



UNAM IZTACALA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Motivación y Satisfacción Laboral: Una aproximación a la
Teoría de Frederick Herzberg

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A (N)

Priscila Wong Salas

Directora: Mtra. Guadalupe Concepción Meléndez Campos

Dictaminadores: Mtra. Teresa García Gómez

Lic. María Cecilia Guzmán Rodríguez

Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 2013





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por permitirme la vida y ayudarme siempre poniéndome los medios necesarios para salir adelante.

A mis padres

Por darme el apoyo económico y moral para que yo pudiera concluir mi carrera.

A la UNAM

Por ser una grandiosa institución académica que provee conocimiento de excelencia.

A la carrera de Psicología de la FESI

Por ser un área tan fundamental para comprender la vida y ser capaz de cambiar la forma de ver el mundo, además de ser una grandiosa profesión.

A mi asesora de Tesis

Por apoyarme en la elaboración de mi proyecto de titulación.

¡¡México, Pumas, Universidad!! ¡¡Gooya, Gooya!!

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO UNO. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN	
1.1 La Organización	9
1.2 Definición de la psicología industrial-organizacional	10
1.2.1 Breve historia de la psicología industrial-organizacional	11
1.3 La labor del psicólogo en la organización	15
1.3.1 El estudio de la motivación y la satisfacción laboral para el psicólogo industrial-organizacional	19
CAPÍTULO DOS. LA MOTIVACIÓN LABORAL	
2.1 ¿Qué es la Motivación?	21
2.1.1 ¿Qué es la motivación laboral?	22
2.2 El proceso motivacional	23
2.2.1 Las fuerzas motivacionales	24
2.3 Tipos de motivación	25
2.4 Clasificación de los motivos	28
2.4.1 Motivos Primarios	28
2.4.2 Motivos Generales	29
2.4.2.1 Los motivos de curiosidad, manipulación y actividad	29

2.4.2.2 El motivo de afecto	30
2.4.3 Motivos Secundarios	30
2.5 ¿Por qué es importante motivar al personal?	33

CAPÍTULO TRES. LA SATISFACCIÓN LABORAL

3.1 Antecedentes de la satisfacción laboral	36
3.2 ¿A qué se le llama satisfacción laboral?	38
3.3 Tipos de satisfacción laboral	40
3.4 Importancia de la satisfacción laboral en el trabajador	40
3.4.1 Satisfacción y desempeño laboral	41
3.4.2 Satisfacción laboral, rotación y ausentismo	42
3.4.3 Satisfacción laboral y motivación	42
3.4.3.1 Postulados Teóricos de la relación entre Motivación y Satisfacción Laboral	43
3.4.4 Salud y bienestar	43
3.5 Factores laborales y no laborales asociados a la satisfacción e insatisfacción	44
3.5.1 Satisfacción e insatisfacción laborales vinculadas con la actividad del trabajo	44
3.5.2 Satisfacción e insatisfacción laborales no vinculadas con la actividad del trabajo	45
3.6 Modelos predictivos de satisfacción en el trabajo	46

CAPÍTULO CUATRO. MODELO TEÓRICO DE LOS DOS FACTORES

4.1 Clasificación de las teorías motivacionales: Teorías de Contenido, de Proceso y Contemporáneas	48
4.2 Descripción de la Teoría de los Dos Factores	50
4.3 Críticas al modelo teórico	53
4.4 Aportaciones	56
4.4.1 El diseño de puestos como forma de motivación	56
4.5 Revisión bibliográfica aplicada: Aportaciones y Críticas	58

CAPÍTULO CINCO. ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

5.1 El proceso motivacional en la Teoría de Los Dos Factores	66
5.2 La satisfacción laboral en la Teoría de Los Dos Factores	68
5.3 Visión de la satisfacción cuando depende del trabajo	69
5.4 Análisis Crítico de la propuesta de Herzberg	69
5.5 Análisis de los estudios aplicados	71
5.6 Análisis Final de la propuesta de Herzberg	75

CONCLUSIONES	77
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	83
---------------------	-----------

RESUMEN

La presente tesina se enfoca en la importancia que tiene el tema de la motivación y la satisfacción laboral dentro del ejercicio del psicólogo Industrial-Organizacional (I-O) por lo que se retoma el modelo de Frederick Herzberg denominado Teoría de los Dos Factores, llamado así por la relación que establece entre ambos procesos. Es por esta razón que el objetivo del trabajo fue describir qué es la motivación laboral y la satisfacción laboral, así como la relación de ambas planteada en la teoría de Frederick Herzberg, aunando sus críticas y aportaciones.

El modelo de Herzberg propició un gran impacto para los procesos motivacionales y satisfactorios, además de que permitió que las organizaciones dejaran de visualizar al individuo como una máquina, como consecuencia de los planteamientos tayloristas, y se interesaran más en aquellos aspectos que pudieran beneficiar al empleado.

Para finalizar se comenta que existen algunos aspectos del proceso laboral que se cree deben vincularse con los factores ya postulados de motivación-satisfacción posibilitando un enriquecimiento teórico. Aunque en términos generales se observa la presencia de los dos grupos de factores propuestos tal y como se señalan.

Se observa la presencia de limitantes en relación a la confiabilidad para las variables edad, profesión y sexo, por lo que se plantean como propuestas de investigación futura además del uso de una escala de medición para entender la relación entre los procesos de la motivación y la satisfacción. Se piensa que estos trabajos pueden fortalecer y/o esclarecer algunas cuestiones del modelo de Herzberg.

Dentro del contexto laboral la función del psicólogo ha resultado ser de vital interés para el correcto funcionamiento de la empresa, esto se observa porque a lo largo de los años los psicólogos se han interesado, entre otras cosas, por las cuestiones de la “motivación” humana y han desarrollado diversos modelos para explicar esta actividad.

Hablar de motivación es hablar del proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales, con la finalidad de cubrir ciertas necesidades, expectativas y/o intereses, ya sean generados interna o externamente (Rodríguez, Zarco y González, 2009). En términos conductuales la motivación se relaciona con la dirección, la intensidad y la persistencia de una conducta a lo largo del tiempo. La **dirección** se refiere a la elección de actividades que realizamos (conductas específicas) cuando empleamos nuestros esfuerzos; es decir, podemos elegir trabajar arduamente en algunas tareas y no en otras. La **intensidad** expresa el esfuerzo que invierte una persona en la realización de alguna tarea. La **duración** denota la continuidad con la que se observa una conducta durante cierto tiempo (Spector, 2002; Muchinsky, 2002).

Se cree que conocer las necesidades que influyen en el desempeño laboral es una prioridad que permite a la organización poder elaborar estrategias para los trabajadores (García, Luján y Martínez, 2007). De esta manera, el estudio de la motivación posibilita una mejora en el desempeño y el cumplimiento del objetivo o meta organizacional.

Además del proceso motivacional, los psicólogos organizacionales han enfocado su atención en otro interesante tema: “la satisfacción laboral” la cual consideran es tan importante como la motivación, ya que también posibilita un mejor desempeño del empleado cuando este se encuentra satisfecho, al contrario de cuando no lo está. Es por ello que la satisfacción es vista como el estado emocional de tipo positivo que surge de la evaluación que hace una persona de su experiencia laboral (Locke, citado por Luthans, en Yañez, Arenas Ripoll, 2010). Con base en estos dos interesantes procesos se observa que la labor del psicólogo se ha enfocado en proporcionar al trabajador un empleo que cuente con condiciones necesarias y placenteras.

Aunque se cree, con base en algunos estudios, que existe relación entre la satisfacción laboral y la motivación (Kinicki y Kreitner, 2003). El único psicólogo que ha abordado tales temas de forma conjunta es Frederick Herzberg. Este psicólogo que se dedicó inicialmente al estudio de la satisfacción laboral creó un postulado en el cual argumenta que la motivación y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas. Según esta teoría, la motivación-satisfacción de las personas depende de dos factores: *higiénicos-no insatisfactorios*, y *motivacionales-satisfactorios* (García, Luján y Martínez, 2007).

Este postulado propuesto por Herzberg resulta ser una enorme aportación al campo laboral, ya que de ser certera su teoría, se resolverían muchas interrogantes sobre qué es realmente lo que debe hacer una empresa para lograr que su personal esté motivado y satisfecho. Al lograr esto se podría pensar que el nivel de productividad debería ser más alto, ya que el trabajador lograría un mayor beneficio pues manifestaría un doble bienestar.

Aunado a esto, la aportación de Herzberg deja ver el lado que la mayoría de las empresas trata de negar o de dar menos importancia, es decir, el interés por las *relaciones humanas*. Puesto que Frederick Herzberg retoma y hace énfasis en el beneficio de darle al trabajador un trato humano, a través de un empleo que le satisfaga y ayude a potencializar sus capacidades. Es gracias a esto que la empresa logrará alcanzar el binomio de ganar (ganar-ganar).

Es con base en estas afirmaciones que se considera que el trabajo de Herzberg merece ser estudiado detalladamente, por lo cual, el objetivo del presente trabajo fue describir qué es la motivación laboral y la satisfacción laboral, así como la relación de ambas planteada en la teoría de Frederick Herzberg, aunando sus críticas y aportaciones.

Por lo cual, la estructura es la siguiente: En el capítulo 1 se describe qué es una organización, y cuál es el papel del psicólogo en el contexto laboral. Dentro de este segundo punto se encontrará la definición de psicología industrial-organizacional, una breve historia de la psicología organizacional y por qué se vinculan los temas de la motivación y la satisfacción laboral con las labores del psicólogo.

En el 2º capítulo se define el término motivación y motivación laboral. Además de desarrollar en qué consiste el proceso motivacional; los tipos de motivación que existen y la clasificación de los motivos, los cuales posibilitan el surgimiento de la motivación. Sumado a esto, se comenta la importancia de motivar al personal.

El capítulo 3 se enfoca en el tema de la satisfacción laboral, por lo que se comienza por la narración de los antecedentes, para posteriormente pasar a su definición, los tipos de satisfacción, y por último la importancia, dada a partir de su relación con diversas nociones laborales como desempeño laboral, rotación y ausentismo, salud, y motivación. Por último en este capítulo se comentan algunos factores laborales y no laborales que pueden producir satisfacción e insatisfacción.

En el capítulo 4 se describe el modelo de Frederick Herzberg (Teoría de los Dos Factores) y se comenta a qué tipo de teoría motivacional se atribuye. Posteriormente se exponen las aportaciones y críticas más destacadas de su modelo, basadas en los comentarios de algunos autores. Dentro de sus aportaciones se destaca su propuesta sobre el enriquecimiento laboral. Y por último se describen cuatro estudios aplicados: tres en México y uno en Colombia, los cuales se basan en un análisis del modelo de los Dos Factores.

Con base en la descripción y en los capítulos anteriores, se procede en el capítulo 5 a realizar un análisis contrastando los argumentos de la teoría con las nociones de motivación y satisfacción más rescatables, además de los posibles alcances y limitaciones que puede poseer la teoría basándose en los recursos teóricos y aplicados, siendo estos últimos, parte de la descripción y análisis de los estudios previos.

En la conclusión se comentan las implicaciones del proceso de motivación al ámbito psicológico Industrial-Organizacional (I-O), la importancia de los errores, aciertos y limitaciones de la teoría de los Dos Factores y se propone qué proyectos de investigación se podrían implementar en el futuro para enriquecer este trabajo.

UNO

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 La Organización

La organización es un ámbito social que posee metas, estructura y actividades determinadas. La importancia de las organizaciones radica en las relaciones que tienen las personas estas entre sí. En otras palabras, la gente interactúa al desempeñar funciones las cuales permiten alcanzar los diferentes objetivos (Daft, 2005).

Reig, Fernández y Jauli (2003) señalan que “la orientación a *metas* presupone un conocimiento del estado actual [de la organización], [los] recursos necesarios para el avance, [las] fortalezas y debilidades, el grado de entusiasmo o motivación... y el mantenimiento y claridad de la dirección” (p. 6).

La *estructura*, tiene que ver con el conocimiento del orden o jerarquía y con la comprensión de las funciones. Dentro del conocimiento jerárquico se puede observar el reconocimiento hacia los supervisores. En relación a las funciones se debe destacar la parte de los insumos (costos y materiales). Por ejemplo, que lleguen a tiempo los insumos a sus determinadas líneas de producción (Reig, Fernández y Jauli, 2003; Gil y Alcover, 2003).

Comentan también Reig, Fernández y Jauli (2003) que “la organización debe tener... *límites identificables*, esto significa que debe quedar claro a la conciencia colectiva dónde empieza el grupo y dónde termina, dónde empiezan las funciones y responsabilidades de los cargos y dónde acaban, dónde comienza... cada objetivo...” (p. 6).

Gracias a la orientación a las metas es que el grupo posee una dirección, ya que a través de un sistema estructurado se logra un orden y ciertos límites que posibilitan la existencia de la supervisión y por lo tanto del control. Es de esta manera que se logra que una organización humana camine eficientemente (Reig, Fernández y Jauli, 2003; Gil y Alcover, 2003).

1.2 Definición de la psicología industrial-organizacional

Los autores Blum y Naylor (1976; en Rodríguez, et al., 2004) definen a la psicología industrial y organizacional como *la aplicación de los principios psicológicos a los problemas de los seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria*. En términos más amplios, se puede decir que el psicólogo industrial-organizacional se ocupa de la conducta en los contextos laborales (Muchinsky, 2002).

En la psicología industrial se observan las cuestiones vinculadas con el diseño eficiente de empleos, la selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño. En tanto que la psicología organizacional se generó a partir del movimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones y pone un mayor interés en el empleado, por lo cual se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de este.

El ámbito organizacional se enfoca en el estudio de las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Sin embargo, existen temas que no se pueden categorizar como únicamente de tipo industrial u organizacional. Un ejemplo es la motivación, ya que se relaciona con la psicología industrial por su vínculo con la eficiencia y el desempeño de los empleados; y con la psicología organizacional por la importancia de la felicidad y el bienestar del individuo (Spector, 2002).

En definitiva, la Psicología de las Organizaciones es una disciplina básica y aplicada, que trata de entender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos individuales, interpersonales y organizacionales, que se producen en los contextos y en las relaciones con el entorno. Trata también de intervenir en ellas para optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto a nivel individual como organizacional, trayendo a su vez, un bienestar a la propia sociedad (Gil y Alcover, 2003).

1.2.1 Breve historia de la psicología industrial-organizacional

Los autores Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) mencionan el importante trabajo del ingeniero Frederick W. Taylor, en 1886, en una reunión nacional de ingenieros titulada “*El ingeniero como economista*” celebrada en Filadelfia. Este trabajo expresaba la filosofía de Taylor sobre la administración científica, la cual está conformada por un conjunto de estudios de ingenieros interesados en problemas como la definición de puesto, los sistemas de incentivos, y la selección y capacitación. La tesis principal del trabajo de Taylor era que el bienestar sólo se podía obtener por la cooperación entre la dirección y la fuerza laboral, a través de la aplicación de métodos científicos, por lo cual planteó como principios de la administración:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento de trabajo del empleado.
- Elegir de forma científica y preparar, enseñar y desarrollar al trabajador para el puesto que llevaría a cabo.
- Cooperar unos con otros para que todo el trabajo se realice de acuerdo con principios científicos.
- Ofrecer una división de trabajo, y de responsabilidad igual entre la dirección y los empleados.

Según Gil y Alcover de la Hera (2003) Taylor publicó en 1911 un libro titulado *Principles of Scientific Management*, en donde reiteraba los principios de la gestión (administración) empresarial. La idea de Taylor era netamente hacer uso del análisis científico para incrementar la productividad. Este incremento, proponía él, se lograría a través de realizar operaciones manuales diseccionándolas en elementos más simples.

Aunque la teoría de Taylor marcó un fuerte impacto para el ámbito laboral, mayormente lo fue la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII. Esta comenzó porque las máquinas de vapor sustituyeron el trabajo manual que solía ser más lento (Ivancevich, 2005). Se construyó una nueva disciplina laboral, la cual giraba en torno a la construcción, el desarrollo y la propagación de una ideología centrada en la necesidad de realizar un trabajo regular y sistemático (Rodríguez, et al., 2004).

No fue sino hasta los años veinte cuando la atención hacia los procesos psicosociales apareció, es decir, la atención al *factor humano* de la organización, el cual había sido ignorado dentro del enfoque taylorista (Gil y Alcover de la Hera, 2003). Este interés por el factor humano empezó a vislumbrarse en 1924, en la planta de la Western Electric Company ubicada en Hawthorne. En este estudio se trataba de entender la relación entre la intensidad de la luz y el nivel de productividad de los empleados. Esta investigación comenzó a desarrollarse en los años veinte pero gracias a la riqueza de los resultados obtenidos se extendieron hasta mediados de los años treinta (Gil y Rodríguez, 2003).

Para llevarla a cabo realizaron varias observaciones a dos tipos de grupos, un grupo control y uno experimental. En la primera etapa, el grupo experimental no mostró ningún aumento o disminución significativa en la productividad en relación con el nivel de iluminación, pero en el grupo de control aumentó la producción en la misma cantidad que en el de prueba.

En las etapas posteriores se disminuyó el nivel de luz en ambos casos; los trabajadores apenas podían ver lo que hacían pero la productividad aumentó. Los resultados fueron desconcertantes para los investigadores, ya que, además del nivel de iluminación había algo que ocasionaba un cambio en la productividad; se entendió que esta variable era de naturaleza humana.

La conclusión a la que llegaron los investigadores fue que las variables, las cuales eran independientes, no estaban ocasionando el cambio de la variable dependiente, la producción. Una vez más descubrieron que algo no estaba bajo control y estaba provocando un cambio en la variable dependiente (Luthans, 2008).

Según Luthans (2008), los experimentos de la luz realizados en la planta de Hawthorne deben atribuirse al trabajo de Elton Mayo y Fritz Roelthisberger, sin embargo Gil y Alcover de la Hera (2003) comentan que es erróneo comentar que estos experimentos fueron realizados o dirigidos por Mayo, ya que se iniciaron en 1924 y Mayo los empezó a conocer hasta 1927, limitándose sólo a realizar algunos informes.

