



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**SATISFACCIÓN LABORAL Y DETECCIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES EN EMPLEADOS EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL.**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

**POR:  
LIC. KARLA SARAÍ ORTIZ DELGADILLO**

**DIRECTOR:  
DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**NOVIEMBRE 2013**

## HOJA DE FIRMAS

SATISFACCIÓN LABORAL Y DETECCIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES  
EN EMPLEADOS EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

---

Dr. Eduardo Leal Beltrán  
DIRECTOR

---

Mtro. José Alfredo Salinas Alanís  
REVISOR

---

Mtro. Álvaro Antonio Ascary Aguillón Ramírez  
REVISOR

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien jamás me abandona.

A mis padres, aprecio todos sus sacrificios y espero que algún día estén tan orgullosos de mí como yo lo estoy de ustedes.

A mis hermanas, Valeria y Karen, uno de mis grandes deseos es que lleguen más lejos que yo y estoy segura que así será.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los coordinadores de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P. y a cada una de las personas que me brindaron parte de su valioso tiempo.

Al Dr. Eduardo Leal Beltrán, gracias por tener la paciencia necesaria para ser mi guía durante la realización de este proyecto.

A mis asesores, gracias por tomarse la molestia de revisar mi trabajo y hacer sugerencias para el mejoramiento del mismo.

A mis maestros, gracias no solo por transmitirme sus conocimientos, sino también por el cariño recibido hacia mi persona.

A mis compañeros, como son Jacqueline, Luis, Viridiana, Julián, Emelda, Carlos, Fernando, Perla, Lizeth y Mariela, por mencionar a algunos, gracias a todos por acompañarme en esta etapa y dejarme tantos bonitos recuerdos.

# ÍNDICE

<i>Resumen</i> .....	8
 <i>Capítulo 1. Introducción</i>	
1.1 Inducción al trabajo.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Características de la organización estudiada.....	11
1.4 Objetivos de Investigación.....	12
1.5 Hipótesis.....	13
1.6 Justificación.....	14
1.7 Limitaciones y Delimitaciones.....	15
 <i>Capítulo 2. Marco Teórico</i>	
2.1 El Comportamiento Organizacional.....	16
2.1.1 Variables implicadas en el estudio del CO.....	17
2.2 El Concepto de Satisfacción Laboral.....	19
2.2.1 Modelos y Teorías sobre la Satisfacción Laboral.....	21
2.2.2 Métodos para medir la Satisfacción Laboral.....	32
2.2.3 Variables determinantes de la Satisfacción Laboral.....	33
2.2.4 Variables afectadas por la Satisfacción Laboral.....	35
2.3 De la Satisfacción laboral al Concepto de Motivación.....	37
2.3.1 El proceso de motivación.....	39
2.3.2 Modelos y Teorías sobre la Motivación Laboral.....	40
2.3.3 Métodos para medir la Motivación Laboral.....	50
2.4 Investigaciones sobre relación entre Satisfacción Laboral y Motivación	51
2.5 Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.....	54
2.5.1 Marco Legal de las Asociaciones de Beneficencia Privada.....	54

### *Capítulo 3. Metodología*

3.1 Diseño del proyecto.....	57
3.2 Participantes.....	57
3.3 Escenarios.....	58
3.4 Instrumentos.....	58
3.5 Procedimiento.....	62

### *Capítulo 4. Resultados y Discusión*

4.1 Análisis de validez y confiabilidad de las escalas diseñadas. ....	63
4.2 Grado de satisfacción laboral del personal a nivel general y específico....	64
4.2.1 Comparación del grado de satisfacción laboral entre empleados y practicantes.....	65
4.2.2 Comparación del grado de satisfacción laboral de los empleados según su antigüedad.....	66
4.3 Identificación de las áreas en las que el personal se encuentra mayor y menormente satisfecho.....	67
4.3.1 Comparación de principales factores de satisfacción laboral entre empleados y practicantes.....	68
4.3.2 Comparación de principales factores de satisfacción laboral de los empleados según su antigüedad.....	70
4.4 Identificación de factores de motivación laboral en el personal.....	72
4.4.1 Comparación de factores de motivación laboral más importantes entre empleados y practicantes.....	75
4.4.2 Comparación de factores de motivación laboral más importantes de los empleados según su antigüedad.....	77

<i>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.</i>	
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones.....	83
<i>Referencias.....</i>	84
<i>Anexos</i>	
Anexo 1. Escala de Satisfacción Laboral.....	89
Anexo 2. Escala de Identificación de Factores De Motivación Laboral.....	92
Anexo 3. Matriz de Datos de Aplicación de la “Escala de Satisfacción Laboral” al personal.....	94
Anexo 4. Matriz de Datos de la Aplicación de “Escala Factores de Motivación Laboral” al personal.....	96
<i>Índice de Figuras y Tablas.....</i>	98

## RESUMEN

Este trabajo de campo tuvo la finalidad de determinar el grado de satisfacción laboral del personal de una Organización de la Sociedad Civil, además de identificar cuáles son los factores motivacionales que el talento humano considera de mayor importancia. La información obtenida se utilizó para establecer una serie de recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la asociación.

El marco teórico comienza con un breve panorama del comportamiento organizacional, así como la delimitación de los conceptos de satisfacción y motivación laboral y las diferentes aproximaciones teóricas que se han propuesto para explicar estos fenómenos. También se hace referencia a las variables implicadas en su estudio y las formas de medición empleadas para ambos.

Tomando como base la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, se construyeron dos escalas, la primera para conocer el grado de satisfacción laboral del personal y la segunda para identificar los factores motivacionales de los mismos, cuidando que fueran válidas y confiables para su aplicación.

Estas escalas se aplicaron a un total de 35 participantes, 19 en condición de empleados y 16 en condición de practicantes, enseguida se elaboró una matriz para el análisis de los datos, donde se determinó que además de analizar la muestra en forma general, se podrían establecer análisis entre empleados, practicantes y antigüedad en el puesto.

Entre los resultados se encontró que el personal en su mayoría está satisfecho laboralmente, sintiéndose más satisfechos con el trabajo mismo y el crecimiento personal que les brinda el trabajo, y menormente satisfechos con las oportunidades de progreso y el sueldo percibido. Además se descubrió que los factores de mayor importancia para el personal son las políticas y el trabajo mismo, y los de menor importancia son el estatus y la responsabilidad.



# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Inducción al trabajo

En sus intentos por mejorar la relación entre empresa y persona los gerentes tratan de tener ambientes adecuados donde la gente este satisfecha y además motivada con su trabajo. Las empresas que se han ganado la reputación de ser “buenos lugares para trabajar” tienen una gran ventaja competitiva, ya que obtienen mayores logros financieros. Entre los ejemplos de estas organizaciones podemos mencionar a Grupo Gruma, Plantronics México e Interpretacion, quienes están en los primeros lugares de Great Place to Work de México del año 2012.

