed.). de México, México: Mc Graw Hill.
- Miner, J. B. (1984). The Validity and Usefulness of Theories in Emerging Organizational Science. *Academy of Management Review*, 2, 296-303.
- Morales Serrano, E. (1983). Ausentismo y rotación de personal en las tiendas de autoservicio del D.F. / tesis que para obtener el título de Licenciado en Administración, UNAM, Facultad de Contaduria y Administración. México.
- Morfin Rios, P. (2005). La rotación de personal y su relación con la motivación; Tesis para obtener el título de Licenciado en Admnsitración, Universidad Don Vasco. Uruapan Michoacán, México.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. G. (2014). *Fundamentos de Administración*. México, México: Trillas.

- Nuñez Escamilla, R. (2003). Aplicación de la teoría motivación-higiene de Herzberg en la empresa Pollos Bakity / tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración (Organización), Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. México.
- Porter, L. (1966). Personnel Management. *Annual Review of Psychology*, 17, 419-431.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México, México: Pearson.
- Roberts, M., & Tybout, J. R. (1996). *Industrial evolution in developing countries : micro patterns of turnover, productivity, and Market structure* . New York: Oxford University Press.
- Rodal Arciniega, J. L., & Salamanca Pacheco, E. (2011). *Perspectivas de la Admnsitración Internacional*. México: Thomson.
- Rodriguez Montalvo, H. R. (2002). Causas y efectos de la rotación de personal en la industria restaurantera / tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración (Organización), Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración . Mexico.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Limusa.
- Schwartz, M. M., Jenusaitis, E., & Stark, H. (Marzo de 1963). Motivations Factors Among Super. 16, 45-63.
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (marzo de 2007). Examining Herzberg's teory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2).
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: Investigacion y práctica*. (M. F. Arturo Aparicio Vazquez, Trad.) México, D.F., México: Manual moderno.
- Urcola Telleria, J. L. (2005). *La motivación empieza en uno mismo: aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. Madrid: ESIC.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. *CarnegieTechnology*(27), 331.
- Wall, T. D. (July de 1973). Ego-Defensiveness as a Determinant of Reported Differences in Sources of Job Satisfacction and Job Dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 58, 125-127.
- Wernimont, P. (1972). A Systems View of Job Satisfaction.
- Whittaker, J. O. (1987). *Psicología social en el mundo de hoy*. México: Trillas.
- Whlttaker, J. (1977). *Psicología*. (V. A. Armer, Trad.) México: Interamericana.
- Wong Salas, P. (2013). Motivación y satisfacción laboral : una aproximación a la teoría de Frederick Herzberg / tesis que para obtener el título de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Zepeda Castañeda, M. (2007). *La problematica resultante ante la falta de motivacion del restaurante del Hotel Mansion del Cupatitzio y las causas y efectos que la originan*. Tesis, Universidad Don Vasco, Escuela de Administración y Contaduria.