A pesar de que Elton Mayo y Fritz Roelthisberger no hayan participado en los experimentos de la luz de la Western Electric Company, el movimiento de las *relaciones humanas* o *factor humano* surge a partir de las intervenciones de Mayo (informes) sobre estos experimentos (en el año de 1933) y el resultado de su trabajo sobre el ausentismo laboral el cual realizó durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) (Gil y Alcover de la Hera, 2003; Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Mayo destaca el principio de la cooperación humana contraria al principio del individualismo posesivo. Según él se han invertido mucho esfuerzo para desarrollar habilidades técnicas pero no para el desarrollo de destrezas sociales o cooperativas, por lo que señala que el desarrollo de destrezas sociales contribuye a conseguir la aceptación de los miembros de la organización hacia sus superiores (Gil y Alcover de la Hera, 2003).

De esta manera, el movimiento de las *relaciones humanas* propiciado por el trabajo de Elton Mayo ayudó a generar un entendimiento hacia la importancia del trato social y en grupo, los cuales fueron vinculados con la producción y la satisfacción. Fue gracias a esto que a mediados de 1960 el movimiento de las relaciones humanas fue convertido en una rama para campo organizacional (Ivancevich, 2005).

Además también dentro del siglo XIX, afirma Ivancevich (2005), se observó la importancia de la Psicología Industrial-Organizacional en los tiempos de la Guerra Mundial, ya que durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) empezaron a aparecer diferencias entre la corriente psicológica norteamericana y la europea. La corriente norteamericana se orientaba hacia la psicometría de las aptitudes y la europea hacia el factor humano y el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño.

De esta manera, en EEUU se dedicaron a la elaboración de los test de inteligencia Army Alpha (para personas que hablaban inglés) y Army Beta (para personas que no hablaban inglés), los cuales durante el año de 1915 permitieron seleccionar a los reclutas más hábiles para la guerra. Este éxito favoreció la construcción de otros test destinados a la selección de personas que debían tener habilidades especiales para poder realizar actividades militares.

Por el contrario, los psicólogos ingleses se basaron en el enfoque fisiológico de la fatiga adoptado por las teorías clásicas y lo adoptaron a una perspectiva psicológica basándose en las diferencias individuales (Quijano, en Rodríguez, et al., 2004).

Bajo este planteamiento empezaron a cobrar relevancia no sólo las aptitudes del trabajador, sino también sus actitudes, pues se comprobó que la percepción del trabajo dependía de las condiciones laborales y de las características individuales. Este acercamiento psicofisiológico produjo una mejora en la productividad de las empresas y en el bienestar de los trabajadores (Rodríguez, et al., 2004).

En relación con esta aportación psicológica, se observa también el importante papel de Walter Dill Scott y Hugo Munsterberg (ambos discípulos de Wundt) como los dos primeros psicólogos para la solución de problemas de negocios que marcaron la dirección para los demás psicólogos organizacionales (Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso, 2004). Hugo Munsterberg, inició en 1913 el campo de la psicología industrial con su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, el cual fue un estímulo para el nacimiento de esta disciplina en Estados Unidos y Europa (Ivancevich, 2005).

Así mismo, Walter D. Scott en el año de 1911 ofreció un análisis de los motivos de trabajo de los empleados, y abordó la importancia del uso de incentivos no económicos, siendo el primer psicólogo en hacerlo (Peiró, en Rodríguez, et al., 2004). De esta manera, la psicología industrial-organizacional, en conjunto, se destacó por su interés en mejorar la capacidad de desempeño de los trabajadores, centrar su atención en el trabajador, las diferencias entre individuos y el bienestar de estos (Ivancevich, 2005).

Además en los años 50 se comenzó a investigar el tema de la motivación laboral. Un ejemplo de eso se observa en el trabajo de Abraham Maslow publicado en 1954 destacando por su aproximación humanista –la cual argumentaba que todo ser humano es parte de un proceso de autorrealización cuyo desarrollo debe promoverse y facilitarse-, el cual propuso un modelo jerárquico ascendente de necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, afecto, estima y realización.

Por otra parte el trabajo de otro psicólogo humanista fue el de Frederick Herzberg realizado en 1966. En este argumenta que no es necesario obligar al trabajador a desempeñar sus funciones pues su propia realización personal bastaría para la realización adecuada de su trabajo, siempre y cuando sea enriquecedora para él (Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso, 2004).

En resumen se puede decir que el surgimiento y desarrollo de la Psicología Industrial-Organizacional se encuentra relacionado con las necesidades de eficacia y eficiencia a los que se vieron sometidos los dirigentes de las organizaciones, ya que como indica Quintanilla (1992), la aplicación de la Psicología en este contexto no se manifestó hasta que se produjo una concordancia entre los intereses y necesidades de nuestra disciplina y el mundo profesional (Rodríguez, et al., 2004).

1.3 La labor del psicólogo en la organización

Un elemento importante para el éxito organizacional consiste en la capacidad que tienen sus miembros para trabajar como unidad coordinada. Además el éxito o fracaso que posee un equipo para alcanzar la coordinación depende directamente del comportamiento de sus integrantes y de la habilidad que tienen para relacionarse entre sí. Por lo tanto, para lograr que un equipo se vuelva exitoso se debe comprender qué es lo que hace a la gente actuar como actúa (Ehrlich, 2002).

Las organizaciones están constituidas por individuos, por esta razón al hablar de la psicología del individuo se debe hablar también de la colectividad, es decir, hay que vincular al individuo con su equipo, con su grupo. Además, debe entenderse que el comportamiento del individuo en la organización es diferente cuando se encuentra en situaciones individuales que cuando se encuentra en colectivas, por lo cual se derivan acciones diferentes desde la perspectiva de las organizaciones.

Se configura entonces, un complejo sistema de relaciones en cual las personas logran el desarrollo de tareas enfocados a lograr las metas u objetivos de una empresa, posibilitando que el trabajador satisfaga sus necesidades tanto

personales como profesionales. De esta manera, las realidades organizacionales responden a cambios de tipo económico, social, político, tecnológico, ideológico, de identidad, entre otros.

Por lo cual, es elemental para el trabajo del psicólogo I-O observar, analizar e intervenir en los fenómenos de carácter psicosocial que se producen en las organizaciones, enfocando su mirada en los procesos de desarrollo, tanto en momentos de crisis como en procesos evolutivos.

Los cambios en el entorno organizacional permiten la presencia de transformaciones, los cuales a su vez, conllevan la creación de nuevos modelos y teorías para su comprensión (Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso, 2004).

“[Así] como científicos sociales tenemos interés en explicar el comportamiento humano. Desde el punto de vista del psicólogo social, estamos interesados en saber qué influencias del ambiente causan impacto en el individuo humano y cómo responde éste a tales influencias. Para la mayoría de las personas, las organizaciones formales representan la parte más importante de su ambiente” (March y Simon, en Gil y Alcover, 2003, p.43).

Esta parte suele ser importante en el ambiente de las personas porque en el tiempo actual sobresale la modernidad industrial y esta determina los niveles y relaciones sociales a partir del trabajo productivo, lo cual permite que la persona asuma una identidad de persona trabajadora como el único medio por el que puede ser integrado y aceptado dentro de la sociedad. Por esta razón, ejercer la actividad laboral se ha convertido en un mecanismo para estructurar tanto al individuo como a la sociedad, proporcionando a la persona que trabaja un estatus social, una identidad, un sentido de pertenencia y participación, un bienestar subjetivo, entre otras cosas.

Por consiguiente, el objeto de estudio de la Psicología I-O sería la conducta organizacional, la cual conlleva dos dimensiones: 1) la conducta de las personas en la organización y 2) la conducta de la propia organización (Rodríguez, et al., 2004). Por lo tanto, el papel del profesional resulta ser el de comprender y explicar el comportamiento interpersonal que se manifiesta en el contexto organizacional; sin embargo también se orienta a la solución de situaciones problemáticas y al

incremento del bienestar y la calidad de vida de las personas trabajadoras (Rodríguez, et al., 2004; Landy y Conte, 2005).

Una importante aportación del psicólogo I-O al estudio de las organizaciones es el énfasis que hace sobre las “diferencias individuales en los trabajadores” y en la utilización de los “test psicométricos” para medir estas diferencias en su rendimiento. De este modo, se pone en duda la tesis taylorista y en su lugar se promueve un método imparcial para poder realizar los procesos de selección de personal de manera más efectiva.

Además como comentan Landy y Conte (2005) el estudio que lleva a cabo el psicólogo industrial-organizacional (I-O) se divide en tres partes: 1) psicología de personal, 2) la psicología organizacional, 3) y la ingeniería humana. La **psicología de personal** se refiere a procesos como el de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia, y terminación de la relación laboral. El estudio de esta área establece que las personas son diferentes y por lo tanto manifiestan diferentes comportamientos laborales. La información sobre sus diferencias puede llegar a ser benéfica utilizándola como una forma de predecir, mantener y mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.

La **psicología organizacional** engloba la investigación y las teorías de la psicología social a la conducta organizacional, por lo cual se enfoca en las emociones y motivaciones del trabajador. Incluye temas sobre las actitudes, la equidad, el estrés, el liderazgo, los equipos de trabajo, entre otros aspectos. En esta área el profesionalista se concentra en estudiar las reacciones que las personas tienen hacia su trabajo y los planes de acción que se desarrollan a partir de estos.

La **ingeniería humana** (llamada también psicología de los factores humanos) estudia las capacidades y limitaciones de los seres humanos vinculándolos con su ambiente. Para la ingeniería humana la meta es desarrollar un ambiente compatible con las características del individuo. En este ámbito (ambiental) encontramos las herramientas, los espacios de trabajo, los dispositivos de información, los turnos, el ritmo, el nivel de seguridad, los cuales

suelen ser valorados por la organización o grupo que lleva el trabajo a cabo (Landy y Conte, 2005).

De esta manera es como Landy y Conte (2005) estructuran la labor del psicólogo I-O dividiéndola en tres áreas, sin embargo Muchinsky (2002) expone el papel del psicólogo como resultado de seis subespecialidades o actividades de la Psicología I-O, algunas de estas actividades ya han sido destacadas por Landy y Conte (2005). Estas son:

- **Selección de personal.** Los psicólogos I-O se ocupan de la evaluación de candidatos para su colocación de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo.
- **Capacitación y Desarrollo.** En este campo es donde se ocupan de identificar las habilidades de los empleados que deben ser potencializadas o mejoradas para lograr un mejor desempeño. Esta área de capacitación conlleva mejora en habilidades técnicas, programas de desarrollo para ejecutivos y entrenamiento de empleados para trabajar en equipo. Los psicólogos I-O se encargan además de diseñar los programas de capacitación y evalúan que tan exitoso es un determinado programa.
- **Evaluación del desempeño.** Inicialmente se establecen criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Además se detecta también la utilidad o valor del desempeño de los puestos.
- **Desarrollo de la organización.** Aquí el profesional se dedica a analizar la estructura de la organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos. En otras palabras, el campo del desarrollo organizacional se dedica a facilitar el proceso de crecimiento organizacional, por lo cual los psicólogos I-O deben tomar en cuenta un amplio conjunto de factores que influyen en las conducta de los miembros de las organizaciones.

- **Calidad de vida laboral.** En esta área el profesional se ocupa de estudiar los factores que contribuyen a que la fuerza laboral este más satisfecha y sea más productiva. Un ejemplo sería labor del rediseño de puestos de trabajo.
- **Ergonomía.** Este a diferencia de los campos anteriores es un campo multidisciplinario que también abarca a los psicólogos I-O. En esta área los psicólogos hace uso de los conocimientos filosóficos, médicos industriales y perceptuales para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos, tales como herramientas, equipos, máquinas, entre otros.

1.3.1 El estudio de la motivación y la satisfacción laboral para el psicólogo industrial-organizacional

Se entiende que la motivación representa un carácter fundamental de la personalidad, gracias a que se observa que varios elementos del ser humano están dados por sus necesidades y motivos (González, 2008). Estos motivos son producidos como consecuencia de alguna falta, necesidad o demanda que necesita ser cubierta o satisfecha. Cabe aclarar que estos motivos son producidos o provocados en una gran variedad de ámbitos (físico o psicosocial). Para poder satisfacerlos, el ser humano lleva a cabo diversas actividades para cumplir sus objetivos.

Esta satisfacción de motivos o necesidades se lleva a cabo en diversas situaciones de la vida cotidiana. Un contexto muy significativo de esto es el trabajo, ya que en la sociedad actual el trabajo es la actividad diaria a la que dedicamos la mayor parte de tiempo y esfuerzo (Rodríguez, et al., 2004). Es por esto que el psicólogo industrial-organizacional se ocupa de entender el proceso de la motivación y la satisfacción en el contexto laboral (González, 2008).

Esta importancia que da el psicólogo I-O a la motivación es entendible, porque es mediante el manejo de la motivación como se puede llegar a *activar, orientar, dinamizar y mantener el comportamiento de los individuos* dirigiéndolos a

la realización de determinados objetivos, los cuales están dados con el fin de lograr que la organización funcione adecuadamente (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Cabe destacar que los psicólogos industriales-organizacionales se dedican también a evaluar la satisfacción de los empleados, con la finalidad de permitir que las organizaciones puedan aplicar diversos métodos para mejorar dicha satisfacción, ya que esto permite que los trabajadores estén más felices y hagan bien su trabajo.

El estudio, de las causas y consecuencias de la satisfacción laboral lo llevan a cabo estos científicos desde que se fundó la rama industrial-organizacional, y se trata de la variable más estudiada pues se considera de vital importancia por la relación tan estrecha que guarda con el desempeño laboral, el cuál es elemental para el buen funcionamiento de las organizaciones (Spector, 2002).

DOS

LA MOTIVACIÓN LABORAL

2.1 ¿Qué es la Motivación?

El término motivación proviene de la palabra latina *movere* o *moveo*, que según Reig, Fernández y Jauli (2003) significa “mover”. Por lo cual se entiende a la motivación como el proceso que inicia como una consecuencia fisiológica y psicológica, la cual activa un comportamiento dirigido a una meta (Luthans, 2008). Hablar de motivación, según opinan los autores Hellriegel y Slocum (2004), es hablar de necesidades, habilidades y metas, que definen así:

- *Necesidades*: deficiencias que una persona llega a experimentar en algún momento. Estas deficiencias pueden ser de tres tipos: fisiológico (necesidad de agua, aire, alimento), psicológico (necesidad de reconocimiento) y social (necesidad de amistades).
- *Habilidad*: es el talento que posee una persona para poder realizar tareas para el logro de las metas.
- *Meta*: es el resultado específico que quiere alcanzar la persona. Por ejemplo, las metas de un empleado son una fuerza impulsora, y el alcanzarlas puede reducir significativamente sus necesidades.

Por tal razón, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) afirman que la motivación *“se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, el nivel y la persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo”* (p. 102). Por su parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) describen que la **dirección** se refiere a la opción que el individuo elige cuando se le presentan muchas otras. Un ejemplo sería cuando un empleado toma la decisión de asistir al trabajo en vez de reportarse enfermo y dedicarse a hacer otras cosas como mirar televisión, salir de compras, visitar a un amigo, entre otras cosas (Spector, 2002).

La **intensidad o nivel**, consiste en el nivel de esfuerzo que invierte una persona al realizar una determinada tarea. Un ejemplo se observa cuando se le

pide a un empleado que barra el piso, es posible que este cumpla con la tarea de manera vigorosa y rápida, o de manera suave y lenta.

Por último, la **duración o persistencia** denota la continuidad o frecuencia con la que se observa una conducta específica a lo largo del tiempo. Por ejemplo, cuando los empleados trabajan horas extra con la finalidad de realizar ciertas tareas (Spector, 2002).

Rodríguez, Zarco y González (2009) también opinan que la motivación debe ser entendida como el proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer necesidades, expectativas e intereses, ya sea internos o externos. Desde el punto de vista de estos autores, se debe concebir a la motivación como un proceso proactivo, ya que es capaz de generar comportamientos por sí misma, pero también es un proceso reactivo el cual es desencadenado por la estimulación externa.

Además, la motivación laboral no depende únicamente de las medidas (internas y/o externas) que se tomen, sino también de las percepciones, creencias, valores, intereses y necesidades de las personas que desarrollan la actividad laboral. Con base en esto, los autores, concluyen que los procesos motivacionales deben entenderse como específicos para cada individuo en un tiempo y dentro de un contexto organizacional determinados.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) también comentan que la motivación es un motor que se lleva dentro del mundo emocional y que impulsa a conseguir anhelos, en ocasiones se consiguen por los propios medios del individuo y en otros momentos este individuo necesita la ayuda de los demás. El grado de motivación no es directamente proporcional al valor del objeto que se lo provoca, sino al grado de importancia que le da la persona a este.

2.1.1 ¿Qué es la motivación laboral?

En la sociedad actual el trabajo es la actividad diaria a la que dedicamos mayor tiempo y esfuerzo, resulta sencillo entender que es, también, una de las etapas

más importantes del ámbito motivacional, y una fuente esencial de satisfacción personal (Rodríguez, et. al., 2004).

De esta manera se observa la importancia de entender el proceso motivacional en el contexto laboral. Pinder (en Muchinsky, 2002), lo define como: “[el] conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (p. 331).

Aunado a esto, dicen De Cenzo y Robbins, 2001, que: “la motivación al empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades” (p.100).

2.2 El proceso motivacional

En esta última definición se observan tres componentes, los cuales son: el *esfuerzo*, las *metas organizacionales* y las *necesidades individuales*. Una **necesidad individual** refleja una situación interna que hace que los resultados parezcan atractivos. El propósito es centrar al individuo en aquellas necesidades que puede satisfacer por medio del trabajo, lo cual posibilita un doble beneficio (individuo-organización).