Según la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, la satisfacción laboral es la actitud que asume una persona respecto a su trabajo. Si la persona se encuentra satisfecha en el aspecto laboral, su actitud hacia el trabajo será positiva, pero si la persona se encuentra insatisfecha, su actitud será negativa.

Robbins (2004) afirma que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo y suelen renunciar con mayor frecuencia, mientras que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años, a esto se le suman diversos estudios donde se relaciona la satisfacción laboral con el buen desempeño de los empleados.

Por estas razones los responsables del talento humano además de conocer el grado de satisfacción laboral del personal, deben identificar los factores motivacionales que son más importantes para su gente, con el fin de crear líneas de acción que ayuden a mantener o aumentar su satisfacción.

Detectar los factores motivacionales más importantes del personal no es una tarea sencilla, ya que en el ámbito de la motivación laboral existen múltiples desafíos. Dentro de los principales retos a vencer está el hecho de que los motivos solo se pueden inferir, pues es imposible verlos, por lo que se debe evitar la subjetividad al momento de estudiarlos.

Otro obstáculo que hay que considerar es la naturaleza dinámica de las necesidades, ya que todas las personas tienen diversas necesidades en determinados momentos. Y por último, se puede decir que el tercer reto radica en las diferencias que existen entre los motivos de las personas y la energía con la que responden a ellos, pues no todos reaccionan de la misma forma (Hellriegel y Slocum, 2009). Aun y con estas limitantes, los administradores pueden utilizar la motivación laboral a su favor, determinando qué es lo que motiva a los empleados para canalizar sus energías hacia el logro de las metas de la organización

Si bien es cierto que ya existen estudios que aborden temas de satisfacción laboral y motivación en organizaciones de tipo empresarial, en el campo de las Organizaciones de la Sociedad Civil no existe conocimiento suficiente al respecto. Las personas que dirigen las organizaciones no lucrativas necesitan una orientación que les permita saber cómo pueden hacer mejoras para dar un buen servicio a los beneficiarios de su labor.

Este tipo de asociaciones se han vuelto una necesidad para el país, pues su función social y actividades altruistas son de gran importancia para la población, en México durante los últimos años han aparecido una gran variedad de estas, según el Centro Mexicano de Filantropía, actualmente se tiene el registro de 10 mil 704 en toda la República, de las cuales 721 se encuentran en el Estado de Nuevo León.

Dadas las implicaciones que tiene el tema de la satisfacción laboral y los factores de motivación en las Organizaciones de la Sociedad Civil, el presente estudio pretende saber sí:

¿El personal de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A.B.P. está satisfecho laboralmente?

Esto aunado a una segunda incógnita:

¿Cuáles son los factores de motivación laboral más importantes que presenta el personal de esta organización?

## 1.2 Planteamiento del problema.

Actualmente la introducción del comportamiento organizacional ha ayudado a crear ambientes donde la gente se sienta satisfecha y motivada con su trabajo y por consecuencia sea más productiva. Las Organizaciones de la Sociedad Civil cuentan con poca información acerca del sentir de su personal respecto al trabajo que realizan, por lo que la creación de herramientas que los orienten en aspectos satisfacción laboral e identificación de factores de motivación importantes para el talento humano es de suma importancia para mejorar la calidad de sus servicios.

La Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P. no es la excepción, y está consciente de que para brindar una buena atención a los niños con autismo y síndrome de Asperger a los que da servicio, debe tener unos empleados satisfechos y motivados, por esta razón se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál será el grado de satisfacción laboral y los factores motivacionales que se hacen presentes en una Organización de la Sociedad Civil?

## 1.3 Características de la Organización Estudiada

En el 2009, según el estudio realizado por Autismo, B. P. en conjunto con la Secretaría de Salud del Estado de Nuevo León, revelaban que en la zona metropolitana de Monterrey, de cada 110 nacimientos, se diagnostica un caso de autismo. De cada 5 casos, 4 son en mujeres, por lo que la incidencia en el sexo femenino es mayor, y es más común que enfermedades como el Cáncer infantil, Distrofia muscular, Diabetes juvenil y Fibrosis Quística.

La Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P., creada en 1998, se dedica a dignificar y promover la inclusión de los niños con autismo en el entorno. Con valores como el respeto, el compromiso, la sencillez, el profesionalismo, la congruencia y la actitud de servicio, se han apoyado a más de 700 familias y sus hijos e informado a más 6000 personas acerca de este síndrome.

Dentro de los servicios que se ofrecen están: el programa educativo para el desarrollo de habilidades, el programa terapéutico, el programa de terapia ocupacional, el programa para niños con Síndrome de Asperger y Autismo de alto funcionamiento, las pláticas mensuales y escuela para padres y el círculo de apoyo a hermanos y círculo de apoyo a padres

#### 1.4 Objetivos de la investigación.

##### *1.4.1 Objetivo General:*

Conocer el grado de satisfacción laboral y los factores motivacionales del personal de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P.

##### *1.4.2 Objetivos Específicos:*

Conocer el grado de satisfacción laboral del personal en general.

Detectar los factores de motivación laboral más importantes del personal.

Identificar las áreas donde el talento humano se encuentre mayor y menormente satisfecho.

Conocer el grado de satisfacción laboral del personal según el tipo la muestra.

Detectar los factores de motivación laboral más importantes del personal según el tipo la muestra.

Identificar las áreas donde el talento humano se encuentre mayor y menormente satisfecho según el tipo la muestra.

## 1.5 Hipótesis.

### *1.5.1 Hipótesis generales:*

H<sub>1</sub>: La satisfacción laboral del personal es alta.

H<sub>0</sub>: La satisfacción laboral del personal es baja.

H<sub>3</sub>: El personal general de la organización presenta mayor satisfacción laboral en las dimensiones derivadas del propio trabajador (intrínsecas).

H<sub>0</sub>. El personal general de la organización presenta mayor satisfacción laboral en las dimensiones derivadas del puesto (extrínsecas).

H<sub>2</sub>: Los factores de motivación laboral intrínsecos son los de mayor importancia para el personal.

H<sub>0</sub>: Los factores de motivación laboral extrínsecos son los de mayor importancia para el personal.

### *1.5.2 Hipótesis secundarias:*

H<sub>4</sub>: Existen diferencias entre empleados y practicantes en cuanto a el grado de satisfacción laboral y las dimensiones mayormente satisfechas que presentan.

H<sub>5</sub>: Existen diferencias entre los empleados según su antigüedad dentro de la organización en cuanto a el grado de satisfacción laboral y las dimensiones mayormente satisfechas que presentan.

H<sub>6</sub>: Existen diferencias en los factores de motivación laboral más importantes del personal según su condición de empleados o practicantes.