Al haber una necesidad inicial insatisfecha se posee un *estado de privación*, es decir, no se tienen cubiertas las necesidades y el organismo experimenta como resultado una tensión. La tensión conlleva una connotación negativa necesaria. Para que pueda llevarse a cabo la motivación, la persona debe tener una **tensión funcional**. Esta “excitación” es la que le da energía a una persona para que pueda trabajar.

La tensión funcional que tienen provoca que exhiban una conducta particular, y es aquí donde entra el concepto de **esfuerzo**, el cual consta en la acción visible vinculada hacia una meta en particular. Estas acciones se realizan para poder lograr las metas propuestas. Si el esfuerzo invertido tiene éxito y se logra la meta, la necesidad queda satisfecha, se reduce o elimina la sensación de privación que se experimentó inicialmente. Además su tensión se reduce, teniendo como

resultado un estado de calma temporal que dura hasta que aparece la siguiente necesidad insatisfecha (De Cenzo y Robbins, 2001).

Por lo tanto, se puede decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviarla, se comprometen con las actividades organizacionales. **Mientras mayor sea la tensión, mayor será la energía para producir el alivio** (De Cenzo y Robbins, 2001, p. 101). Sin embargo, el problema recae en el hecho de que éste es un proceso que requiere de la mezcla de muchas piezas; si alguna de las piezas falta la cantidad de energía invertida disminuirá (De Cenzo y Robbins, 2001).

Guiot (en Rodríguez, et al., 2004) comenta que en el ámbito laboral los elementos con los que puede contar el trabajador para satisfacer sus demandas se centran, principalmente, en las características del puesto que lleve a cabo.

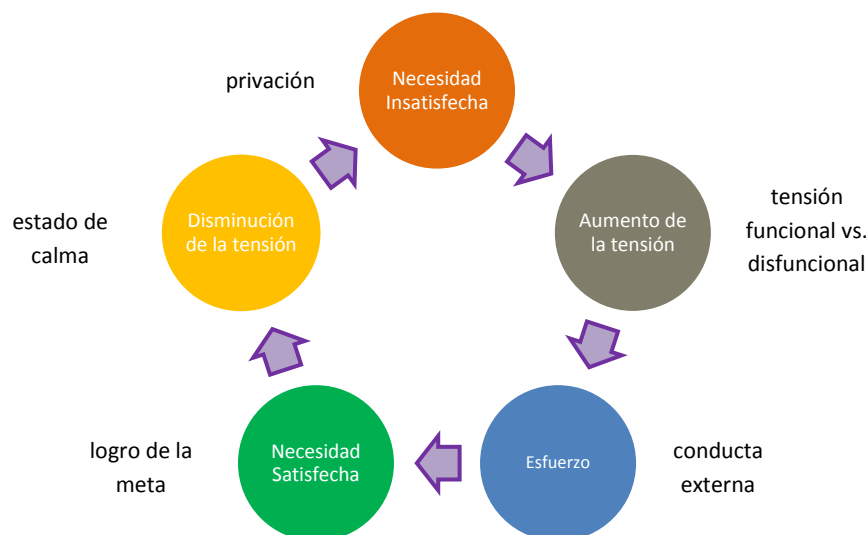


Figura 2.1 El proceso motivacional (De Cenzo y Robbins, 2001)

2.2.1 Las fuerzas motivacionales

Se cree que la motivación es el resultado de tres fuerzas estrechamente relacionadas. Estas tres fuerzas son: la **valencia**, la **experiencia** y la **instrumentalidad**.

La **valencia** es definida como la valoración o importancia que el individuo le atribuye a una determinada recompensa que se le llegue a ofrecer. Dicho de otra

manera, la valencia resulta ser el deseo o la intensidad que una persona manifiesta para poder conseguir algo (recompensa). Por lo tanto, cuando la valencia (valoración) es alta se entiende que el premio es atractivo, y como consecuencia el individuo estará dispuesto a realizar un esfuerzo superior por conseguirlo. Por el contrario, cuando el premio resulta ser poco o nada atractivo, el esfuerzo será poco intenso o hasta nulo, en dado caso no se podría hablar realmente de una fuerza motivacional.

La **expectativa** se refiere a la probabilidad o el nivel de dificultad que puede llegar a tener la persona para poder conseguir el objetivo deseado. Para esto inicialmente el individuo realiza una evaluación; si dentro de esta evaluación la persona considera que el objetivo es, de acuerdo a sus habilidades y capacidades, entonces optará por realizar el esfuerzo que considere necesario.

Por último, encontramos la **instrumentalidad**, la cual consiste en la valoración subjetiva que hace la persona acerca de las consecuencias que tendrá una vez que obtenga el incentivo (recompensa) ofrecido (Urcola, 2005).

2.3 Tipos de motivación

Hablando de motivación varios autores (Urcola, 2005; Luthans, 2008) mencionan la existencia de dos tipos de motivación, la motivación extrínseca e intrínseca. La motivación **externa o extrínseca** es aquella que procede del exterior del sujeto, es decir, se origina en otra(s) persona(s) para finalmente terminar en la persona a la que se quiere motivar (Urcola, 2005). Los motivadores extrínsecos consisten en incentivos tangibles y visibles para los individuos (Luthans, 2008). Esta motivación se lleva a cabo a través del empleo de recompensas (reforzadores). Un ejemplo de estos son: el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad, la formación profesional, entre otras cosas. Sin embargo la motivación también puede llevarse a cabo por el empleo de penalizaciones (castigos). Ejemplos de estos son el despido, la amonestación pública, el traslado, entre otros.

A las primeras estrategias se les denomina motivaciones externas positivas, y a las segundas motivaciones externas negativas (Urcola, 2005). Por tal razón, se afirma que las recompensas extrínsecas son condicionales, es decir un motivador

extrínseco trae como consecuencia un mejor desempeño o un desempeño superior al de otros que trabajan en el mismo lugar y que no están siendo motivados (Luthans, 2008). Además, comenta Urcola, 2005, en el caso de los motivadores negativos ocurre lo mismo al tratarse de un elemento dañino para el empleado, ya que este tendrá que esforzarse por alcanzar ciertos objetivos con tal de liberarse del perjuicio.

La motivación externa tiene efectos positivos a corto plazo, pero negativos y contrarios a la auténtica motivación a mediano y largo plazo, ya que llega un momento en el que la condición o contingencia deja de surtir efecto, como resultado de un efecto negativo comúnmente llamado *saciedad*, es decir, el mecanismo reforzante que posibilita que la conducta motivadora se manifieste, deja de ser vital o atractivo (fuerza de valencia) para el individuo, por lo cual este último no valora la necesidad de esforzarse por alcanzar el objetivo.

La motivación positiva debe utilizarse cuando se quiera reforzar o incrementar un comportamiento deseado en un determinado momento. Por su parte, la motivación negativa debe ser utilizada únicamente cuando se trate de eliminar o evitar un comportamiento no deseado. Sin embargo, la motivación negativa sólo funciona cuando está presente el directivo o supervisor y, evidentemente, dejan de surtir efecto cuando éste se ausenta. Este es otro de los aspectos ineficaces de la motivación extrínseca.

A pesar de todo, para que la aplicación de la motivación negativa surta efecto se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Debe ser excepcional (poco habitual)
- Debe ser oportuna y en el momento preciso
- Personal (sólo a las personas que se trata de corregir)
- Proporcional al fallo producido.

Según Luthans (2008), los motivadores extrínsecos son necesarios para atraer personal a la organización y mantenerlo en su empleo. También se usan con frecuencia en las organizaciones para estimular a los trabajadores a alcanzar un nivel más alto en su desempeño o para el logro de nuevas metas.

El otro tipo de motivación es la motivación **interna o automotivación (intrínseca)**, esta es llamada así porque se encuentra instaurada únicamente en el sujeto (nace y acaba en él). El origen y finalidad está en la propia persona (Urcola, 2005). En otras palabras, son motivadores (valencia) que la persona relaciona con la tarea o el empleo mismo (Luthans, 2008). Esta motivación permite al trabajador desarrollar su trabajo con independencia del empleo de premios o castigos o de que les ordene hacerlo un superior, sino simplemente por el hecho de que considera que es lo más oportuno y lo mejor para sí mismo. En otras palabras, la motivación intrínseca se basa en la curiosidad y en el placer de hacer algo que produce satisfacción a uno mismo (Urcola, 2005).

Las recompensas intrínsecas incluyen sentimientos de responsabilidad, éxito, logro, de aprender algo de una experiencia, sentimientos de querer ser desafiado o competitivo en algo o varias cosas. El hecho de realizar un trabajo significativo se ha relacionado desde hace tiempo con la motivación intrínseca (Luthans, 2008).

Chóliz (2004) menciona que este tipo de conductas satisfacen necesidades personales de eficacia, curiosidad, o que proporcionan lo que podíamos denominar como "*causación personal*", es decir, necesidades psicológicas o tendencias conductuales internas, las cuales no requieren que exista una privación biológica, o recompensas externas para que aparezca. La presencia de esta causación personal posibilita el dominio y transformación del entorno: el individuo logra ser el agente causal de su propia conducta.

Si bien estos son los dos tipos de motivación que exponen varios autores, Urcola (2005), menciona un tercer tipo, la motivación **trascendente**, esta al igual que la intrínseca también nace en el interior del individuo, pero, a diferencia de la anterior, culmina en el servicio a otras personas. En este tercer tipo de motivación la realización de una actividad que produce beneficios en otras personas es el desencadenante del proceso. En pocas palabras, la motivación trascendente se sustenta en el servicio, en la solución de problemas ajenos, en la utilidad que nuestro trabajo tiene para otros. A pesar de todo no es fácil que esta motivación se dé en muchos trabajos, pero según Urcola (2005) cuando se da, es la más sólida de las tres motivaciones.

2.4 Clasificación de los motivos

Como se mencionó anteriormente, los motivos son consecuencias del surgimiento de necesidades, es decir, aspectos elementales que debe tener o alcanzar todo ser humano y que por tal razón determinan su conducta. Según Luthans (2008) los grupos de necesidades que determinan la conducta del individuo se dividen en tres: necesidades innatas o primarias, necesidades generales, y necesidades adquiridas o secundarias.

Las necesidades innatas (primarias) son las que se presentan sin la voluntad o mera consciencia del individuo. Mientras que, las necesidades adquiridas (secundarias) son las que se presentan como consecuencia de la voluntad o el cumplimiento de logros.

Ninguna de las necesidades, primarias o secundarias, se satisface de forma permanente, sólo temporalmente, por lo cual, posteriormente vuelven a surgir, formando un ciclo o círculo vicioso. Esto arroja la conclusión de que el ser humano, entendido desde el punto de vista biopsicológico, es un ser insatisfecho por naturaleza, que tiene que lograr diversas metas para poder alcanzar la adaptación.

En el caso de los trabajadores existen varios factores motivacionales que influyen en su conducta. Entre ellos tenemos la satisfacción de las necesidades físicas y la satisfacción de las necesidades de seguridad (Mercado, 2001).

2.4.1 Motivos Primarios

Los psicólogos reconocen que algunos motivos son no aprendidos (innatos) y tienen una base fisiológica. Estos motivos reciben diversos nombres: fisiológicos, biológicos, no aprendidos, innatos o primarios.

Para que un motivo sea considerado como primario, debe cumplir dos criterios: debe ser no aprendido y debe ser fisiológico. Ejemplos de estos motivos son el hambre, la sed, el sueño, evitar el dolor, el sexo y el instinto maternal. Aunque los seres humanos no posean la misma constitución fisiológica, todos

poseen las mismas necesidades primarias básicas. Esto no ocurre con las necesidades secundarias y aprendidas (Luthans, 2008).

2.4.2 Motivos Generales

Esta categoría existe como consecuencia de que existen muchos motivos que no pueden ser ubicados dentro de las clasificaciones primarias y secundarias. Para que un motivo pueda ser incluido en la categoría general debe tratarse, al igual que los motivos primarios, de un motivo no aprendido y no tener una base fisiológica. En tanto que las necesidades primarias tratan de disminuir la tensión o estimulación, las necesidades generales inducen a la persona a aumentar la cantidad de estimulación. Por lo tanto, estas necesidades son llamadas también “motivos estímulo”. Los motivos de curiosidad, manipulación, actividad, y de afecto son un claro ejemplo de esta clasificación. Para el comportamiento organizacional, los motivos generales son más relevantes que los motivos primarios.

2.4.2.1 Los motivos de curiosidad, manipulación y actividad

Los primeros psicólogos observaron que los animales usados en sus experimentos presentaban una tendencia no aprendida a explorar, manipular objetos o simplemente a estar activos. Esto era evidente en los experimentos de monos colocados en una situación desconocida o novedosa. Estas observaciones arrojaron la hipótesis de la existencia de estos motivos. Los psicólogos realizaron los análisis necesarios para poder estar seguros de generalizar los resultados de experimentos con animales a los humanos. Un ejemplo de estas tendencias humanas de curiosidad, manipulación y actividad se observa en niños pequeños.

La manipulación y la actividad suelen ser muy benéficas en la vida adulta, y en el caso contrario, si se inhiben o no son tomadas en cuenta, pueden traer consecuencias negativas. Si se analiza el caso bajo un nivel organizacional, en el que no se permite a los empleados expresar sus motivos de curiosidad, manipulación y actividad, se observará que a la larga estos no se sentirían

motivados. Por ejemplo, mantener a un empleado detrás de una máquina o un escritorio durante ocho horas al día puede suprimir sus motivos generales.

2.4.2.2 El motivo de afecto

Hablar de amor o afecto resulta ser más complejo, ya que, en muchas características es semejante a las tendencias primarias y en otras a las secundarias. Se relaciona con el motivo primario por su vínculo con el ámbito del sexo, y con el secundario porque posee una amplia relación con la afiliación. Por tal razón, el afecto se coloca en ocasiones en las tres categorías de motivos; aunque algunos psicólogos ni siquiera lo reconocen como un motivo independiente (Luthans, 2008).

2.4.3 Motivos Secundarios

Se observa una importancia gradual en los tres tipos de necesidades. Las tendencias generales resultan ser más importantes que las primarias para el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, y las tendencias secundarias lo son aún más.

Un motivo debe ser aprendido para clasificarlo como secundario. Algunos de los motivos que cumplen con este criterio son el poder, el logro y la afiliación. Además, la seguridad y el estatus son motivos secundarios importantes, sobre todo en relación con el comportamiento organizacional (Luthans, 2008).

- ***Motivos de poder***

La necesidad de poder se refiere a la necesidad que tiene el individuo de manipular a los demás o del deseo de estar a cargo de ellos.

Algunos ejemplos de necesidad de poder son:

- Influir en las personas para cambiar sus actividades o comportamientos
- Controlar a las personas o actividades

- Estar en una posición de autoridad sobre otros
- Ganar control sobre la información y los recursos
- Derrotar a un oponente o enemigo

- **Motivos de logro**

El logro se define como el grado de interés que una persona tenga para alcanzar metas que le sean realmente desafiantes como tener éxito en situaciones competitivas. Una persona con mucha necesidad de logro tiene niveles más altos en cada uno de los siguientes elementos:

- Toma moderada de riesgos
- Necesidad de retroalimentación inmediata
- Satisfacción con los logros
- Preocupación por la tarea

Algunos ejemplos de necesidad de logro son:

- Hacerlo mejor que los competidores
- Lograr o superar una meta difícil
- Resolver un problema complejo
- Llevar a cabo una tarea desafiante de manera exitosa
- Desarrollar una mejor forma de hacer algo

- **Motivo de afiliación**

Según Luthans (2008) la afiliación se refiere al grado en que las personas buscan la aprobación e integración con otros. En ocasiones pueden ser capaces de acceder a sus deseos y de evitar conflictos o confrontaciones con ellos. Este motivo de afiliación es una base importante en la dinámica de grupos y equipos.

Ejemplos:

- Ser apreciado por muchas personas
- Ser aceptado como parte de un grupo o equipo

- Trabajar con personas amigables y cooperadoras
- Mantener relaciones armoniosas y evitar conflictos
- Participar en actividades sociales agradables

- **Motivo de seguridad**

Puede decirse que las personas tienen un motivo de seguridad aprendido para protegerse a sí mismas de las consecuencias negativas que atentan contra su vida y tratan, además, de evitar situaciones que les impidan satisfacer cualquiera de sus motivos.

Ejemplos:

- Tener un empleo seguro
- Tener protección contra la pérdida de ingresos
- Tener protección contra daños físicos o condiciones peligrosas
- Evitar tareas o decisiones que tengan un riesgo de fracaso y culpa

- **Motivo de estatus**

El estatus se define como la posición o nivel que una persona tiene en un determinado grupo, organización o sociedad (Luthans, 2008).

Por otro lado, los autores Palmero, Fernández-Abascal, Martínez y Cholíz (2002) opinan acerca de los motivos. Ellos establecen únicamente dos clases: los motivos primarios y secundarios. Los cuales a su vez dividen en dos:

Motivos primarios I: Entre estos encontramos el hambre, la sed, el sexo y la exploración. Estos motivos primarios, los cuales son netamente biológicos, surgen por la ruptura del estado de equilibrio fisiológico u homeostático.

Motivos primarios II: Están dados por los ciclos de sueño y vigilia

Motivos secundarios I: Se encuentran aspectos relacionados con la motivación intrínseca, como el logro de metas, la afiliación y el poder.

Motivos secundarios II: Se engloban los comportamientos de ayuda y agresión.

Desde el punto de vista de estos autores, se explica la presencia de los motivos como consecuencia de un modelo homeostático, observado en los motivos primarios, el cual explica el surgimiento de la acción en el nivel de actividad física, tanto a nivel fisiológico, como motor o comportamental, trayendo en consecuencia conductas que posibilitan la adaptación del organismo y que son indispensables para la supervivencia.