H<sub>7</sub>: Existen diferencias en los factores de motivación laboral más importantes del personal según la antigüedad que tengan en la organización.

## 1.6 Justificación

El presente proyecto se deriva de la necesidad de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P. de ofrecer un mejor servicio a los niños con autismo y síndrome de Asperger que atienden.

Cuando una organización desea realizar un esfuerzo por perfeccionar los servicios que brinda, es necesario establecer las estrategias que llevara a cabo para lograrlo. Si bien existen condiciones físicas, tales como la documentación de procesos y el control de aspectos materiales, que son posibles de regular para optimizar el servicio, en este tipo de organizaciones resulta fundamental poner atención al personal, ya que son ellos quienes están en contacto directo con el cliente.

Al respecto, algunos estudios acerca del comportamiento organizacional mencionan que contar con un personal satisfecho y detectar las necesidades motivacionales del mismo, puede ser de gran ayuda para obtener resultados favorables, ya que con esta información es posible establecer programas de mejora para alcanzar las metas de la organización.

Otra razón reside en el hecho de que en la actualidad han aumentado considerablemente las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, en comparación con las organizaciones manufactureras quienes anteriormente poseían el dominio del mercado. Dentro de las organizaciones de servicios se ha encontrado que existe una relación directa entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes, lo que sin lugar a dudas es uno de los objetivos primordiales de los administradores.

Así mismo, la satisfacción laboral ha sido relacionada con el buen desempeño del personal, mientras que se tienen evidencias de que la insatisfacción laboral puede ser la causa de problemas como la rotación, el ausentismo y el estrés, además de otras conductas indeseadas como agresiones, robos, retrasos, olvidos y aburrimiento por parte de los empleados.

Se cree que una persona está satisfecha laboralmente cuando tiene un trabajo seguro, con un salario alto, todas las prestaciones de ley y un jefe comprensivo, sin embargo existen teorías que afirman que no siempre se da dicha situación, pues pueden existir personas que están satisfechas con el crecimiento personal, el reconocimiento o la responsabilidad que les brinda su puesto de trabajo.

Herzberg en su teoría bifactorial menciona que los factores extrínsecos como el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión solo logran que la persona no se sienta insatisfecha, pero no aumentan su satisfacción laboral, por lo que es igualmente importante detectar tanto los factores que satisfacen las necesidades básicas de los empleados, como los factores que satisfacen sus necesidades de orden superior, que hacen referencia a su desarrollo personal.

En este sentido, los autores señalan que para aumentar la satisfacción y disminuir la insatisfacción, el primer paso a seguir es identificar los factores motivacionales más importantes de los empleados para después establecer planes de acción encaminados a tratar de satisfacer dichos factores.

En el presente trabajo se realiza con el objetivo de conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados y los factores motivacionales que son de mayor importancia para ellos, esto con la finalidad de que esta información puede ser útil en el desarrollo de programas de mejora futuros.

### 1.7 Limitaciones y Delimitaciones.

El presente trabajo estará limitado en base a la disposición proporcionada por el personal que integra la organización.

El alcance la investigación estará sujeta a una muestra de 35 personas, de las cuales 19 son empleados y 16 son practicantes. Los participantes son en su mayoría de sexo Femenino, contando solo con un sujeto de sexo masculino y edades que oscilan entre los 20 y 44 años.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO

### 2.1 El Comportamiento Organizacional

Uno de los objetivos principales de los administradores en las organizaciones es encontrar la manera de hacer que su personal sea más efectivo, en este sentido, el estudio del comportamiento organizacional ayuda a identificar aspectos importantes en los que es posible intervenir para lograr mejores resultados.

Robbins (2004), define el comportamiento organizacional como una disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización, con el fin de mejorar el funcionamiento de la misma aplicando dichos conocimientos. En un lenguaje más sencillo, podemos decir que el comportamiento organizacional (CO), se encarga de estudiar lo que la gente hace en la organización y la manera en que esto repercute en la eficacia de tales organizaciones.

El CO está basado principalmente en la psicología y dentro de los temas del comportamiento de los individuos que trata, podemos encontrar la personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación, además de temas del comportamiento de grupos, cómo normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

Chiavenato, (2009), dice que existe una confusión entre el CO y otras áreas de estudio, ya que está relacionado con la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO), la administración de personas o de recursos humanos (ARH) y la Psicología Organizacional (PO), sin embargo, la diferencia principal entre el CO y estas áreas es la utilización de las ciencias del comportamiento de los individuos y los grupos, tal como se observa en la Figura 1.



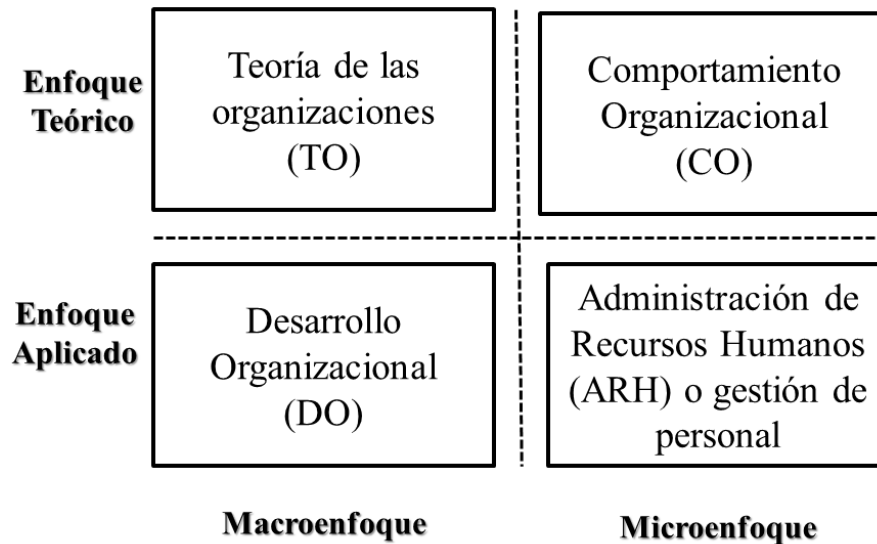


Figura 1. Relaciones entre Comportamiento Organizacional y otras disciplinas. Fuente: I. Chiavenato, “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones”, 2009.

Entre las aportaciones de la psicología al comportamiento organizacional se encuentran investigaciones sobre el aprendizaje, personalidad, emociones percepción, capacitación, eficacia del liderazgo, toma de decisiones individual, evaluación del desempeño, medición de actitudes, selección del personal, diseño del trabajo, estrés, motivación y satisfacción laboral (Judge y Robbins, 2009).

### 2.1.1 Variables implicadas en el estudio del CO.

Los autores proponen que para el estudio del CO se aplica un enfoque donde existen para el análisis tres niveles referentes a su definición, como lo son el individuo, el grupo y los sistemas de la organización, cada nivel incluye al anterior para llegar al análisis completo del comportamiento organizacional. Para realizar este análisis, se divide a las variables en variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes son el factor que queremos explicar y que es afectada por algún otro factor, dentro de estas variables dependientes, Judge y Robbins (2009) mencionan la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción con el trabajo, comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y ciudadanía organizacional, Chiavenato (2009), además de éstas, plantea también el compromiso, la fidelidad y la ciudadanía organizacional.

Según Judge y Robbins (2009), las variables independientes, son la causa hipotética de un cambio en las variables dependientes y afectan el comportamiento de los empleados, éstas se dividen en variables del individuo, variables de grupo y variables del sistema de la organización.

El primer tipo de variables independientes son las variables del individuo, estas se definen como aquellas derivadas de las características de las personas en la organización (Chiavenato, 2009), tales como la edad, el género y el estado civil, rasgos de personalidad, emociones, valores, actitudes y aptitudes. Además, también se ha demostrado que la percepción, toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación afectan el comportamiento de los empleados (Judge y Robbins, 2009).

El segundo tipo de variables independientes son las variables de grupo, definidas por Chiavenato (2009), como aquellas que se observan cuando las personas trabajan en equipos, dentro de las que destacan los patrones de comportamiento, el grado de atracción entre sí, el diseño de equipos, los patrones como comunicación, liderazgo, poder, política y conflicto.

El tercer tipo de variables independientes son las variables del sistema de la organización, como el diseño de la organización, la cultura, las políticas y recursos humanos de esta (Judge y Robbins, 2009).

Tanto las variables dependientes como las independientes se toman en cuenta al momento de investigar acerca del comportamiento organizacional, tal es el caso del presente proyecto de campo, donde se toman las variables de satisfacción laboral y factores motivacionales.

## 2.2 El Concepto de Satisfacción Laboral

Según diversos autores, la satisfacción laboral es uno de los principales determinantes del Comportamiento Organizacional, por lo que los administradores deben poner especial atención en este aspecto.

En la actualidad, no se ha llegado a una definición concreta del concepto de satisfacción laboral. Chiang, Martin y Núñez (2010), las clasifican en dos grupos, en el primero se encuentran las definiciones de autores que hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Tabla 1), y en el segundo grupo, están los autores que consideran a la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Tabla 2).

*Tabla 1. Definiciones de Satisfacción Laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Fuente:* Chiang, Martin y Núñez, “Relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral” 2010.

<b>Autor/ Año</b>	<b>Definición</b>
Crites, 1969	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
Smith, Kendall y Hulling, 1969	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral
Locke, 1976	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
Price y Mueller, 1986	Una orientación afectiva positiva hacia el empleado.
Mueller y McCloskey, 1990	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
Muchinsky, 1993	Una respuesta emocional o una respuesta hacia el trabajo.
Newstrom y Davis, 1993	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Tabla 2. *Definiciones de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.*  
**Fuente:** Chiang, Martin y Núñez, “Relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”, 2010.

<b>Autor/ Año</b>	<b>Definición</b>
Porter, 1962	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente percibida.
Beer, 1964	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
Scheinder y Snyder, 1975	Una actitud generalizada ante el trabajo.
Payne, Fineman y Wall, 1976	Una actitud generalizada ante el trabajo.
Blum, 1976	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
Salancik y Pfeffer, 1977	Una actitud generalizada ante el trabajo.
Aldag y Brief, 1979	Una actitud generalizada ante el trabajo.
Harpaz, 1983	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
Peiró, 1984	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
Griffin y Baternan, 1986	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
Arnold, Robertson y Cooper, 1991	Una actitud generalizada ante el trabajo.
Newstron y Davis, 1993	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
Brief, 1998	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.
Brief y Weiss, 2001	

Aunque las definiciones anteriores tienen sus diferencias, es posible rescatar algunas características comunes de estas dos clasificaciones. En primer lugar, ya sea que se hable de sentimiento o actitud, los autores afirman que estos pueden ser positivos o negativos. En segundo lugar, la mayoría concuerda en que la satisfacción laboral puede ir encaminada tanto al trabajo de forma general o como a las tareas que lo componen.

En el ámbito psicológico, difícilmente las emociones, los sentimientos y las actitudes se presentan por separado en una persona, por lo que se decidió construir una definición propia para fines del presente trabajo, y se denominara satisfacción laboral a la “Combinación de actitudes y sentimientos, favorables o desfavorables, desarrolladas por una persona ante diversos aspectos de su trabajo y la organización en general”.

### 2.2.1 Modelos y Teorías sobre la Satisfacción Laboral

El concepto de satisfacción laboral y la relación de esta con otras variables dependen de la aproximación teórica con la que se trabaje. Se tienen registros en los que se constata que las primeras investigaciones acerca de la satisfacción laboral surgieron a partir de los años setenta, es por esta razón que existen diferentes teorías que tratan de dar explicaciones a este concepto, podemos dividir estos modelos en dos grupos, las basadas en el concepto de discrepancia y las situacionales, tal como se observa en la Figura 2.

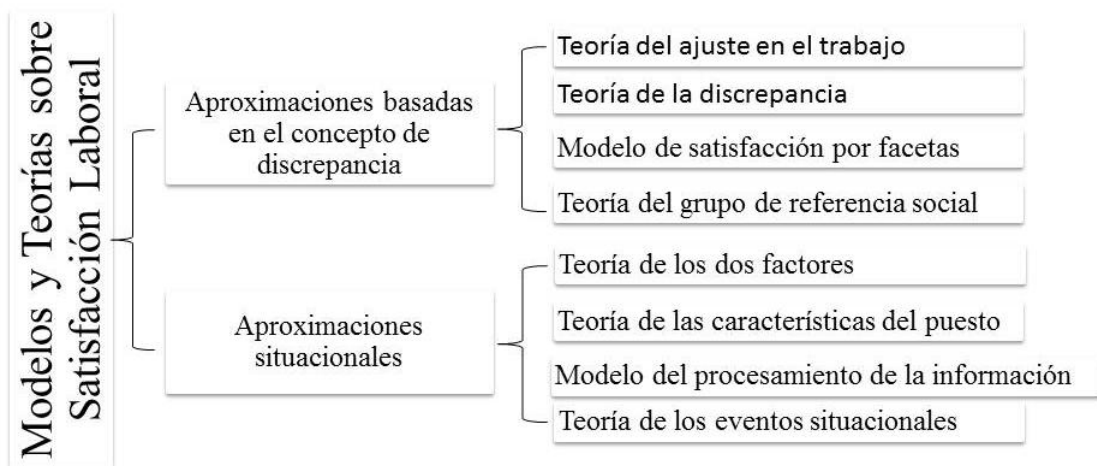


Figura 2. Diferentes Modelos y Teorías sobre Satisfacción Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

### 2.2.1.1 Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia

Según las aproximaciones teóricas basadas en el concepto de discrepancia, para lograr que una persona se sienta satisfecha con su trabajo debe existir una correspondencia entre las habilidades y conocimientos que exige el puesto y las habilidades y conocimientos que posee la persona (Garrido, 2006).