Aunque en el modelo homeostático el organismo depende del medio externo, se destaca, también, que tiene cierta autonomía en su funcionamiento, porque una vez satisfecha una necesidad, el organismo se independiza del medio externo durante cierto tiempo. Transcurrido éste tendrá que volver al medio para satisfacer de nuevo esa necesidad. De acuerdo con el modelo homeostático, la conducta es cíclica (constante) y periódica (habitual).

2.5 ¿Por qué es importante motivar al personal?

Ante la pregunta ¿motivar para qué?, Urcola (2005) contesta que es importante motivar para que cada trabajador realice adecuadamente sus actividades (funciones y obligaciones), y para que logre eficientemente sus objetivos.

Además, las empresas que tienen la ambición de lograr las cuotas más elevadas, es decir, las que aspiran a satisfacer a sus clientes y empleados al máximo nivel, son las que más pretenden motivar para lograr en su personal el compromiso con los objetivos empresariales, que tenga iniciativa, que dé lo mejor de sí mismo, y hacer que empleados estén satisfechos.

A los trabajadores que cumplen adecuadamente con su obligación también se les tiene que motivar para que lo sigan haciendo al paso del tiempo, pero si se quiere que obtengan rendimientos superiores, mayor es la razón para tener que incentivarlos. En aquellos casos en que los empleados no están alcanzando los mínimos niveles de productividad exigidos, también surge la necesidad de motivarlos hasta que los logren.

Desde el punto de vista de Urcola (2005), lo primero que hay que hacer cuando se pretende motivar a alguien es tener muy claro en mente que existen tres niveles (finalidades) por las cuales es necesario motivar a los miembros; dos son pertenecientes al ámbito profesional (nivel básico y superior) y uno al personal (nivel de satisfacción).

- **Ámbito Profesional**

Nivel Básico: Es el primer nivel en el ámbito de la motivación empresarial, y consiste en “mover” a los miembros para que realicen adecuadamente su trabajo, para que ejecuten la misión para la que han sido contratados y para que logren los objetivos que les han sido asignados.

Para motivar a los miembros en el nivel básico, el jefe o encargado debe disponer de una serie de herramientas, entre las que se encuentran la motivación externa positiva (reforzadores) y negativa (castigos).

Nivel Superior: Es aquel que pretende que los trabajadores se comprometan y entusiasmen con los objetivos de la empresa, se integren e identifiquen con la empresa, desarrollen iniciativas en relación a esta, que manifiesten orgullo de pertenencia y que estén dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos para que la empresa salga adelante.

La motivación superior en muchos casos es compleja y de difícil aplicación. Para motivar al nivel superior ya no son válidas las herramientas del nivel básico. Aunque la motivación externa positiva (reforzamiento) puede ser una herramienta adecuada para conseguir este nivel de motivación, no es así en el caso de la motivación externa negativa (castigo).

Cuando pretendemos que los colaboradores se comprometan, se deben aplicar herramientas tales como: proporcionar un trabajo satisfactorio, presentar retos atractivos, propiciar la participación, otorgar reconocimiento y, corresponder compensaciones proporcionales a los resultados aportados.

- **Ámbito Personal:**

Nivel de Satisfacción: Cuando los trabajadores están sufriendo constantemente porque se sienten inadaptados o incompetentes en sus actividades ordinarias hay que actuar, contemplando en cada caso las soluciones que se consideren más adecuadas.

No sólo es importante que los trabajadores cumplan con su cometido, que se integren en la organización y se hallen comprometidos con los objetivos, sino que además se sientan satisfechos en la realización de su trabajo (Urcola, 2005).

TRES

LA SATISFACCIÓN LABORAL

3.1 Antecedentes de la satisfacción laboral

Hasta los años veinte, había existido poco interés entre los psicólogos y los directivos por la satisfacción y bienestar de los trabajadores, ya que se creía que los trabajadores se preocupaban solamente por su sueldo y que si se les pagaba adecuadamente estarían felices. Sin embargo, posteriormente se llevaron a cabo dos estudios importantes vinculados con el hecho de la satisfacción laboral.

El primer estudio fue realizado por Robert Hoppock (1935, en Landy y Conte, 2005). El cual consistió en aplicar una encuesta a los trabajadores adultos de un pequeño pueblo en Pennsylvania. Hoppock estaba interesado en conocer la respuesta a dos preguntas: 1) ¿Qué tan contentos están los trabajadores? y 2) ¿Son más felices estando en una ocupación que en otra?. Él descubrió que el 12% de los trabajadores podían clasificarse como individuos insatisfechos.

Hoppock también encontró amplias variaciones entre individuos de grupos ocupacionales; no obstante, los trabajadores de algunos grupos (p.e. profesionales y gerentes) estaban más contentos que los otros (p.e. operarios). Estos hallazgos sugieren que las diferencias y las relaciones de puesto pueden llegar a influir en la presencia o ausencia de la satisfacción.

El segundo estudio fue realizado en una fábrica textil de Filadelfia, la planta Hawthorne de la Western Electric Company, en Cicero Illinois (Landy y Conte, 2005; Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006). Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson fueron los líderes del equipo de estudio de Harvard, ya que llevaron a cabo la investigación en la planta Hawthorne de 1924 a 1932, y realizaron ocho estudios que incluyeron a cerca de 20 000 empleados de la Western Electric. Sin embargo, los autores Gil y Alcover de la Hera (2003) comentan que esta afirmación es incorrecta ya que los trabajos de Hawthorne se iniciaron en el año de 1924 y Mayo los conoció hasta 1927 al realizar algunos informes. Pese a la diferencia de opiniones se debe destacar la participación directa o indirecta de Elton Mayo en las investigaciones.

Cabe destacar que este estudio surgió del interés por estudiar las actividades de los grupos de trabajo en la planta Hawthorne. Se propuso que la “iluminación” influiría en la producción de los grupos de trabajo. Para comprobar dicha hipótesis se trabajó con dos grupos, un grupo de trabajadoras que realizaba sus labores en una sala de pruebas y que tenía un nivel de iluminación constante (grupo control), y el otro grupo de estudio se ubicó en una sala de prueba en la que se modificó (aumento y disminuyó) la el nivel de intensidad de la iluminación (grupo experimental).

En la sala de prueba en la que se manipuló la iluminación, la producción de las trabajadoras se incrementó cuando aumentó la iluminación. Este era el resultado esperado. Sin embargo, la producción también aumentó en la sala donde se disminuyó la iluminación. Además, la productividad aumentó en la sala de prueba del grupo control, aunque la iluminación permaneció constante (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

En las etapas posteriores disminuyeron el nivel de luz hasta la intensidad de luz de luna; los trabajadores apenas podían ver lo que hacían, pero la productividad aumentó. Los resultados eran desconcertantes para los investigadores. Se pensaba que algunas variables del experimento no se mantenían constantes o bajo control. Algo además del nivel de iluminación ocasionaba un cambio en la productividad (Luthans, 2008).

El equipo llegó a la conclusión de que algo más que los incentivos salariales estaba mejorando la producción de las trabajadoras en los grupos de trabajo. Los investigadores realizaron otros estudios sobre el efecto de las pausas de descanso, los días laborales, los incentivos y el tipo de supervisión sobre la producción. También descubrieron lo que se conoce como “efecto Hawthorne”, el cual opera en los grupos de estudio (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

Con base en el “*efecto Hawthorne*” el grupo de investigadores afirmó que habían liberado un poderoso motivador, es decir, el grupo experimental operaba en condiciones motivacionales muy diferentes a las del resto de la planta, por lo tanto eran tratados como empleados muy importantes y únicos. Tenían la capacidad de decidir la administración de su propio tiempo y fueron apartados de las demandas rutinarias y restricciones del área gerencial. Esto permitió concluir

que al tratar a los trabajadores como seres humanos, permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberarlos de controles impersonales se tenía como consecuencia positiva, la cual se evidenciaba en un aumento de la producción (Dunnette y Kirchner, 1989).

A raíz de la investigación en Hawthorne, los trabajadores recibieron más atención de sus supervisores y gerentes. El incremento en la atención fue tomado de forma positiva y ayudó a explicar por qué se mejoran las actividades. Además, esta mejora dio como resultado el incremento de la productividad. Gracias a esto introdujo un nuevo término en la literatura de la psicología social, este es el efecto Hawthorne el cual consistía en *“un cambio en las actitudes del individuo, el cual se observa en el cambio de la conducta, y se da como resultado del incremento de la atención”* (Landy y Conte, 2005, p.381).

El descubrimiento de Hoppock sobre las diferencias individuales en la satisfacción y los estudios de Hawthorne, impulsaron a los científicos sociales a estudiar las actitudes del trabajador y a abordar el tema de la satisfacción laboral. Inicialmente en los intentos para medir la satisfacción se les preguntaba a los trabajadores sus necesidades más importantes y el grado en el que estas se cumplían. Se creía que entre más se satisfacían las necesidades importantes, mayor sería la satisfacción del trabajador (Schaffer, en Landy y Conte, 2005). Fue hasta finales de los años cincuenta cuando Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) concluyeron que existe una relación entre la satisfacción y algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación laboral. Esto permitió la introducción de la *“teoría de los dos factores”* (Landy y Conte, 2005) al ámbito motivacional y de satisfacción laboral.

3.2 ¿A qué se le llama satisfacción laboral?

Los autores Rodríguez, Zarco y González (2009), señalan que en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada del término satisfacción laboral, a pesar de esto, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) se atreven a dar una definición mencionando que *“es el grado en el cual los 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 de las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo” (p.118).

Los autores Hegney, Plank y Parker (2006, en Abrajan, Contreras y Montoya, 2009), destacan algunas de las variables de la satisfacción cuando afirman que *está dado por la interacción entre el personal y su ambiente, el cuál posee determinadas características.* Aunado a esto Staw y Ross (1985, en Abrajan, Contreras y Montoya, 2009) comentan que *la satisfacción puede ser intrínseca o extrínseca.* Aquí la satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. Por otro lado, la satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones, el salario, entre otros.

Al respecto, Spector (2002) también menciona 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. Es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos les desagradan.

En resumen, la satisfacción surge de la percepción que desarrolla el empleado de que el trabajo cumple funciones importantes para él, las cuales son congruentes con sus necesidades. Por tal razón, la satisfacción del trabajador está muy relacionada con la percepción subjetiva de lo que debería ser su trabajo (Robbins, en Rodríguez, Zarco y González, 2009). Esta percepción se basa en la experiencia laboral que la antecede.

Esta experiencia previa se transforma posteriormente, en la percepción subjetiva del trabajador, y culmina en un componente emocional positivo o negativo, de acuerdo a los componentes que le atribuye en su percepción. Este componente emocional conlleva la manera de actuar del individuo (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

3.3 Tipos de satisfacción laboral

De acuerdo al seguimiento de los postulados de Bravo, Peiró y Rodríguez (1999), se sabe que existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, estas son la postura unidimensional y la multidimensional (Rodríguez, Zarco y González, 2009). Spector (2002) por otra parte, las denomina como satisfacción laboral general y satisfacción de facetas; mientras que los autores Landy y Conte (2005) los clasifican como satisfacción total y satisfacción parcial.

El **enfoque general** (multidimensional o total) concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia los procesos del empleo. Mientras que el **enfoque por facetas** (unidimensional o parcial) consiste en atender los diferentes aspectos que componen un empleo, como la remuneración (salario o prestaciones), el interés por la relación con las otras personas que componen el empleo (supervisores o compañeros), las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo. El enfoque de las facetas permite visualizar una perspectiva más completa de la satisfacción laboral. Por lo general, el empleado posee diferentes niveles de satisfacción de acuerdo con las diversas facetas. Este puede, por ejemplo, sentirse insatisfecho con el sueldo y las prestaciones pero estar a gusto con la naturaleza del trabajo y los supervisores (Spector, 2002).

3.4 Importancia de la satisfacción laboral en el trabajador

Existen varias conductas relacionadas con la satisfacción o insatisfacción laboral, las cuales albergan un aspecto relevante para el bienestar de la organización, ya que, como menciona Dessler (1996) las personas con una ocupación satisfactoria tienen más aspiraciones dentro de la empresa, hecho reflejado en su esfuerzo, en su productividad y su eficacia, pues es más alto comparado con aquellas personas insatisfechas. Las personas con un trabajo insatisfactorio cuentan con esfuerzos, aspiraciones y niveles de productividad menores, por tal razón los trabajadores insatisfechos buscan cambiar de empleo, faltan o llegan tarde, evitan a su jefe, se alejan y quejan de sus compañeros, y se lamentan del salario (Werther, en Salazar, 2005).

Las conductas de la satisfacción-insatisfacción han sido estudiadas por los psicólogos industriales-organizacionales y se vinculan con temas de desempeño laboral, rotación y ausentismo de los empleados (Spector, 2002).

3.4.1 Satisfacción y desempeño laboral

La importancia de la satisfacción laboral puede verse en el nivel de desempeño: trabajar arduamente en pos de altos niveles de desempeño en la tarea. Esto se observa porque no todas las personas que pertenecen a una organización se desempeñan a la altura de las expectativas.

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) al paso de los años se ha descubierto, que los altos niveles de desempeño son la causa de la satisfacción laboral. Por lo tanto, si se impulsa a las personas a lograr un desempeño elevado se observará en ellas un mayor grado de satisfacción.

Esta relación se basa en la obra de Edward E. Lawler y Lyman Porter, la cual sostiene que el logro en el desempeño conduce a recompensas, las cuales a su vez, conducen a la satisfacción. Sin embargo, una variable moderadora de las recompensas, la equidad, también afecta la relación. Esta variable moderadora indica que el desempeño llevará a la satisfacción solamente si las recompensas recibidas son percibidas como equitativas. Si un individuo siente que su desempeño es recompensado de manera injusta, la relación desempeño-satisfacción no se cumplirá. Por lo tanto, el punto de partida es considerar a la satisfacción y al desempeño como el resultado de dos trabajos separados, pero interrelacionados, que se ven afectados por la asignación de recompensas (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004).

Por otra parte Kinicki y Kreitner (2003) afirman que existe una relación positiva entre la satisfacción y el rendimiento, por lo que se puede tener un efecto positivo en el rendimiento al aumentar la satisfacción de los empleados en el trabajo. En otras palabras, al contrario de Edward E. Lawler y Lyman Porter, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) afirman que la satisfacción puede ayudar a producir un mejor rendimiento y no al contrario.

3.4.2 Satisfacción laboral, rotación y ausentismo

La **renuncia** al empleo o **rotación** se ha vinculado con la satisfacción laboral. Varios estudios han demostrado que los empleados insatisfechos tienen más probabilidades de renunciar a sus puestos que quienes están satisfechos (Crampton y Wagner; Dickter, Roznowski y Harrison, en Spector, 2002).

Además se observa que el **ausentismo** está relacionado con la insatisfacción laboral entre los empleados (Spector, 2002), ya que, como señala Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004), la importancia de la satisfacción puede verse en el sentido de pertenencia que manifiesta una persona por su empresa (por unirse a una organización y luchar por mantenerse como miembro de la misma).

La decisión de pertenecer tiene que ver además con otros aspectos como la asistencia y la antigüedad del individuo en el trabajo. En este sentido, la satisfacción laboral influye en el **ausentismo** (no asistir al trabajo), porque en general, los trabajadores que están satisfechos con el trabajo asisten de manera regular y tienden a faltar menos debido a razones inexplicables o injustificables, en comparación de los trabajadores que están insatisfechos (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004). Sin embargo, Hackett y Guion (1985) demostraron que el ausentismo no está relacionado de manera específica con algunas facetas de la satisfacción, pero a pesar de todo se entiende que la satisfacción está vinculada con el ausentismo (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

3.4.3 Satisfacción laboral y motivación

Según Kinicki y Kreitner (2003) con base al resultado de nueve estudios, enfocados a comprender la relación entre la satisfacción laboral y la motivación en los que participaron 1,739 trabajadores, se encontró que existe una relación positiva con un alto nivel de importancia entre estos procesos. Además mencionan los autores que la motivación laboral, específicamente se relaciona con la satisfacción en el trabajo y con la relación trabajo-familia. Por tal razón se entiende que la motivación, en términos generales, no es independiente del entorno laboral o de la vida personal del empleado.

3.4.3.1 Postulados Teóricos de la relación entre Motivación y Satisfacción Laboral

La diferencia entre motivación y satisfacción radica en que la primera se refiere al impulso o deseo por satisfacer un deseo o meta, y la segunda al placer experimentado cuando se satisface un deseo. En otras palabras la motivación es la búsqueda de un resultado y la satisfacción es el resultado experimentado positivamente (Zepeda, 2006). Por ejemplo, la comida conlleva siempre una necesidad acompañada, en este caso es el hambre. Cuando esta necesidad es realizada y cumplida adquiere una propiedad de satisfacción, es decir, la necesidad de hambre desaparece y en su lugar surge un sentimiento de bienestar para el organismo (Lowenbweg, en Salazar, 2005).

Mientras que la motivación debe ser entendida como un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y está orientada a satisfacerlas, la satisfacción laboral debe ser vista como una actitud que cuando se posee, hace que la satisfacción de las necesidades este orientada a la motivación, es decir, la logro de metas, por lo tanto inducirá a que se mantenga la meta o a que la persona dirija su esfuerzo hacia otra meta diferente (Mankeliunas, en Salazar, 2005).

3.4.4 Salud y bienestar

Según Rodríguez, Zarco y González (2009) actualmente los investigadores están depositando interés en la triada “satisfacción laboral-salud-bienestar”, pues se cree que la satisfacción laboral puede ser un factor en los casos de enfermedad grave y hasta de muerte. Algunos estudios correlacionales demuestran que la satisfacción laboral se vincula con las variables de la salud. En algunos casos, se descubrió que los empleados insatisfechos reportaban síntomas físicos, como problemas estomacales y de sueño, en comparación con sus contrapartes satisfechas (Begley y Czajka; O’Driscoll y Beehr, en Spector, 2002). También se ha observado que la insatisfacción se correlaciona con las emociones negativas en el trabajo, como la angustia y la depresión (Jex y Gudanowski; Thomas y Ganster, en Spector, 2002).