Los empleos más satisfactorios son los que se ajustan más a las necesidades y valores del empleado, entre mayor sea la discrepancia de estos, será menor la satisfacción del empleado. Algunos de los ejemplos de este tipo de teorías son la teoría del ajuste en el trabajo, la teoría de la discrepancia, el modelo de la satisfacción por facetas y la teoría del grupo de referencia social.

#### a) Teoría del ajuste en el trabajo

Dawis y Lofquist (1984) desarrollaron esta teoría en la universidad de Minnesota, y está centrada en la interacción entre el individuo y su ambiente laboral. Los autores plantean que cada individuo busca mantener la correspondencia con su ambiente laboral y a este proceso continuo y dinámico le denominan ajuste en el trabajo, dicha teoría puede ser muy útil para predecir la satisfacción laboral.

El ajuste entre el individuo y su ambiente laboral depende de dos tipos de correspondencia, la primera es el grado en que las personas poseen habilidades y destrezas para cubrir las demandas del puesto, lo que le daría resultados satisfactorios a nivel laboral, y la segunda hace referencia al grado en que el contexto laboral satisface las necesidades del empleado, lo que le brindaría satisfacción a nivel personal, tal como se presenta en la Figura 3.

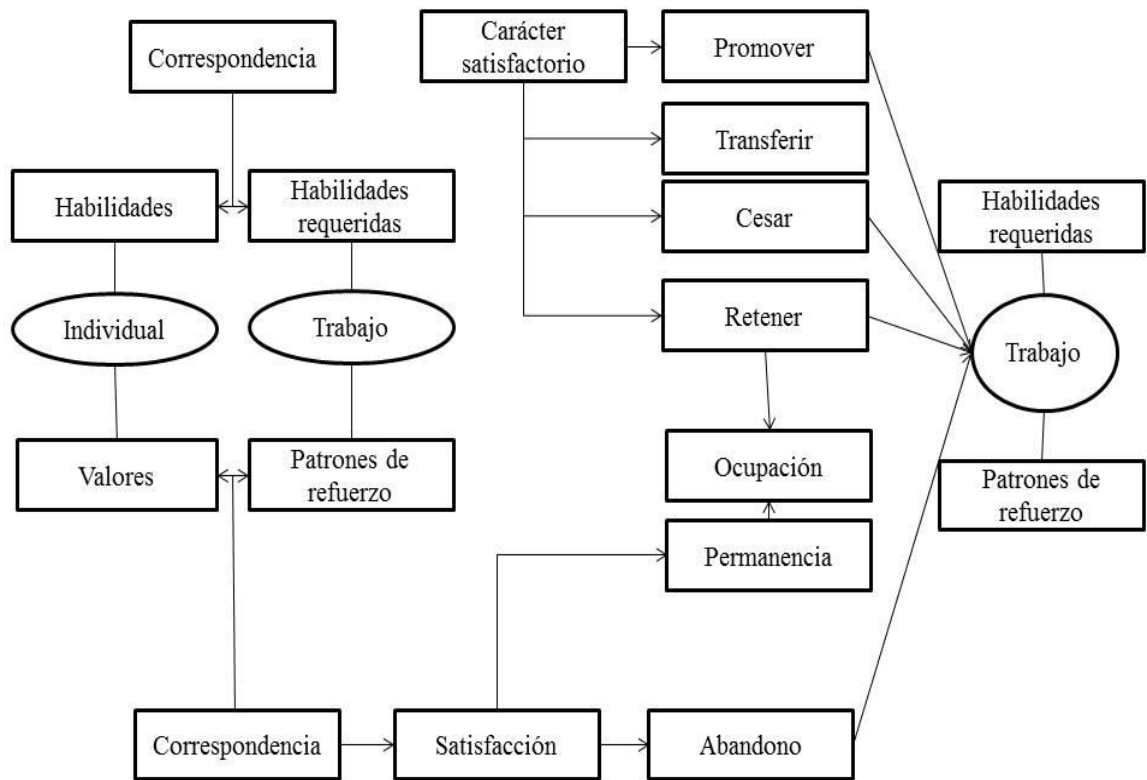


Figura 3. Modelo adaptado de Ajuste en el Trabajo de Dawis y Lofquist (1984). Fuente: Reyero y Tourón, “El Desarrollo del Talento. La Aceleración como Estrategia Educativa”, 2003.

La teoría de ajuste en el trabajo puede además ser útil para explicar otros fenómenos de la sociedad, como por ejemplo planes de carrera, desempleo, planes para el retiro y discapacidad.

En la educación, esta teoría tiene implicaciones en la elección vocacional de los profesionistas, ya que dice que los estudiantes eligen su carrera tomando como base sus habilidades y la formación que ya han tenido.

## b) Teoría de la discrepancia

Locke propone la teoría de la discrepancia, en la que dice que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la congruencia que exista entre los valores y necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de la labor (Cavalcante, 2004).

Para este autor, existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas y define como valores a aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener.

Los valores de una persona están ordenados según su importancia y cada individuo posee su propia jerarquía de dichos valores. Locke hace referencia a las dimensiones de trabajo y presenta tres elementos en su teoría.

El primer elemento es la satisfacción con las dimensiones del trabajo, que es la evaluación afectiva de cada una de las dimensiones del puesto. El segundo elemento es la descripción de las dimensiones, donde se presentan las percepciones no afectivas localizadas en las especificidades del trabajo. El tercer elemento es la relevancia de las dimensiones, donde el individuo da cierto grado de importancia o valor a las dimensiones.

Así, la satisfacción en el trabajo es consecuencia del valor que se le atribuya a cada una de las dimensiones y la congruencia entre lo que se alcanza y lo que se esperaba alcanzar.

## c) El modelo de la satisfacción por facetas

El modelo de satisfacción por facetas, también conocido como teoría del equilibrio, fue desarrollado por Lawler en su libro “Motivation of work” en el año de 1973, partiendo de las diferentes facetas y aspectos del trabajo. Para este autor, la relación entre satisfacción y rendimiento esta mediada por las recompensas que se obtienen y por la equidad que se percibe respecto a las recompensas.



Según esta teoría, la satisfacción está determinada por la discrepancia que se da entre lo que la persona debería recibir y lo que percibe que obtiene. La primera comparación que se realiza es a nivel intrapersonal y la segunda a nivel interpersonal.