3.5 Factores laborales y no laborales asociados a la satisfacción e insatisfacción

Diversas características del entorno de trabajo constituyen causas de la satisfacción laboral. Estas características se relacionan con los rasgos de los puestos y las tareas asociadas a éstos, así como diversos aspectos de la organización (Spector, 2002).

3.5.1 Satisfacción e insatisfacción laborales vinculadas con la actividad del trabajo

Entre los aspectos asociados a la satisfacción laboral, los cuales dependen de la actividad del sujeto en relación a su puesto, encontramos las características del puesto, las variables en relación a los roles y la remuneración.

- **Características del puesto.** Las características del puesto se refieren al contenido y la naturaleza de las tareas inherentes al mismo.
- **Variables de los roles.** Son dos variables específicas que han adquirido prominencia: la ambigüedad y el conflicto de roles.
 - La **ambigüedad** de roles es el grado de indecisión de los empleados respecto de sus funciones y responsabilidades. Muchos supervisores no logran comunicar claramente sus deseos e instrucciones a los subordinados, de ahí la ambigüedad acerca de lo que el empleado debe hacer.
 - El **conflicto de roles** se manifiesta cuando las personas son objeto de demandas irrealizables, ya sea en el trabajo (intrarroles) o entre éste y las esferas ajenas a él (extrarroles). El conflicto de intrarroles se origina por las muchas exigencias en el desempeño del trabajo. Mientras que al hablar de extrarroles un ejemplo podría ser cuando los empleados tienen hijos y las necesidades de éstos producen un conflicto con las exigencias de trabajo.

- **Remuneración.** Aunque la remuneración se asocia con la satisfacción general, guarda una relación muy decisiva con la faceta de la satisfacción laboral (satisfacción parcial). Es la equidad con la que se distribuye la remuneración, lo que determina la satisfacción salarial y no el nivel real de remuneración misma. La satisfacción salarial está determinada por la comparación de la remuneración de una persona con otra que es parte de una misma actividad, y no en relación con las personas que trabajan en general (Spector, 2002).

3.5.2 Satisfacción e insatisfacción laborales no vinculadas con la actividad del trabajo

Existen además aspectos asociados a la satisfacción laboral, los cuales no dependen de la actividad del sujeto en relación a su puesto. Estos son: el conflicto trabajo-familia, satisfacción de la vida.

- **Conflicto trabajo-familia.** Es una forma de conflicto de roles en el que las demandas del trabajo y de la vida familiar producen un grado de conflicto.
- **Satisfacción en la vida personal vinculada al trabajo.** Se refiere al nivel de agrado que tiene una persona con respecto a su vida. Este aspecto se considera como un indicador de la felicidad general o del bienestar emocional (Spector, 2002).

Según Rodríguez, Zarco y González (2009), para explicar este hallazgo se han formulado tres hipótesis: diseminación, compensación y segmentación. La **hipótesis de la diseminación** sostiene que la satisfacción o insatisfacción en un área de la vida afecta, se esparce a otras áreas. La **hipótesis de la compensación** señala que la insatisfacción en un área de la vida será compensada por la satisfacción en otra. Por último, la **hipótesis de la segmentación** establece que las personas separan los distintos aspectos de sus vidas, de modo que la satisfacción en un área de la vida no guarda ninguna relación con la que se experimenta en otras.

3.6 Modelos predictivos de satisfacción en el trabajo

En la construcción de la satisfacción laboral influyen tres grandes componentes: el **individual**, que engloba las necesidades personales, los valores y los rasgos de personalidad; la **situación laboral**, pues para elaborar el componente individual la persona realiza comparaciones sociales con otros empleados, con las características de los empleados anteriores y con los grupos de referencia; y por último las **características del puesto**, tales como la retribución, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, el contenido del puesto, la seguridad en el empleo y las oportunidades de progreso, entre otras cosas (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

En relación a esto Kinicki y Kreitner (2003) comentan de cinco modelos de satisfacción en el trabajo que explican sus causas, se trata de los componentes de satisfacción de necesidades, discrepancias, logro de valores y equidad y predisposición genética.

- **Satisfacción de necesidades.** Se cree que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades generales, por ejemplo las familiares.
- **Discrepancias.** Proponen que la satisfacción es resultado de las expectativas cumplidas. Las **expectativas cumplidas** son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo (buen sueldo, oportunidades de promoción), y lo que recibe en realidad. Cuando las expectativas son mayores que la realidad, la persona está insatisfecha. Por el contrario, un individuo está satisfecho si logra resultados que van más allá de sus expectativas.
- **Logro de valores.** Aquí se afirma que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar cualidades laborales importantes para el individuo. Por lo tanto, se puede mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus restricciones y sus reconocimientos.

- **Equidad.** En este modelo, la satisfacción depende del grado de “justicia” con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados o aportaciones de personas cercanas a él.
- **Componentes de predisposición/genéticos.** Se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende de los rasgos personales y los factores genéticos. Por lo tanto, las diferencias individuales y las características del ambiente laboral permiten explicar la satisfacción en el trabajo.

CUATRO

MODELO TEÓRICO DE LOS DOS FACTORES

4.1 Clasificación de las teorías motivacionales: Teorías de Contenido, de Proceso y Contemporáneas

Según afirman Rodríguez, Zarco y González resulta difícil encontrar un único criterio clasificatorio capaz de estructurar claramente la gran cantidad de modelos y teorías existentes sobre el tema de motivación en el trabajo. Sin embargo, podría pensarse que las clasificaciones están agrupadas de acuerdo al avance cronológico que han tenido y a la diferencia de elementos abordados. Por ejemplo, algunas teorías se encaminan a comprender qué es lo que motiva laboralmente a los individuos. Estas son llamadas teorías de contenido. Por otro lado, se encuentran las teorías interesadas en saber cómo se motiva a los empleados, llamadas teorías de proceso.

Sobre estos dos tipos de corrientes o clasificaciones teóricas Luthans (2008) comenta que por un lado, las teorías de contenido se remontan a principios del siglo XX cuando los primeros administradores científicos como Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth y Henry L. Gantt propusieron el manejo de incentivos salariales para motivar a los trabajadores.

Posteriormente surgieron las teorías de contenido de Maslow, Herzberg y Alderfer (Luthans, 2008), ya que a partir de los años treinta el modelo de <hombre-máquina-económico> cede terreno frente al planteamiento humanista, basado en los supuestos propuestos por la Escuela de Relaciones Humanas (Mayo, 1933) teniendo un énfasis más social que sostiene la necesidad de respetar al trabajador como persona, para de esta forma incrementar la satisfacción y la productividad (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Por otro lado, las teorías de proceso están basadas en el concepto cognitivo de las expectativas y se relacionan más con los trabajos de los primeros psicólogos sociales Kurt Lewin y Edward Tolman, y de los expertos en comportamiento organizacional Víctor Vroom, Lyman Porter y Ed Lawler.

Aunque se reconoce que las teorías de la motivación laboral se clasifican generalmente en modelos de contenido y proceso, han surgido teorías contemporáneas como las teorías de la equidad y la justicia organizacional, las cuales son tema de investigación actualmente (Luthans, 2008).

Hablando más específicamente se puede decir, que las *teorías de motivación de contenido*, se enfocan en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento motivacional. Las teorías de Contenido tratan de determinar qué motiva a las personas en el trabajo (Luthans, 2008). Se plantea que la motivación es el resultado de los intentos del individuo por satisfacer sus necesidades (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004) y se intentan identificar las necesidades y tendencias de las personas y cómo éstas se jerarquizan. Se interesan en los tipos de incentivos o metas que las personas se esfuerzan por lograr, para sentirse satisfechas y desempeñarse bien (Luthans, 2008).

Luthans (2008) opina que las *teorías de contenido* se deben considerar como “estáticas”, porque incorporan sólo algunos momentos en el tiempo y se enfocan más hacia el pasado o presente. Por lo tanto, no predicen precisamente la motivación o el comportamiento laboral, pero aún así deben tomarse como importantes porque ayudan a comprender algunos factores que motivan a las personas en su trabajo.

Por otro lado, “las *teorías motivacionales de proceso(s)* son de carácter cognitivo porque *<asumen que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas>* (Rodríguez, 1988, p. 58, en Rodríguez, Zarco y González, 2009). Este tipo de enfoques comprenden que el comportamiento de las personas está determinado por las *<expectativas>* que tienen de los resultados, lo cuales probablemente obtendrán al realizan ciertas conductas (Rodríguez, Zarco y González, 2009).

Para estos enfoques la importancia radica en responder a las preguntas de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento individual (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006). Las teorías de proceso ponen

especial énfasis en el “cómo” de la motivación. Tratan de identificar cómo se motiva a las personas en el trabajo (Luthans, 2008).

Se interesan por buscar formas de mejorar la motivación abordando las necesidades activadas o insatisfechas, es decir, intentan especificar correlaciones de comportamiento motivado (Luthans, 2008). Las teorías de proceso se centran en los procesos de pensamiento (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004). Tienen que ver más con los antecedentes cognitivos que participan en la motivación o el esfuerzo y, sobre todo, con la forma en que éstos se relacionan entre sí (Luthans, 2008).

Por último, se observan las teorías contemporáneas o modelos teóricos nuevos sobre motivación laboral. Estos modelos según comentan Rodríguez, Zarco y González (2009) han sido los más difundidos durante los últimos años y probablemente hayan surgido como consecuencia de fusionar o combinar algunas de las teorías antes existentes. Además, recientemente se han llevado a cabo investigaciones sobre el rol que pueden desempeñar las variables autorreguladoras como la “autoeficacia percibida” dentro de la motivación laboral.

A partir de estas tres clasificaciones Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso (2004) comentan que la teoría de Frederick Herzberg habla de factores o variables del contenido de trabajo o motivadoras, y variables que se refieren al contexto de trabajo a las que él llama higiénicas; es decir, se enfoca en comprender los factores internos que posibilitan el comportamiento motivacional de la persona Luthans (2008). Por lo cual, la teoría de los dos factores de Herzberg es un claro ejemplo de una teoría de contenido.

4.2 Descripción de la Teoría de los Dos Factores

El Psicólogo Frederick Herzberg condujo en 1959 un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de Pittsburgh, Pennsylvania y sus alrededores. Usó el método de incidentes críticos para obtener datos para su análisis. Este consistió en el planteamiento de dos preguntas a los profesionales. Estas preguntas eran: 1) Cuando se sintió

particularmente bien en su empleo, ¿qué lo animó?, 2) cuando se sintió sumamente mal en su empleo ¿qué lo desanimó?.

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron bastante interesantes: Los sentimientos agradables reportados se relacionaron por lo general con experiencias laborales y con el contenido laboral. Un ejemplo fue el supervisor de contabilidad que se sintió bien al recibir la tarea de instalar un nuevo equipo de cómputo. Se sintió orgulloso y satisfecho con su trabajo al saber que el equipo que instaló mejoró el funcionamiento de su departamento.

Por otro lado, los sentimientos desagradables reportados se relacionaron usualmente con los aspectos próximos al empleo, es decir, con el contexto laboral. Un ejemplo de esto lo relató un ingeniero cuyo primer empleo era el mantenimiento rutinario de registros y la administración de la oficina cuando el jefe estaba fuera. Su jefe siempre estaba demasiado ocupado para capacitarlo y se molestaba cuando le hacía preguntas. El ingeniero dijo que estaba frustrado en ese contexto laboral, ya que se sentía estancado.

Al organizar en tablas estos sentimientos agradables y desagradables, Herzberg concluyó que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral. Herzberg denominó *motivadores* a los factores que producen satisfacción y factores de *higiene* a los que causaban insatisfacción. El término higiene se refiere a factores que son preventivos (Luthans, 2008). Los dos factores se denominan: insatisfactorios-satisfactorios, higiénicos-motivacionales; también son conocidos como factores extrínsecos e intrínsecos (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

En la teoría de Herzberg los factores de higiene son los que evitan la insatisfacción. Por sí mismos, los factores de higiene no son capaces de motivar a la gente. Herzberg afirmó que sólo los motivadores animan a los empleados en el trabajo (Luthans, 2008).

<i>Factores de Higiene</i>	<i>Factores Motivadores</i>
- Política y administración de la empresa	- Logro
- Supervisión, aspectos técnicos	- Reconocimiento

- Salario	- El trabajo mismo
- Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados	- Responsabilidad
- Condiciones laborales	- Avance
- Seguridad en el trabajo	- Progreso
- Estatus	- Posibilidad de crecimiento

Figura 4.1 Factores de Higiene y Factores Motivadores en la Teoría de Los Dos Factores (Luthans, 2008; Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

La investigación inicial dio lugar a dos conclusiones específicas. Estas son, que en primer lugar, hay un conjunto de condiciones *extrínsecas*, como el contexto laboral, las cuales generan insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes. Cuando estas condiciones están presentes surge la fuerza motivadora entre los empleados. Estas condiciones se denominan *factores de no insatisfacción o factores de higiene*, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no insatisfacción”.

En segundo lugar se encuentra un conjunto de condiciones intrínsecas como el contenido del trabajo. Cuando este está presente favorece la creación de niveles de motivación fuertes que pueden generar un mejor desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes los trabajadores no estarán satisfechos. A este conjunto de condiciones Herzberg le denominó *factores de satisfacción o factores motivacionales* (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006). Estos factores están relacionados con el contenido del puesto, es decir, con las actividades que las personas llevan a cabo.

De acuerdo con Herzberg cuando estas condiciones no están presentes, el bajo nivel de satisfacción provoca una falta de motivación y el desempeño se ve gravemente afectado (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004). Por tal razón, la teoría de los dos factores señala que la motivación se debe originar en la naturaleza del trabajo mismo y no en las recompensas externas (Spector, 2002).

Sobre el estilo de supervisión técnica Herzberg opinaba que hay que poner una especial atención para que este no se deteriore. Aunque este no se vincula con la satisfacción sí aparece como una tendencia significativa entre los factores

higiénicos. Este factor debe ser analizado en términos de que tanto el supervisor delega o no delega, enseña o no enseña, es crítico y gruñón o por lo contrario si mantiene un ritmo de trabajo tranquilo y eficiente.

Además, otro punto importante es el *reconocimiento* (felicitación, dar publicidad por un buen resultado, aceptar las buenas ideas) el cual también se coloca significativamente entre los factores motivadores.

La clave para entender la teoría de Herzberg (en Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso, 2004) está en su afirmación de que los factores que producen satisfacción tienen funciones distintas de los que producen insatisfacción, ya que son de cierta manera independientes, no los extremos opuestos de un mismo continuo.

Los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia no generaría insatisfacción, sólo generaría ausencia de satisfacción. La falta de los factores de higiene pueden dar lugar a insatisfacción pero, en el mejor de los casos, cuando están eficazmente presentes sólo producirían ausencia de insatisfacción, no presencia de satisfacción (Spector, 2002). Herzberg afirma que el vínculo insatisfacción-satisfacción tiene un punto intermedio neutral, en que no se encuentra ni satisfacción ni insatisfacción. Por lo tanto, es comprensible que el miembro de una organización que recibe supervisión y condiciones de paga adecuadas, pero que tiene que realizar una tarea tediosa, poco desafiante y con pocas oportunidades de avance esté en el punto intermedio (punto neutral). Esa persona no tendría insatisfacción, puesto que los factores de higiene son apropiados, pero tampoco satisfacción, por la falta de factores motivadores (Kinicki y Kreitner, 2003).

4.3 Críticas al modelo teórico

En cuanto a las críticas Luthans (2008) señala que cuando los investigadores tratan de reproducir los resultados que se obtienen en el estudio de Herzberg pero no aplican su misma metodología de incidentes críticos, no obtienen los dos factores que él postula. Además siempre ha habido dudas en relación con las muestras que usó: ¿habría obtenido los mismos resultados con empleos de poca

complejidad, como el de conductores de camiones, obreros del tercer turno o personal de servicio?. Se cree que con tal variante, los factores de higiene y los factores motivadores podrían haber sido muy distintos, incluso al comparar los resultados entre los distintos grupos.

Entre otros factores que se cree afectan los resultados de la investigación se encuentra la edad de la muestra y factores que no se mantienen constantes o bajo control (variable extraña). Algunos ejemplos se observa en los ambientes internacionales, en los cuales se encontró que los trabajadores de edad de un *kibbutz* israelita prefirieron empleos que tenían mejores condiciones físicas y comodidad. Mientras que los empleados de hoteles del Caribe reportaron tener más interés en los sueldos, las condiciones laborales y el aprecio por su trabajo. Estos hallazgos sugieren que la muestra y el ambiente afectan las preferencias por motivadores (factores de higiene).

Cabe señalar que existen factores laborales como el pago que producen tanto satisfacción como insatisfacción. Por ejemplo, el pago puede ser poco satisfactorio si no es suficientemente alto, aunque también puede ser satisfactorio como una forma de logro y reconocimiento. Estos hallazgos indican que no se justifica una interpretación estricta de la teoría de los dos factores (Luthans, 2008).

A pesar de todo, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que la teoría de los factores motivacionales e higiénicos, sirve para entender a los trabajadores fabriles en la mayor parte de los países y las culturas. Varias investigaciones e informes de científicos sustentan la explicación de su teoría en varias culturas. En un estudio realizado sobre empleados en Turquía, Chipre, Nigeria y Gran Bretaña, se encontró que los factores asociados con las actitudes de trabajo de los empleados de estas naciones pueden, evidentemente, separarse en dos factores (motivacionales e higiénicos).

Sin embargo, algunos académicos del Comportamiento Organizacional no han podido confirmar la certeza de esta teoría; otros la critican porque creen que posee un método limitado, debido a que el enfoque científico exige que las teorías sean verificables bajo diferentes métodos de investigación (confiabilidad). Además esta teoría no explica las diferencias individuales, no vincula la motivación y las

necesidades con la satisfacción y el desempeño, y no hace hincapié en las diferencias culturales y profesionales (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004).

Los estudios realizados por el propio Herzberg se consideran incompletos, ya que se basan en las descripciones que hacían los mismos empleados de los eventos satisfactorios e insatisfactorios. Se cree que al describir las situaciones, las personas suelen observar los aspectos relacionados con ellos mismos como aspectos satisfactorios, mientras que los actos de los demás son descritos por ende como insatisfactorios (Spector, 2002). En otras palabras se puede decir que, cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a sí misma, pero cuando existe un fracaso o problema al que se es incapaz de enfrentar se culpa al ambiente externo (Ramírez, Abreu y Badii, 2008). Por lo cual, parecería que la satisfacción y la insatisfacción son causadas por diferentes razones (Spector, 2002).

Los autores Ramírez, Abreu y Badii (2008) también argumentan que:

- 1) La confiabilidad de la metodología de Herzberg evidentemente es cuestionable, esto basándose en que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones al agrupar la información, por lo tanto, es posible que contaminen los resultados al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de otra.
- 2) La teoría, basada en sus criterios de validez, proporciona una aproximación a comprender la satisfacción en el trabajo, pero no manifiesta los criterios para ser considerada como una teoría de la motivación.
- 3) Ninguna medida o escala de referencia sobre satisfacción se utilizó, por lo que aunque a una persona le disguste una parte de su trabajo, a pesar de todo podría pensar que su trabajo es aceptable.

Pese a las deficiencias de su teoría, Herzberg tuvo una importante influencia, pues su obra contribuyó a que los profesionales dirigieran su atención a la importancia de proporcionar un trabajo significativo a las personas, lo cual condujo al enriquecimiento del empleo en una gran cantidad de organizaciones (Spector, 2002).

4.4 Aportaciones

La teoría de los dos factores proporcionó nuevos conocimientos al contenido de la motivación laboral, ya que, hasta ese momento, la administración se había concentrado generalmente en los factores de higiene. Cuando se enfrentaban con un problema de moral, la solución típica era un salario mayor, más prestaciones y mejores condiciones laborales. Sin embargo, esto no traía, generalmente, un mejor funcionamiento. Con frecuencia, la administración se sentía desconcertada porque a pesar de sus esfuerzos sus empleados no estaban motivados, esto es debido a que se concentraban únicamente en los factores de higiene.

Además, existen muchos trabajadores que no creen merecer el aumento de sueldo que reciben, y muchos empleados y administradores insatisfechos que piensan que no reciben un aumento suficientemente grande. Esta simple observación señala que los factores de higiene parecen ser importantes para evitar la insatisfacción, pero no producen por sí mismos satisfacción. Herzberg fue el primero en decir que los factores de higiene son necesarios para mantener de forma óptima los recursos humanos de una organización. Según Herzberg, sólo un empleo desafiante que ofrece oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y crecimiento logrará motivar al personal.

Antes de la obra de Herzberg, quienes estudiaban la motivación consideraban que la satisfacción en el trabajo era un concepto unidimensional, pues ubicaban la satisfacción laboral en un extremo de la línea y la insatisfacción laboral en el otro extremo. Esto significaba que si una condición laboral generaba insatisfacción eliminarla produciría satisfacción, y viceversa (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

4.4.1 El diseño de puestos como forma de motivación

- *¿Qué es el diseño de puestos?*

El diseño de puesto se refiere a las características que manifiesta la dirección en relación a un puesto de trabajo, tales como obligaciones y responsabilidades específicas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el desarrollo de nuevos

instrumentos y procesos, las expectativas de la dirección cambiarán, por lo tanto el puesto se rediseñará. De esta manera se entiende que el diseño es un proceso constante y dinámico. Por lo tanto, con el término **diseño de puesto** nos referimos a “*el esfuerzo de la dirección por crear puestos, ya sea inicial o posteriormente*” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p.175).

Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que el diseño de puestos, también llamado rediseño de puestos, *es la modificación de las actividades de los puestos específicos para mejorar la calidad de la experiencia laboral y la productividad.*

- ***Diseño de la profundidad del puesto: Enriquecimiento laboral***

La técnica estructural de apoyo más popular para poder incrementar el potencial motivacional y de satisfacción del empleado se llama “enriquecimiento del puesto”. Para enriquecer un puesto, la gerencia permite que el trabajador asuma algunas de las tareas del supervisor. El enriquecimiento requiere mayor planeación y control del trabajo propio, y conlleva, por lo general, menos supervisión y más autoevaluación (De Cenzo y Robbins, p. 113).

Esto significa, tal como afirman Kinicki y Kreitner (2003), que las características del enriquecimiento laboral están dadas por en una carga de tipo vertical, es decir, se proporciona a los empleados mayor nivel de responsabilidad, ya que éstos asumen tareas que generalmente realizan sus supervisores.

Se cree que el enriquecimiento del puesto posibilita una mejora en el nivel de desempeño. Sin embargo, solamente tiene éxito cuando aumenta la responsabilidad, la libertad y la independencia del individuo, y se organizan las tareas de tal manera que les permita realizar una actividad completa y que pueda proporcionar retroalimentación para corregir su propio desempeño. Además de que los efectos del enriquecimiento de empleo sólo tienen éxito si los individuos sienten que con esas acciones también se enriquecen sus necesidades particulares (De Cenzo y Robbins, p. 113).

Aunque existen muchas críticas al modelo de Herzberg, no debe pasarse por alto la influencia que ha generado su teoría al ámbito organizacional. Por ejemplo, un concepto que surgió de su trabajo es el **enriquecimiento laboral**. “*El*

enriquecimiento laboral se define como el proceso de integrar en el trabajo logros personales, reconocimiento, desafíos, responsabilidades y oportunidades de crecimiento. Esto tiene por efecto aumentar la motivación del individuo al proporcionarle más rumbo y responsabilidad cuando realiza un trabajo que supone retos” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 146).

Sin embargo, para lograr una mejor motivación a través del enriquecimiento, debe tomarse en cuenta al tipo de empleado. Los empleados con una gran necesidad de logro, aprendizaje, autoestima, autorrealización y de desafío, son los candidatos más probables para el diseño de puestos, ya que responden de forma más positiva. Los empleados que se ven obligados a participar en programas de diseño de puestos pero que carecen de la fortaleza, de necesidad, o de la capacidad para realizar las labores de los puestos diseñados, pueden experimentar estrés, ansiedad, problemas de adaptación, desempeño errático, rotación y ausentismo (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006), es decir, manifestarán los típicos comportamientos de una persona que no está satisfecha.

4.5 Revisión bibliográfica aplicada: Aportaciones y Críticas

La Psicóloga Selene Salazar Amador realizó un trabajo de tesina en 2005, el cual tenía por objetivo identificar los factores motivacionales, las características personales y los factores laborales que contribuyen a la satisfacción laboral en las mujeres mexicanas, basándose en las investigaciones de los últimos años. Este surge del interés por conocer la situación laboral de mujeres pertenecientes a distintos sectores de producción.

En este trabajo Salazar destaca que la satisfacción esta diferenciada significativamente entre hombres y mujeres. En otras palabras, el nivel de satisfacción depende en gran parte del sexo que se posee. En tanto que en relación a la motivación se ve un vínculo con el conflicto de roles, la socialización, y determinados factores personales.

Entre los resultados observados se comenta que factores como el hecho de que las mujeres se mostraban más satisfechas por las relaciones que

mantienen con sus compañeros, la promoción y la responsabilidad del trabajo. Por otro lado, basándose en investigaciones de la Industria Maquiladora en México y Centroamérica se encontró que la insatisfacción laboral entendida por variables de rotación y ausentismo es evidente como consecuencia de la discriminación y segregación del género femenino en estos contextos.

Salazar (2005) menciona que las razones por las que la mujer trabaja son: la necesidad económica (por la necesidad de mantener una familia), la complementariedad (cuando el sueldo del esposo no es suficiente, o se desea lograr una situación económica más desahogada), y la superación personal. Otras razones son, el deseo de lograr una posición económica mejor, la necesidad de estar acompañada, el gusto hacia cierto tipo de trabajos, y el deseo de ser económicamente independiente como posible deseo de autorrealización.

Como conclusión se comenta que se debe refutar la idea de que en la actualidad a las mujeres se les motiva sólo con incentivos, y que la ejecución del motivo es resultado directo de la satisfacción. Por cual, tanto en la situación laboral como en la situación específica de la mujer intervienen determinados factores. Estos son:

- **Estados y condiciones individuales.** Esto es como consecuencia de que intervienen en los trabajadores, de forma indistinta en relación al sexo, las aptitudes, necesidades, la formación general y profesional, las condiciones de vida y las aspiraciones personales.
- **Estados y condiciones de trabajo.** Por parte de la organización entra en juego el papel de los colaboradores inmediatos y mediatos, el poder de decisión, entre otros aspectos.
- **Papel de la Sociedad.** Aquí entra en juego la manera en que la sociedad posibilita la satisfacción de necesidades del empleado contrastando las aspiraciones que tienen sobre el trabajo como por el papel que desempeñan.

También Amaury Muñoz Vergara llevó a cabo un estudio (2005) en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco (FITC), en Cartagena Colombia, ya que en este se observó el descontento del personal por cuestiones del salario, las condiciones de trabajo y ciertas políticas de la administración.

Inicialmente Muñoz, en 2003, desarrolló un trabajo exploratorio, con una muestra de 8 empleados conformado por dos coordinadores académicos, tres secretarías, un asistente administrativo y dos personas de mantenimiento. Para ello se tomaron algunos elementos de la teoría de los dos factores sobre la motivación de Herzberg.

A partir de este estudio se encontraron indicios de motivación y satisfacción laboral, pero por ser un estudio no concluyente, se ha solicitado realizar otro estudio con mayor rigurosidad para comprender de mejor manera los procesos de motivación y satisfacción laboral, para entender la magnitud del problema, y ayudar a los altos directivos a establecer políticas y estrategias efectivas con el fin de mejorar el ambiente y la gestión de los recursos humanos.

Muñoz (2005) realizó el nuevo estudio con el objetivo de identificar los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena, Colombia; además de establecer el grado en que los factores de motivación-higiene describen y explican los procesos de motivación y satisfacción laboral de los empleados de la Fundación.

En esta investigación se utilizó el cuestionario basado en los métodos e instrumentos utilizados en el *Survey Research Center* de Michigan, y junto con él se utilizaron las adaptaciones al español más recientes, como la de Lucas Marín (1981). Estos son una adaptación de los instrumentos más confiables utilizados a nivel mundial para medir y evaluar la satisfacción laboral y la motivación, los cuales han sido validados en muchas partes del mundo. La muestra a la que se aplicó estos instrumentos estuvo conformada por 312 empleados, de los cuales 92 eran administrativos y 220 docentes.

Los resultados reportados son muy similares a los encontrados por Herzberg en su estudio original, puesto que se observan más similitudes que

diferencias en relación a los factores. Por ejemplo, en este estudio se encontró que los mismos factores propuestos en el modelo teórico están asociados a la satisfacción laboral de los empleados de la FITC, sin embargo, se observan factores higiénicos, tales como: vida personal, estatus y seguridad también asociados a la satisfacción y no a la insatisfacción como se plantea en la teoría.

Se encontró también que los factores de higiene asociados a la insatisfacción son: política y administración de la compañía, supervisión, salario, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

Se concluyó que los factores que más contribuyen a lograr un nivel de satisfacción laboral de los empleados de FITC son: el trabajo en sí mismo, la vida personal, la responsabilidad, las relaciones interpersonales y el logro. Por otro lado, los factores supervisión, estatus, crecimiento y seguridad están actualmente contribuyendo con el nivel de satisfacción, pero estos lo hacen con menor importancia que los primeros. Y los factores de políticas, administración, condiciones de trabajo y ascenso contribuyen muy poco en la satisfacción.

Cabe destacar que las variables de sexo y antigüedad no influyen en los niveles de satisfacción laboral, por lo que se concluye que no existen diferencias en cuanto a los niveles de satisfacción entre hombres y mujeres, y de igual manera entre los empleados menos antiguos y los más antiguos. Sin embargo, el tipo de contratación sí influye sobre la satisfacción laboral de los empleados, puesto que existen diferencias entre los niveles de satisfacción de los empleados con contratos a términos fijo y los que poseen contratos indefinidos. Tal como se esperaría, los empleados con contratos fijos están más satisfechos que los que poseen contratos indefinidos. En el grupo de empleados con contratos fijos la satisfacción laboral es mayor en todos los factores de motivación e higiene evaluados, exceptuando únicamente el factor seguridad y estabilidad laboral.

También se encontró que el tipo de cargo influye en la satisfacción laboral, ya que existen diferencias en los niveles de satisfacción entre los docentes y los administradores. Los empleados docentes están más satisfechos que los administrativos, esto se observa en todos los factores menos en el de seguridad y estabilidad laboral. Cabe destacar que la mayoría de los empleados

administrativos poseen contratación indefinida. Es con base en esta observación que se explica el por qué de esos niveles de satisfacción.

Se comenta también que la edad influye en la satisfacción laboral, puesto que existen diferentes niveles de satisfacción entre los diferentes grupos de edades de los trabajadores de la FITC. Se encontró que a mayor edad mayor satisfacción laboral, y a menor edad menor satisfacción laboral.

Se encontraron también coincidencias entre los niveles de satisfacción laboral y las distintas profesiones de los empleados. Con base en una jerarquía de mayor a menor en cuanto a los niveles de satisfacción laboral, estos fueron los resultados: 1) Otras profesiones (abogados, comunicadores sociales, psicólogos, etc.), 2) Economistas, 3) Otras ingenierías, 4) Ingenieros industriales, 5) Contadores, 6) Administradores de Empresas, 7) Ingenieros de Sistemas, 8) Formadores Bachiller (bachilleres).

Además la mayoría de los eventos de insatisfacción laboral en la FITC son generados por los factores de higiene. Estos factores son: política, administración, supervisión, salario, condiciones de trabajo, Relaciones Interpersonales, entre otros. Por otro lado, los eventos de satisfacción laboral en la FITC son asociados a factores de motivación, estos factores son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, ascenso, crecimiento, vida personal, estatus y seguridad. Cabe destacar que existe una predisposición de los factores motivacionales a generar eventos de satisfacción, y existe una predisposición de los factores de higiene a generar eventos de insatisfacción.

En este estudio también se señala que existe una fuerte correlación entre la presencia de factores de motivación-higiene y de satisfacción laboral en los empleados de la FITC. Y que existe una correlación positiva muy fuerte entre los factores de higiene y la insatisfacción laboral. Por tal razón, la probabilidad de que un evento de satisfacción sea generado por un factor de motivación es mayor que el hecho de que sea generado por un factor de higiene.

Otro estudio también importante es el de Ramírez, Abreu y Badii (2008) plantearon como objetivo general de la investigación, determinar si la motivación

laboral es un factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero -la cual posee cinco plantas ubicadas en Monterrey, Nuevo León-. Se determinaron los factores que motivan a los recursos humanos a desempeñar un trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona.

Se trabajó con una muestra representativa de 10 personas del área administrativa (7 obreros generales y 3 supervisores) y 10 personas del área operativa de diferentes niveles jerárquicos (2 gerentes, 3 jefes de área y 5 auxiliares). Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert, el cual consistió en 8 ítems.

La escala tipo Likert se enfoca en medir actitudes o predisposiciones individuales en determinados contextos. La puntuación de las unidades de análisis se obtiene de la suma de las respuestas de los 8 ítems (Summers, 1991).

Mediante esta escala se evaluó la relación de la motivación laboral con el logro de objetivos organizacionales, nivel de sueldos, grado de escolaridad, puesto que se ocupa. Además de variables como satisfacción laboral, productividad, calidad, y por último percepción del trabajador con respecto a la motivación recibida por parte de la organización.

Se encontró con base en las respuestas de la mayoría de los encuestados, que los salarios son la fuente principal de motivación en los empleados, sin embargo existen otras fuentes de motivación, algunas de ellas son la estabilidad en el empleo, el reconocimiento por la labor desempeñada, y las posibilidades de promoción.

Los encuestados en su mayoría comentaron que la motivación laboral no debe de ir en función del grado de escolaridad pero sí en función del puesto que ocupa cada persona. Además, comentaron que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral e incrementa la productividad.

También se encontró que la mayoría estaba de acuerdo al considerar que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo, y que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Por último, Padilla (2006) en su proyecto de titulación, realizó un estudio en una de las principales empresas de Uruapan, Michoacán, la Chocolatera Moctezuma; con el objetivo de demostrar si realmente los factores motivacionales e higiénicos que se establecen en la teoría de Frederick Herzberg influyen en el ambiente laboral de los trabajadores. El estudio se enfocó en el personal operario del área de producción. A este grupo se le aplicó un cuestionario conformado por preguntas cerradas.

Se encontró que la mayoría de los trabajadores del área de producción respondieron que los factores motivacionales, tales como capacitación, programas motivacionales, prestaciones adicionales a las de ley, relación con su jefe inmediato, relación con compañeros, aspectos del trabajo considerados importantes, y los factores higiénicos, es decir, el conocimiento de las medidas de seguridad-higiene, equipo de seguridad para laborar, instalaciones adecuadas, tamaño del espacio físico de producción, ventilación, tipo de vestidores -para el aseo personal y guardar el equipo- y sueldo han sido los elementos clave para la organización, ya que a través de ella es que se logra un clima laboral agradable y que los miembros desempeñen de manera eficiente sus tareas. Los resultados han sido tan buenos que se ha sobrepasado el índice mínimo de producción exigido por la propia empresa.

Algunos de los factores motivacionales e higiénicos por los que más se preocupa la empresa por mantener y fomentar en los trabajadores de esta área, son el buen compañerismo, las buenas relaciones con sus jefes inmediatos, instalaciones y equipos de trabajo en excelentes condiciones, medidas de seguridad y continua capacitación. El trabajador se ha dado cuenta de que la organización se preocupa por tener personal de confianza, capacidad y habilidad en la realización de las actividades.