Lawler (1973), citado por Cavalcante (2004), dice que el empleado realiza una comparación entre la recompensa obtenida con el rendimiento de su trabajo y la que él considera adecuada, lo que puede dar diferentes resultados. La cantidad que él sujeto considera adecuada la obtiene del rendimiento y resultados obtenidos por otras personas que considera como sus referentes.

Un resultado de dicha comparación sería la satisfacción laboral, que surge cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debe recibir coincide. Otro resultado puede ser la insatisfacción laboral, que ocurre cuando las recompensas recibidas son menores que las que el empleado cree que debe recibir. Un último resultado es la percepción de inequidad, disconformidad, o culpabilidad, que sucede cuando el empleado percibe que recibe más de lo que debe recibir.

#### d) Teoría del grupo de referencia social

Hulen en 1966, citado por Celis y García (2008), plantea que la satisfacción del empleado está relacionada con las características del grupo social al que pertenece, ya que los sujetos toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo con el que se identifican.

La comparación que la persona realiza, tomando como referencia las características y el punto de vista de su grupo o categoría socioeconómica en relación a las características de su puesto de trabajo, determinara la satisfacción laboral.

El problema principal de esta teoría es que el alto grado de dificultad que se presenta en el estudio de los procesos que intervienen en la aceptación por parte de los individuos de determinados grupos de referencia (Medina, 2000).

### 2.2.1.2 Aproximaciones situacionales

Los modelos de tipo situacional están contruidos a partir de teorías en las que se acepta que la satisfacción laboral es el resultado de la interacción de diferentes categorías de variables. Entre estas teorías podemos mencionar la teoría de los dos factores, la teoría de las características del puesto, el modelo del procesamiento de la información y la teoría de los eventos situacionales.

#### a) Teoría de los dos factores

Anteriormente, la satisfacción laboral era vista como un concepto unidimensional, donde la satisfacción en el trabajo estaba en un extremo y la insatisfacción en otro, fue gracias a Frederick Herzberg que el concepto de satisfacción laboral tomo un nuevo rumbo. Este autor realizo múltiples investigaciones acerca de la satisfacción laboral y en su teoría, también conocida como teoría bifactorial, expone que existen dos factores, los satisfactorios-insatisfactorios, o motivadores-insatisfactorios o los extrínsecos e intrínsecos, dependiendo quien esté haciendo la referencia. Debido a que este autor es parte esencial del presente proyecto, se pondrá énfasis especial en su teoría.

En el libro “Motivation at Work”, publicado en 1959, Herzberg expuso una serie de investigaciones que trataban de exponer su teoría. En uno de los estudios presentados, se pidió a un grupo de 200 contadores e ingenieros que le describieran situaciones en los que se habían sentido excepcionalmente satisfechos con su trabajo y situaciones en los que se habían sentido excepcionalmente insatisfechos. Entre las preguntas que se les realizaban a los participantes se les solicitaba que recordaran algún momento en que se hubieran sentido bien respecto a su trabajo, podían contestar tomando su empleo actual o algún empleo anterior.

Después de hacer esto, se categorizaron las respuestas, aunque solo pocas se categorizaron como experiencias buenas o malas. Con los resultados obtenidos se concluyó que la motivación en los ambientes laborales está relacionada con dos conjuntos de factores independientes y específicos.

Así mismo se dio origen al desarrollo de dos tipos de experiencias: satisfactorias e insatisfactorias. Al respecto Herzberg en su escrito “Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?”, publicado en 1974, dice:

Puesto que hay que reconocer distintos factores según se examine la satisfacción o la insatisfacción laboral, habremos de concluir que ambas actitudes no se contraponen; lo contrario de la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laboral; y de igual manera, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (1974, p. 6).

Los empleados que respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron una tendencia a atribuir los factores a sí mismos, pero los que expresaron estar insatisfechos con frecuencia citaron factores externos.

Estos dos factores son la causa principal de la satisfacción o insatisfacción con el puesto, y se les conoce con el nombre de motivadores e higiénicos. Los factores higiénicos son factores extrínsecos o externos a la persona que están asociados a sentimientos negativos que el individuo siente respecto al puesto, los factores motivadores son factores intrínsecos o internos de la persona que se relacionan con los sentimientos positivos que siente respecto al puesto y su contenido. El propio Herzberg explica que elementos contiene cada factor:

Los factores de desarrollo o motivadores, intrínsecos al trabajo son: la realización, el reconocimiento de la realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso. Los factores para evitar la insatisfacción o de higiene extrínsecos al trabajo comprenden: la política de la empresa, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario, la categoría y el seguro social (1974, p. 6).

Entre los aportes más significativos de la teoría de Herzberg, se encuentra la distinción que hace entre satisfacción e insatisfacción, ya que estableció que los factores de higiene no producen ninguna satisfacción, pero pueden llegar a generar insatisfacción. Sin embargo los factores motivadores, originan satisfacciones, pero difícilmente crean insatisfacción. Esto se puede observar gráficamente en la Figura 4.

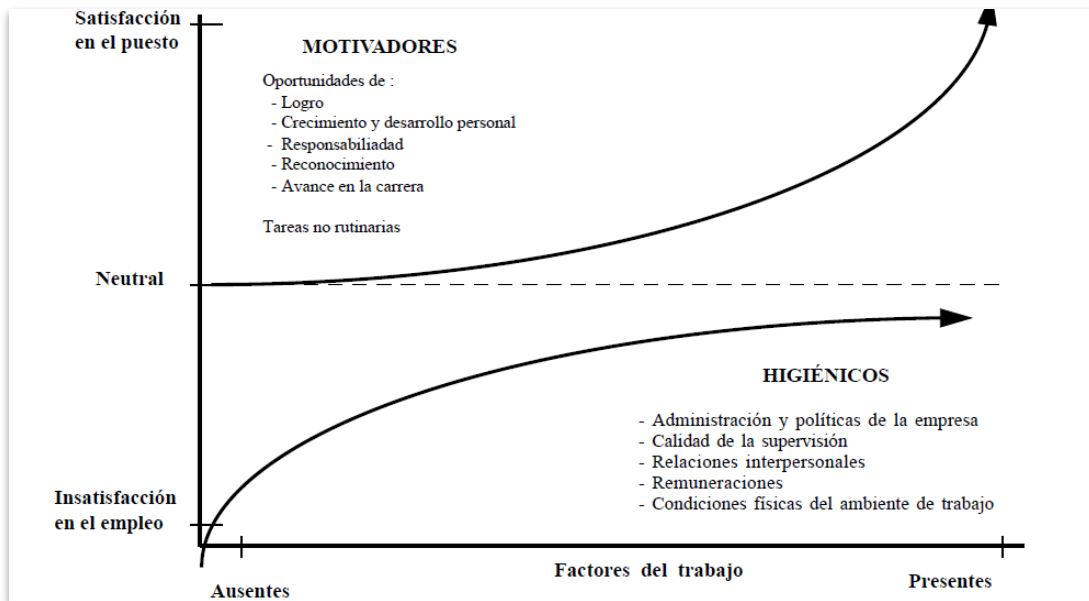


Figura 4. Teoría bifactorial de Herzberg. **Fuente:** Manso, “El legado de Frederick Irving Herzberg”, 2002.