Padilla también comenta que pidió a los trabajadores que mencionaran tres aspectos que consideraban importantes sobre su trabajo, ellos mencionaron el compañerismo, la motivación, el cumplimiento en el trabajo, la comprensión, las prestaciones y la relación con el jefe, destacados en ese mismo orden de importancia.

Con base en los resultados de su estudio Padilla (2006) opina que hablando de los factores motivacionales e higiénicos en el ambiente laboral del área de producción de la Chocolatera Moctezuma, se llega a la conclusión de que estos sí influyen en el ambiente laboral de esta área.

CINCO

ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

5.1 El proceso motivacional en la Teoría de Los Dos Factores

Se dice que el proceso motivacional surge como consecuencia de una necesidad psicofisiológica dirigida a una meta (Luthans, 2008). Enfocándonos en la Teoría de los Dos Factores se observa una necesidad plasmada mayormente en el ámbito psicológico, ya que se habla de satisfacción-insatisfacción en el trabajo y de enriquecimiento laboral, basándose en procesos de logro, reconocimiento, responsabilidad, trabajo, avance, progreso y posibilidad de crecimiento. Además de las condiciones de trabajo, de supervisión, salario, relaciones interpersonales, condiciones laborales y seguridad.

De todas estas se observa que la única que podría estar relacionada indirectamente con el ámbito fisiológico es el salario, ya que es a través de este que se puede llegar a cubrir la necesidad básica del alimento pero evidentemente no hay una relación directa. Además este factor higiénico mantiene una relación también con otras necesidades básicas como el vestido y el calzado. Este factor salarial junto con otros factores como el de condiciones de trabajo y seguridad puede ser relacionado con los procesos de sobrevivencia humana.

Hellriegel y Slocum (2004) argumentan que dentro de las necesidades también se encuentra la necesidad social. Esta necesidad también se observa dentro de los Factores propuestos en la Teoría en las relaciones interpersonales, las cuales algunos autores de motivación también engloban en el ámbito psicológico.

En términos generales se observa la presencia de la necesidad primaria (salario), las necesidades generales (relaciones interpersonales entre supervisores y subordinados y el trabajo mismo), y las necesidades secundarias (relaciones interpersonales entre supervisores y subordinados, seguridad en el trabajo, logro, progreso, necesidad de crecimiento y estatus). Los factores restantes no encajan en ningún aspecto de necesidad: política y administración de

la empresa, supervisión, aspectos técnicos, condiciones laborales, reconocimiento, responsabilidad y avance.

Dentro del modelo se menciona que para favorecer la motivación la empresa debe proporcionar ciertos factores al empleado, los cuales aún estando presentes no implican que el personal esté motivado, sólo implican que no está insatisfecho. Además esa no insatisfacción, no posibilitará precisamente que el individuo intente alcanzar algo más o mejor. De cualquier manera, esto último no dependerá de la empresa o únicamente de los factores motivacionales, sino de las aspiraciones e intereses que tenga cada persona de acuerdo a su profesión, edad, y vida personal, ya que como comentan Ramírez, Abreu y Badii (2008): *“el grado de motivación no es directamente proporcional al valor del objeto que se lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe”* (p. 151).

Partiendo del argumento de que en el modelo se mencionan algunos aspectos para motivar al personal, los cuales están sujetos a los intereses de cada persona, se piensa que si una persona no siente la necesidad de poseer los factores que se destacan como motivacionales, solamente se remitirá a poseer los factores higiénicos sin mejorar su desempeño para intentar alcanzar algo más. Por tal razón no abandonarán la organización pero tampoco favorecerán de forma importante al crecimiento y su participación no será significativa.

Cabe destacar que al hablar Frederick Herzberg de los factores motivadores, no queda claro si estos últimos deben ser proporcionados desde un principio por la empresa (clima organizacional), o la empresa debe llegar a proporcionarlos en algún momento como consecuencia del buen desempeño de un trabajador. Se cree que deben existir dos o más tiempos para la presencia de estos factores: inicialmente los factores que toda organización debe brindar (factores higiénicos sumados al trabajo mismo), y los que se deben proporcionar una vez que el trabajador se ha esforzado (factores motivacionales). Por lo cual, se piensa que el modelo de los dos factores debe figurar de la siguiente manera:

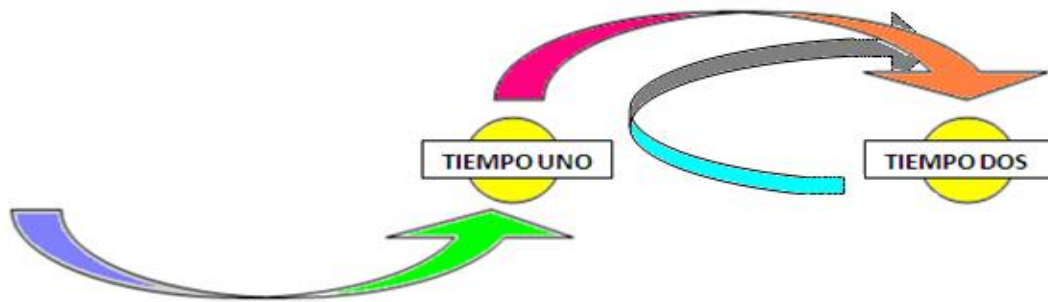


Figura 5.1 Explicación tentativa de los tiempos de aplicación de los factores propuestos en la Teoría de Frederick Herzberg

5.2 La satisfacción laboral en la Teoría de Los Dos Factores

Hablando de satisfacción laboral se observa totalmente el vínculo con la teoría de los dos factores, ya que coincide con la afirmación de Hegney, Plank y Parker (2006, en Abrajan, Contreras y Montoya, 2009)) de que la satisfacción “*está determinada por la interacción entre el personal y el ambiente, el cual posee determinadas características*”. Y con la de Staw y Ross (1985, en Abrajan, Contreras y Montoya, 2009): “*La satisfacción... puede ser intrínseca o extrínseca*”. Estos tipos de satisfacción sí se observan en los factores propuestos.

El enfoque que utiliza el modelo de los dos factores para hablar de satisfacción laboral se basa en el **enfoque por facetas**: atiende los diferentes aspectos que componen el empleo (Spector, 2002). Sin embargo, en algunas investigaciones destacadas en el capítulo anterior, se observan las implicaciones que tiene para una empresa proporcionar sólo algunos de los factores, los cuales se muestran como positivos. Desde la visión de Herzberg, se cree que impera el argumento de que es importante proporcionar al trabajador todos los factores, para que el personal se encuentre motivado, pero esta es una incógnita en el trabajo de Herzberg, ya que no se sabe explícitamente si él afirmaba que la organización debía proporcionar todos los elementos al trabajador puesto que proporcionar algunos no produciría el mismo efecto.

5.3 Visión de la satisfacción cuando depende del trabajo

Como menciona Spector (2002), la satisfacción a pesar de ser de carácter laboral, no siempre depende de este contexto. Este y algunos otros puntos dejan fuera la teoría de los dos factores. Sin embargo, dentro de los aspectos relacionados con el contexto laboral, de los cuales si menciona Herzberg se encuentra la remuneración (salario), pero no como aspecto único o de mayor peso.

A pesar de todo, Herzberg no deja muy claro cuáles son las características que debe tener ese salario para cumplir con los requisitos de ser un factor de higiene, es decir, que sea capaz de producir no insatisfacción en el personal. Estos requisitos se comentan con base en Spector (2002), el cual afirma que la remuneración satisfactoria e insatisfactoria está dada por una valoración meramente subjetiva del individuo: *la satisfacción salarial está determinada por la comparación de la remuneración de una persona con la de otra, dentro de una misma actividad...*” (p. 202). Pero no se sabe si Herzberg opinaba lo mismo al respecto cuando nombro este aspecto como uno de los factores.

Uno de los puntos importantes dentro de la satisfacción laboral es el conflicto de roles tipo intrarroles, el cual puede producir insatisfacción, ya que a pesar de que se le proporciona al individuo un crecimiento horizontal y/o vertical, este al no verlo como algo importante o elemental para sí mismo, lo percibe como algo frustrante o molesto.

Además el conflicto de extrarroles evidencia el hecho de que aún hablando del contexto laboral, la familia siempre tendrá un gran peso en el desempeño del sujeto, ya que es una parte primordial en su desarrollo, al igual que el trabajo. Este tipo de conflicto, como se mencionó anteriormente, queda fuera del modelo teórico.

5.4 Análisis Crítico de la propuesta de Herzberg

Se dice que la teoría de Herzberg es una teoría de proceso porque se basa en la percepción o expectativa del sujeto, y aborda el tema de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento organizacional (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006), es decir, la teoría trata de explicar qué elementos favorecen la

motivación del trabajador, y qué elementos se pueden modificar para alcanzarlo. Todo esto se analiza desde una visión holística (totalitaria) del proceso. Sin embargo, se cree que la teoría de los dos factores da un mayor peso a cómo mantener satisfecho al personal.

Además, dentro de la teoría se encuentran algunas fallas o limitaciones. Entre estas está el hecho de no poseer mucha validez, ya que posiblemente el estudio habría obtenido otros resultados si se hubiera aplicado en otro tipo de muestras (empleados), que pertenecieran a otras culturas y que poseyeran además otros rangos de edad. Además, como menciona Spector (2002) en la forma de agrupar los factores se observa que las personas suelen interpretar los aspectos relacionados con ellos mismos como aspectos satisfactorios, mientras que los actos de los demás son descritos por ende como insatisfactorios.

Por otro lado, menciona Herzberg que sólo un empleo desafiante que ofrece oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y crecimiento permitirá motivar al personal (Luthans, 2008). Esta afirmación cobra un alto nivel de certeza, sin embargo, tal como señala Luthans (2008) la teoría de Herzberg deja de lado los procesos individuales ya que no toma o señala la importancia del tipo de género, raza, edad, puesto, entre otras cosas. Sin embargo, los estudios señalados más adelante dejan ver qué tan importantes suelen ser estos criterios para poseer realmente un modelo más confiable.

Cabe destacar que el modelo tampoco vincula la motivación y las necesidades con la satisfacción y el desempeño (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004).

Si bien la teoría de Frederick Herzberg aportó cosas importantes como el enriquecimiento del puesto para producir satisfacción en los empleados, se debe tomar en cuenta que el enriquecimiento del puesto no siempre puede funcionar en la producción de la satisfacción, ya que, como se ha mencionado, la satisfacción parte del cumplimiento de situaciones que el individuo considere importantes para sí mismo. Además el manejo inadecuado, no bien estructurado, con carga de trabajo desmedida, puede producir insatisfacción laboral, ya que se convierte en un ambiente estresante.

Se cree que en este caso, la aportación teórica de Herzberg debía hacer énfasis en que el proceso de enriquecimiento debe iniciar por realizar una consulta con el trabajador, sobre cuáles son sus aspiraciones personales y profesionales, y qué estaría dispuesto a hacer para alcanzarlas. Por consiguiente, se cree que la forma correcta de producir satisfacción y motivación comienza en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que dentro de este proceso se debe comprender tanto los índices o características de personalidad de cada individuo, como los objetivos e intereses primordiales para él, además del conocimiento de lo que es capaz o lo que hace para alcanzarlos.

5.5 Análisis de los estudios aplicados

El estudio de Salazar (2005) se analizó bajo el modelo teórico de la teoría de los dos factores, sin embargo, también se llevó a cabo un análisis de datos a través de otras teorías motivacionales, las cuales permitieron analizar datos que no son posibles con la teoría de los dos factores. Entre estos datos se encontraron las características personales (edad, sexo, antigüedad, entre otros), los cuales según Salazar (2005), están relacionados con la satisfacción.

Entre las necesidades que se encontraron están las relaciones con los compañeros, la satisfacción con la promoción, y la responsabilidad de trabajo. Estas se observa que pueden ser entendidas totalmente como procesos motivacionales-satisfactorios bajo el modelo de Herzberg, ya que se habla de necesidad de socialización, ya sea relación con los pares, supervisores o subordinados; crecimiento, avance y/o logro; vida personal y trabajo en sí mismo.

En el caso de los aspectos insatisfactorios se observa un vínculo con el factor higiénico “relaciones interpersonales” ya que el trato que se da a la mujer es discriminatorio y de rechazo como consecuencia de pertenecer a un contexto de trabajo industrial.

Con respecto al por qué una mujer trabaja, sólo se ve la importancia del vínculo con la familia y las necesidades personales y/o familiares que conlleva esta, además la necesidad de logro y reconocimiento, las cuales son las únicas nociones vinculadas a la propuesta de Herzberg.

Por otro lado, en el estudio de Muñoz (2005) se encontró que los mismos factores motivacionales propuestos en el modelo teórico evidentemente están asociados a la satisfacción laboral de los empleados. Sin embargo, también se observaron factores higiénicos tales como: estatus y seguridad, asociados con la satisfacción y no con la insatisfacción, como lo plantea Herzberg. Dentro de estos factores Muñoz (2005) también menciona el aspecto de vida personal como un aspecto resultante no congruente a la teoría, pero cabe destacar que este aspecto ni siquiera es señalado dentro de la teoría de los dos factores, tal vez por ser un aspecto que no depende totalmente del ámbito laboral. Se considera por tal razón que en este caso la observación que hace Muñoz no es válida. Aun así se debe destacar, que con base en estos dos aspectos mencionados (estatus y seguridad) la teoría de Herzberg resulta también contradictoria.

Sin embargo, se encontró que los factores de higiene, los cuales son postulados por Herzberg, evidentemente están asociados a la insatisfacción laboral. Además los resultados dejaron ver que los factores motivacionales evidentemente producen satisfacción. Aunque se encontraron factores como la supervisión y la seguridad como factores igualmente motivacionales cuando dentro del modelo teórico son destacados de forma contraria.

Se señaló que no existen diferencias en el nivel de satisfacción con base al género y a la antigüedad. Sin embargo, parece ser que la edad si está vinculada con los niveles de satisfacción ya que se encontró que a mayor edad mayor grado de satisfacción en el trabajador. Este resultado pareciera ser totalmente incongruente con la teoría de Herzberg y no es comprensible ni siquiera dentro del proyecto de investigación de Muñoz (2005).

Existe diferencia también en el nivel de satisfacción con base en el factor de política y administración que la empresa manifiesta en los diversos contratos, lo cual es entendible desde el modelo teórico de los dos factores.

En términos generales se encontró que los factores de motivación están vinculados con la presencia de satisfacción y que los factores de higiene están relacionados con los niveles de insatisfacción presentados. Por tal motivo no sólo se aprecia la confiabilidad del modelo teórico, sino que se entiende, basado en este estudio, que evidentemente existe relación entre los factores de

motivación-higiene y los niveles de satisfacción-insatisfacción; además de que no se esperaría que la relación funcione de manera contraria.

Entre los hallazgos encontrados por Muñoz (2005) y no destacados por Herzberg, se encuentra el hecho de que los niveles de satisfacción-insatisfacción dependen del tipo de profesión de los empleados. No se sabe, de acuerdo a los resultados de Muñoz (2005), si estos resultados tienen que ver con el tipo de profesión que poseen, el tipo de contrato que depende del puesto y la profesión, o son debidos a otra razón. Pero en caso de ser por el tipo de contrato, se pensaría que el modelo de Herzberg es más confiable, ya que aunque deja de fuera la importancia del tipo de puesto y/o profesión, según estos datos, no es un dato que parezca poseer mucha relevancia.

Sobre el estudio de Ramírez, Abreu y Badii (2008) enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero, se puede decir (a partir de la opinión de los encuestados) que los sueldos son la fuente principal de motivación en los empleados, aunque existen otras fuentes de motivación como la estabilidad en el empleo, el reconocimiento por la labor desempeñada, y las posibilidades de promoción.

Se observa la presencia de los factores higiénicos (sueldo o salario), y factores motivacionales (reconocimiento, posibilidades de promoción o crecimiento). Sin embargo, en la teoría de los dos factores no se comenta nada de la estabilidad en el empleo como un factor de motivación o de higiene. Se podría pensar que tendría que ver con el factor de “el trabajo mismo”, pero no se entendería como algo explícito sino implícito, por lo cual debe señalarse radicalmente, para no caer en un error, que no se encuentra señalado por Herzberg. Y cabe aclarar que este factor también debe ser tomado en cuenta ya que parece ser de vital importancia.

Los encuestados también comentaron en su mayoría, que la motivación laboral no debe de ir en función del grado de escolaridad, y que debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona. Además comentan, que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral y la productividad.

Esto también es de vital importancia dentro de la teoría de los dos factores, ya que la propuesta de Herzberg plantea un modelo teórico unificado, es decir, que el vínculo motivación-higiene es aplicable aparentemente a cualquier contexto, tipo de puesto, edad, entre otras cosas. En este caso se observa afirmativamente que la motivación laboral no depende del grado de escolaridad del individuo.

Por otro lado, se contradice en la afirmación de que la motivación debe estar en función del puesto que ocupa el individuo. Este último punto no es destacado por Herzberg, por tal razón constituye una de sus críticas.

Como último estudio de análisis tenemos la investigación de Padilla (2006), la cual se basó totalmente en la teoría de los dos factores. En los resultados se observó la presencia de factores motivacionales y factores higiénicos. Según Padilla (2006) entre los factores higiénicos se encuentran la capacitación, programas motivacionales, prestaciones adicionales a las de ley, relación con su jefe inmediato, relación con compañeros, aspectos del trabajo considerados importantes. Sin embargo, varios de estos aspectos no son considerados por Herzberg. Estos son: los programas motivacionales y las prestaciones de ley. De los programas motivacionales Herzberg sólo teoriza el enriquecimiento laboral, sin embargo, en el trabajo de Padilla (2006) no se especifica qué tipo de programa motivacional se ocupó, por lo cual no se cree que deba ser mencionado como un factor más de la teoría.

Si bien no todos los factores motivacionales son postulados por Herzberg, si parecen ser de vital importancia como para incluirlos como otros factores de motivación de la teoría. En su defecto, al encontrar factores adicionales, Padilla (2006) los incluye como factores de uno u otro bloque, sin especificar en su trabajo que estos factores los incluye haciendo uso de su criterio y no porque se hayan destacado en la teoría.

Con respecto a los factores higiénicos señalados en los resultados de Padilla (2006) (conocimiento de las medidas de seguridad-higiene, equipo de seguridad para laborar, instalaciones adecuadas, tamaño del espacio físico de producción, ventilación, tipo de vestidores -para el aseo personal y guardar el

equipo- y sueldo), se observa que todos son destacados por Herzberg, lo cual le da un punto favorable a su teoría.

Cabe destacar que todos los factores, basados en el estudio de Padilla (2006), parecen ser de vital importancia no sólo para que la industria realice un buen desempeño de su trabajo, sino para que el nivel de desempeño sea cada vez mejor, lo cual posibilita el logro de objetivos de la industria, favorecidos también por el hecho de que la propia industria promueve factores motivacionales e higiénicos como calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados; seguridad en el trabajo; aspectos de supervisión y aspectos técnicos de esta. Este interés en los trabajadores ha creado en ellos, posiblemente, la presencia de factores motivacionales como el logro y el reconocimiento.

Aunado a esto los propios trabajadores destacan factores importantes para el buen desempeño de su trabajo: el compañerismo, la motivación, el cumplimiento en el trabajo, la comprensión, las prestaciones y la relación con el jefe. De todos estos, el único que podría destacarse como no presente en la teoría de Herzberg, mencionado anteriormente, son las prestaciones de ley.

5.6 Análisis Final de la propuesta de Herzberg

En resumen, se puede destacar que en la Teoría de los Dos Factores se habla de necesidades, las cuales son elementales en el proceso motivacional. Sin embargo, a partir de la revisión hecha se considera que esta teoría es evidentemente una propuesta de motivación, ya que se observa que establece una relación positiva con la satisfacción, con base en los estudios revisados.

Cabe destacar que esta teoría sólo se remite a la aplicación de sus elementos para satisfacer y motivar, dejando de lado algunos otros elementos que pueden ser importantes a lo largo del proceso laboral. Además no se sabe si da más peso a la motivación o a la satisfacción, es decir, no se sabe si los factores promueven más la presencia de la satisfacción o de la motivación. Se cree que probablemente dé más peso a la satisfacción.

En otras palabras la teoría de Herzberg habla más de cómo satisfacer al personal que de cómo motivarlo; porque no habla de qué hacer para lograr que la gente se esfuerce por alcanzar una meta, sino de cómo permitir que la gente no se sienta a disgusto con su trabajo. El interés en esta teoría no es que la gente tenga un nivel de desempeño más alto a corto plazo, sino evitar que se sienta incómodo y decida abandonar su trabajo.

Entre los factores se observan elementos que pueden producir no sólo satisfacción, sino también motivación, como es por ejemplo el reconocimiento, logro y posibilidad de crecimiento, pero se cree que estos no son elementos que producen una necesidad muy duradera como para generar una motivación significativa, por lo que si llegan a generar motivación, no será una motivación que produzca un tan importante desempeño y/o muy duradero, y aunque posteriormente estos elementos se sigan proporcionando, ya no se producirá una motivación, o en su defecto, será muy débil.

A pesar de esto, se debe señalar que dentro de lo que propone Herzberg sí se observa una propuesta de motivación cuando habla del enriquecimiento laboral porque se le proporcionan al individuo los elementos mencionados arriba, sin embargo, como se mencionó, estos elementos al paso del tiempo dejarán de tener su efectividad inicial. Por tal razón se cree que la Teoría de los dos factores aporta cosas importantes al ámbito laboral pero cuenta también con una propuesta obsoleta o limitada.

Por otro lado, con respecto a la relación de los factores de motivación con los de satisfacción y los factores de higiene con los de insatisfacción, con base en los estudios, se observa que si hay relación entre los elementos de motivación-satisfacción, aunque no sólo en estos aspectos, sino en elementos que Herzberg señalaba como parte de la relación contraria: higiene-insatisfacción. Además se encontró que algunos elementos que en la teoría se destacan como higiénicos-insatisfactorios se suelen evidenciar más como elementos de motivación-satisfactorios. En otras palabras se puede decir que la motivación puede ser producida por elementos mencionados o no mencionados en el modelo.

CONCLUSIONES

La Psicología I-O (Industrial-Organizacional) trata del estudio de los procesos psicológicos vinculados al contexto laboral, y su importancia radica en el interés por comprender el comportamiento y las habilidades interpersonales que poseen los miembros de un grupo. Este comportamiento y las habilidades de los miembros posibilitan al grupo coordinarse y alcanzar el éxito (Ehrlich, 2002).

De esta manera, el psicólogo I-O enfocado en el estudio del comportamiento organizacional, se ha interesado por estudiar, por un lado, el proceso motivacional intentando descifrar que motivos o necesidades del trabajador al ser cumplidas lo encaminan a poner más interés en sus actividades y mejor sus objetivos (Urcola, 2005); y por otro lado a estudiar la satisfacción laboral, como forma de lograr que el empleado sienta agrado con las actividades que desempeña y con su contexto laboral, para que tenga así un mejor desempeño (Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004; Spector, 2002). Cabe destacar que a través de esto es como se logra disminuir el nivel de rotación y ausentismo en las organizaciones (Crampton y Wagner; Dickter, Roznowski y Harrison, en Spector (2002); Spector (2002).

A través del estudio de estas dos variables es como se logra que los trabajadores tengan un desempeño más eficiente y que la organización alcance su misión. Por tal razón, los psicólogos I-O han puesto mucho interés por estudiarlas a lo largo de los años, comenzando desde los estudios de Taylor (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006; Gil y Alcover de la Hera, 2003) hasta llegar a algunas investigaciones contemporáneas (Rodríguez, Zarco y González, 2009; Luthans, 2008). Dentro de los autores de esas investigaciones se observa la presencia del Psicólogo Frederick Herzberg (1959). El modelo teórico de Herzberg, a diferencia del de otros autores, no sólo retoma ambos temas sino que postula una relación entre los dos (Luthans, 2008), es decir, según Herzberg los aspectos de motivación y satisfacción están relacionados, pero también vincula estos con el desempeño (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

Con base en algunos estudios se puede pensar que pudiese existir alguna relación entre la motivación y la satisfacción laboral Kinicki y Kreitner (2003), sin

embargo no parece haber una triple relación de ambos con el desempeño laboral ya que existe evidencia de la existencia de un vínculo entre la satisfacción y el desempeño (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004; Kinicki y Kreitner, 2003) y la motivación y la desempeño (Urcola, 2005) pero no una relación mayor.

A pesar de esto, Herzberg establece una relación entre estos tres aspectos pero el vínculo más fuerte radica en los procesos de motivación-satisfacción, el cual como mencionan los autores Zepeda (2006) y Mankeliunas (en Salazar, 2005) se basa en que ambas buscan un resultado, sólo que la motivación es la búsqueda del resultado o meta y la satisfacción es el resultado positivo obtenido.

Herzberg comenta que la relación motivación-satisfacción debe estar dada por el tipo de contenido laboral (características del puesto) y por la ambigüedad de los roles, pues hace ver la importancia de que los empleados tengan relaciones de calidad con sus superiores (Spector, 2002). A pesar de esto en el aspecto de la remuneración no hay características específicas ya que lo retoma como un factor de no satisfacción, un punto importante de resaltar en su obra.

Sin embargo, a partir de la teorización que hizo de los factores de contexto laboral y de contenido laboral es como surge su propuesta del “*Enriquecimiento laboral o diseño de puesto*” (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006), pues explica que para que un trabajador no se encuentre insatisfecho la empresa debe proporcionarle elementos y funciones que propicien un clima y desempeño laboral más óptimo para el desarrollo de los trabajos.

La propuesta del enriquecimiento laboral ha traído como consecuencia que el trabajo de Herzberg sea visto como una importante aportación para el campo de la psicología I-O. Además Herzberg retoma el interés en el bienestar de los trabajadores, lo que propició una concepción diferente y revolucionaria a la teoría de la motivación al empleado, pues anteriormente la administración sólo se interesaba por proporcionar a los trabajadores factores de higiene, como el sueldo, las instalaciones, los horarios, entre otros aspectos (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

A pesar de esto se debe señalar que se cree que el modelo de los dos factores posee errores metodológicos y ciertas limitaciones porque cuando el

método de incidentes críticos se aplica de otra manera no se obtienen los mismos resultados. Además, los resultados también pueden ser poco confiables si hablamos de diferencia de edad y nacionalidad (Luthans, 2008), incluso tal vez de diferente nivel socioeconómico pues es probable que no se obtengan los mismos resultados si se comparan personas de puestos operativos, administrativos y gerenciales.

En el caso de los resultados desfavorables para la nacionalidad y el nivel socioeconómico se establece una relación con la afirmación de los autores Rodríguez, Zarco y González (2009) de que la motivación laboral no depende únicamente de las medidas que se tomen sino también de las percepciones, creencias, valores, intereses y necesidades de las personas que desarrollan la actividad laboral, es decir, depende del grado de importancia que la persona le dé al objeto (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Por otro lado, el estudio de Herzberg se basa en resultados meramente subjetivos puesto que las descripciones de los encuestados (Spector, 2002) no van acompañadas ni siquiera de la observación. Aunado a esto, la teoría deja de lado aspectos importantes del vínculo familiar que de alguna manera pueden estar relacionados al trabajo.

Esta serie de críticas fueron retomadas y analizadas de acuerdo a algunos estudios aplicados. Con base en estos se puede decir que evidentemente el modelo posee elementos sustentables y con resultados confiables, sin embargo también posee elementos contradictorios sobre los mismos factores propuestos: el estatus, la supervisión y la seguridad son asociados con la satisfacción no con la insatisfacción.

Más importante aún se observa que el sueldo también puede llegar a ser un factor motivacional, incluso en ocasiones por encima del de otros, lo cual deja ver que los factores higiénicos no se obtienen únicamente por el contexto laboral y los motivadores por el contenido del empleo.

Sin embargo, se observa que la edad y el tipo de puesto pueden llegar a ser variables que no permiten obtener resultados confiables, lo cual no es justificable para la teoría de Herzberg por lo que se argumente como una de sus

limitaciones. Dentro de las limitaciones encontramos también que la “*estabilidad laboral*” y las “*prestaciones de ley*” podrían estar vinculadas con los demás factores motivacionales.

Entre los resultados favorables hallados se engloba que “la insatisfacción laboral es causada por factores de higiene” y a su vez “la satisfacción laboral por factores motivacionales”. Además en términos generales los factores del modelo teórico parecen ser destacados por los empleados y la mayoría son englobados de acuerdo como Herzberg los postuló. En resumen se considera que la mayoría de los resultados de Herzberg son positivos y que los desvirtuados o erróneos más que críticas resultan ser argumentos enriquecedores.

Con base en esto se toma como válida la afirmación de Urcola (2005) de que la propuesta de Herzberg debe ser tomada como una motivación de tipo superior puesto que logra que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa estando dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, proporcionando a su vez un importante grado de satisfacción.

A pesar de que se encontraron resultados favorables para esta teoría, se considera que el proceso motivacional no debe estar desvinculado de los procesos básicos del trabajo, como es el caso del análisis y descripción de puestos, el proceso de reclutamiento y selección, la capacitación -la cual se cree que Herzberg vinculaba con el trabajo en sí mismo-, la inducción, y el desarrollo organizacional, el cual debe estar basado ampliamente en los factores higiénico-motivacionales propuestos.

En relación al proceso selectivo, se piensa que, el personal de recursos humanos debe ser capaz de identificar estos puntos clave, y los procesos individuales diferentes que también motivan o puedan motivar al candidato, para ser retomados y aplicados posteriormente y a partir de ello, tener una base acerca de los elementos que deben proporcionarse al trabajador para obtener un mayor beneficio o efectividad, en lugar de otorgársele todos esperando un resultado positivo en un tiempo impredecible.

Este proceso estaría planteado a nivel particular, sin embargo, a nivel general la propuesta sería retomar los procesos motivacionales de acuerdo al

análisis previo de cada puesto, y considerar qué factores de la teoría pueden ser aplicados; de esta manera, la motivación será producida de acuerdo al puesto. Por lo cual, no hablaremos de una técnica única de motivación, sino de una motivación por puesto.

Se considera que este modelo sólo debe ser una base para lograr en los trabajadores la necesidad de esforzarse más en su trabajo, ya que sí en base a lo señalado anteriormente, se pueden encontrar necesidades tanto personales con grupales, que no pueden ser cubiertas por ninguno de los elementos que menciona Herzberg, estas necesidades deben entenderse como factores (oportunidades) que la organización no debe dudar en proporcionar para fortalecer el trabajo de sus miembros.

Además a pesar de los resultados positivos obtenidos en los estudios y de los argumentos destacados por Zepeda (2006) y Mankeliunas (en Salazar, 2005) de la relación existente entre la motivación y la satisfacción se piensa aun no queda muy claro el vinculo existente entre estos dos aspectos dentro de la Teoría de los Dos Factores, por lo cual se sugiere que el presente trabajo y los estudios aquí recabados deben ser tomados en cuenta para revisiones teóricas y aplicaciones futuras, en este último caso haciendo uso de una escala de medición (Ramírez, Abreu y Badii, 2008) y de observaciones. Esto únicamente con la finalidad de contrastar los factores proporcionados por la empresa u organización, con las “medidas” o “niveles” de satisfacción que manifiestan sus empleados.

Además, en relación a la confiabilidad en el trabajo de Herzberg se cree pertinente aplicar su modelo a grupos de diferente edad y nivel profesional, para tener más claro si realmente teniendo presentes estas dos variables no se obtienen los mismos resultados (Muñoz, 2005).

Por último, basado en el estudio Salazar (2005), se cree que debería realizarse un estudio para comprender si estos factores motivacionales son igualmente aplicables en hombres y mujeres, ya que se bien se observó en la investigación de Salazar (2005) que las mujeres también manifestaban necesidades vinculadas a la teoría de Herzberg, también se encontraron aspectos no teorizados, porque son propios de su género, consecuencia de su situación social.

Ya que es evidente que la literatura que recabó Salazar (2005) es muy antigua y que según los resultados de Muñoz (2005) no existe diferencia en la satisfacción laboral por cuestiones de género, es que se considera pertinente que se realice una nueva investigación con una muestra únicamente femenina, esto únicamente para comprender si el sexo de los participantes puede ser un aspecto de confiabilidad para esta teoría. Y de esta manera se entiende, como menciona Salazar (2005), que en la situación laboral intervienen tres aspectos: los estados y condiciones individuales, los estados y condiciones de trabajo, y por último el papel de la sociedad, el cual conlleva también mucha importancia.

BIBLIOGRAFIA

- Abrajan-Castro, M. G.; Contreras-Padilla, J. M. y Montoya-Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 14, No. 1, pp. 106- 110.
- Alonso, C. M.; Gallego, D. J.; Ongallo, C. y Alonso, J. M. (2004). *Psicología social y de las organizaciones: desarrollo institucional*. Madrid: Dykinson
- Chóliz-Montañés, M. (2004). *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. Madrid: Facultad de psicología. Universidad de Valencia.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson
- De Cenzo, D. A y Robbins, S. P. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa-Wiley
- Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1989). *Psicología industrial*. México: Trillas
- Ehrlich, M. I. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. México: Trillas
- García-Ramos, M.; Luján-López, M. E y Martínez-Corona, M. A. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de enfermedades del Instituto Mexicano del Seguro Social*. Vol. 15. No. 2, p. 64.
- Gil-Rodríguez, F. y Alcover de la Hera, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial
- González-Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill
- Ivancevich, J. M.; Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana

- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana
- Landy F. J. y Conte J. M. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Mercado, H. S. (2001). *Administración aplicada: teoría y práctica*. México: Limusa: Grupo Noriega Editores
- Muchinsky, P. M (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. México: Thomson Learning
- Muñoz-Vergara, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico confenalco de la ciudad de cartagena-colombia. una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*. España: Universidad del norte.
- Padilla (2006). *Influencia de los factores motivacionales e higiénicos en el ambiente laboral de los trabajadores del departamento de producción de la chocolatera Uruapan-2005*. (Tesis de licenciatura inédita), Escuela de Administración Contaduría e Informática. Universidad Don Vasco, A. C., incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Palmero, F.; Fernández-Abascal, E. G.; Martínez, F. y Chóliz, M. (2002). *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana
- Ramírez, Abreu y Badii (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero: *Daena: International Journal of Good Conscience*. Vol. 3 No. 1 pp. 143-185.
- Reig, E; Fernández J. y Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid, España: Thomson

- Rodríguez-Fernández, A.; Díaz-Bretones F.; Fuentes-Martínez, F; Martín-Quirós, M. A.; Montalbán-Peregrín, M.; Sánchez Santa-Bárbara, E. y Zarco-Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC
- Rodríguez-Fernández, A.; Zarco-Martín, V. y González-González, J. M. (2009). *Psicología del trabajo*. Madrid: Pirámide
- Salazar-Amador, S. (2005). *Motivación y satisfacción laboral: factores que influyen en las mujeres*. (Tesis de licenciatura inédita), Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. México
- Schermerhorn, J. R.; Hunt J. G.; Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D. F.: Limusa-Wiley
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México, D. F.: Manual Moderno
- Summers, G. F. (1991). *Medición de actitudes*. México: Trillas
- 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
- Yañez-Gallardo, R.; Arenas-Carmona, M. y Ripoll-Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*. Vol. 16. No. 2, p. 194.
- Zepeda-Castañeda, M. J. (2006). *Problemática resultante ante la falta de motivación del restaurante del hotel mansión de cupatitzio y las causas y efectos que lo originan*. (Tesis de licenciatura inédita), Escuela de Administración y Contaduría, Universidad Don Vasco, A. C., incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México, México