Según Manso (2002), el legado de Herzberg dejó dos nuevas aportaciones a las empresas, la primera gira entorno a sus hallazgos respecto a la satisfacción y la insatisfacción laboral, ya que debido a esto se descubrió que mejorar las relaciones humanas, aumentar el salario y mejorar las condiciones de trabajo eran estrategias laborales incorrectas, ya que dichos elementos no generan motivación, sino que solo previenen la insatisfacción. La segunda aportación fue la conceptualización de que el aumento de salarios por sí mismo no sirve para motivar, ya que en medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora e incita a los empleados a tener expectativas altas en los aumentos salariales. En caso de que lo que busquen los administradores sea motivar a sus empleados, se deben preocupar más en las condiciones en que se realiza la tarea que en los incentivos económicos que otorgan.

## b) Teoría de las características del puesto

J. Richard Hackman y Greg Oldhman (1976) desarrollaron el modelo de las características del trabajo, donde sostienen que cualquier trabajo queda descrito en según cinco dimensiones, explicadas en su artículo “Motivations through the design of work: Test of a theory”.

La primera dimensión es la variedad de aptitudes, que es la medida en que un trabajo requiere que se utilicen aptitudes y talentos diferentes para realizar las diferentes actividades del trabajo. La segunda dimensión es la identidad de la tarea, que es el grado en que el trabajo requiere realizar la tarea de forma completa, es decir de principio a fin para ver un resultado. La tercera dimensión manejada por estos autores es la significancia de aptitudes, que es la medida en que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas o trabajos de otras personas. La cuarta dimensión es la autonomía, que se define como la medida en la que en el trabajo se proporciona libertad al individuo para programar sus tareas y seleccionar los procedimientos que utilizara para realizarlas. La quinta dimensión es la retroalimentación, que es el grado en que el individuo obtiene información directa y clara acerca de su desempeño en el puesto.

Según citan Hitt y Smith, (2005), los niveles de estas características del puesto afectan tres estados psicológicos críticos, el significado percibido de la tarea, que es el grado en que el empleado siente que su trabajo es significativo, la responsabilidad percibida, que es el grado en que una persona se siente responsable de los resultados de su labor, y por último, el conocimiento de los resultados, que es el grado en que el trabajador sabe que está realizando su trabajo.

Al respecto Judge y Robbins (2009) dicen que “entre más estén presentes estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores serán el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización” (p.216).

Como se puede observar en la Figura 5, las dimensiones de variedad de aptitudes, identidad de la tarea y significancia de la tarea se unen para que el empleado sienta que el trabajo tiene sentido, si estas tres características están presentes en un puesto de trabajo, la persona lo percibirá como “importante, valioso y compensador”. Los trabajos que poseen autonomía dan a la persona un sentido de responsabilidad por los resultados del trabajo y los que brindan retroalimentación, ayudan a que el empleado conozca los resultados de su trabajo.

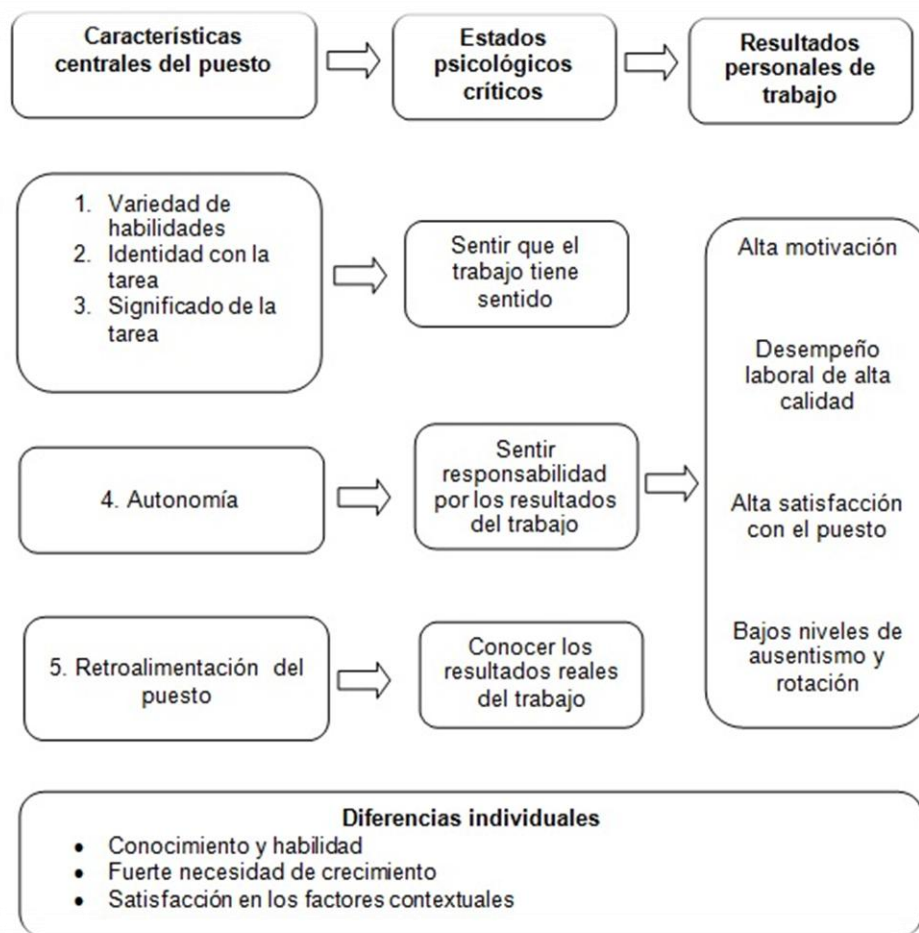


Figura 5. Características del modelo de enriquecimiento de puesto. Fuente: Hellriegel y Slocum, “Comportamiento Organizacional”, 2009.

c) Modelo del procesamiento social de la información

Salancik y Pfeffer propusieron el modelo del procesamiento social de la información, en el que analizan las deficiencias para explicar la satisfacción laboral de los modelos de satisfacción de necesidades. Estos autores critican la poca consideración de los factores situacionales y el elevado énfasis puesto en los factores disposicionales.

Para Salancik y Pfeffer (1978), citados por Cavalcante (2004), las personas procuran adaptar las actitudes y comportamientos a su contexto social y a sus vivencias pasadas y presentes. Las actitudes y necesidades dependen de tres factores, el primero son las percepciones del individuo y la evaluación afectiva del ambiente laboral o de la tarea, el segundo es la información que proporciona el ambiente social sobre las actitudes consideradas como adecuadas y el tercero, es la autopercepción acerca de las razones para sus conductas pasadas, mediada por los procesos de atribución causal.

Es así como en el modelo del procesamiento del procesamiento social de la información se plantea que la satisfacción laboral y otras actitudes se desarrollan como respuesta a las guías sociales que están presentes en el lugar de trabajo.

d) Teoría de los eventos situacionales

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman, esta teoría afirma que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales que presenta la persona ante su situación en la organización y está determinada por dos factores: las características situacionales y los eventos situacionales, como se explica en la Figura 6.

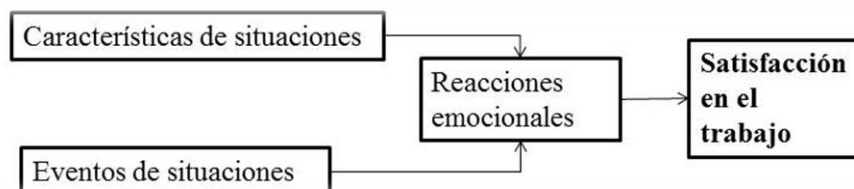


Figura 6. Teoría de los Eventos situacionales. Fuente: Cavalcante, “Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)”, 2004.

Las características situacionales son los aspectos que la persona evalúa antes de aceptar el empleo, por ejemplo, el sueldo, las oportunidades de promoción, las políticas y la supervisión. Los eventos situacionales son los aspectos laborales que no son pre-evaluados, sino que ocurren cuando el trabajador ocupa el puesto, por ejemplo, salir antes o después del horario de trabajo (Chiang, Martín y Nuñez, 2010).

Cavalcante (2004), explica que las características situacionales pueden ser analizadas por el empleado antes de que este acepte desempeñar el puesto. Una vez iniciado el desempeño del puesto, el empleado verifica los eventos situacionales, donde puede encontrar tanto situaciones que le sean favorables como desfavorables.

### *2.2.2 Métodos para medir la Satisfacción Laboral.*

Medir la satisfacción laboral de los empleados es de gran importancia para los administradores de la organización, ya que esto ayudara a prevenir y modificar aspectos que estén influyendo negativamente en el individuo.

Para la medición de la satisfacción laboral existen un gran número de métodos, que según Medina (2000), se pueden clasificar por su grado de especificidad en dos tipos: los que evalúan la satisfacción laboral global y los que evalúan facetas específicas en relación con diferentes dimensiones del trabajo. En los últimos años, también se han desarrollado instrumentos orientados a evaluar la satisfacción en sectores ocupacionales específicos.

Asimismo, Harpaz (1983), divide los métodos para medir la satisfacción en el trabajo en directos e indirectos. En los métodos directos el sujeto conoce el fin del instrumento que se le aplica, mientras que en los métodos indirectos la persona desconoce que está revelando información sobre su satisfacción laboral. La ventaja de los métodos indirectos es que se obtiene información más precisa y verdadera acerca de las actitudes de los empleados, aunque son difíciles de cuantificar y propensos a la subjetividad.



Entre los métodos directos está el cuestionario, en el que el individuo puede responder escogiendo alguna de las alternativas, también se encuentran en esta categoría las entrevistas, las escalas de diferenciadores semánticos, el método de los incidentes críticos y, la comparación. Entre los métodos indirectos más utilizados se pueden encontrar técnicas proyectivas, tales como la interpretación de dibujos, las escalas de rostro de las personas y el método de completar frases, donde el individuo sin saberlo, revela sus actitudes.

Según la necesidad de cada organización, el experto puede optar por buscar un instrumento, previamente elaborado, que se adapte a sus necesidades, o bien, diseñar un instrumento adaptándolo a las especificidades de la organización.

### *2.2.3 Variables determinantes de la satisfacción laboral.*

Las diversas investigaciones acerca de la satisfacción laboral han sido de gran ayuda para identificar algunas variables que son antecedentes de ésta. Las variables antecedentes a la satisfacción laboral se han dividido en variables situacionales o derivadas del puesto, y variables de carácter personal o derivadas del propio trabajador.

#### a) Derivadas del puesto.

Chiang, Martin y Nuñez, (2010), mencionan que las variables derivadas del puesto son aquellos aspectos que tienen algún vínculo con el puesto de trabajo, entre estas se encuentran el carácter intrínseco del trabajo, las características y diseño del puesto, el reconocimiento y promoción, las características organizacionales, las condiciones de trabajo y la seguridad con el empleo.

Por factores intrínsecos del trabajo tenemos la variedad, la autonomía, el grado en que puede utilizar sus capacidades y el éxito que obtiene al desarrollar su trabajo. La satisfacción laboral se dará si el empleado recibe estos factores en la medida en que los desea. La forma en que este diseñado su puesto de trabajo y los cambios en los atributos del trabajo pueden producirle satisfacción.

Aunque la satisfacción y el reconocimiento solo es atractivo para aquellos que quieren una oportunidad de crecer y conseguir logros, estos también suelen ser interpretados por la mayoría de los trabajadores como satisfactores, lo mismo sucede con la seguridad en el empleo, ya que el hecho de conservar el trabajo solo es satisfactor para algunos.

El tamaño de la empresa, la estructura jerárquica, el grado de formalización, el proceso de toma de decisiones y el estilo de solución de conflictos, son algunas de las características organizacionales de las que se tiene evidencia que brindan al empleado cierto grado de satisfacción. De igual manera ocurre con las condiciones de trabajo, tales como poseer los recursos suficientes (tiempo, dinero, equipamiento, ayuda) y con las condiciones físicas de trabajo adecuadas (ruidos, ventilación, peligros).

b) Derivadas del propio trabajador.

En ocasiones, los factores ambientales y situacionales no son suficientes cuando se quiere hacer un análisis más profundo de la satisfacción laboral de los empleados. Para los administradores de las organizaciones debe ser importante considerar el estudio de las variables que se derivan del individuo. Entre estas variables se encuentran la personalidad, la capacidad intelectual, las experiencias afectivas y creencias laborales, además de variables sociodemográficas como la edad, el sexo, el estado civil y las habilidades académicas.

En lo que se refiere a las características de personalidad, existen investigaciones que sostienen que los trabajadores satisfechos con su trabajo presentan diferencias con los insatisfechos en cuanto a las características de personalidad, tales como autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y locus de control. Existen también autores que afirman que la satisfacción laboral global depende de las experiencias afectivas de episodios y de las creencias sobre el trabajo, ya que cuando se solicita a las personas su percepción de satisfacción, estas integran dichos elementos para hacer una valoración (Chiang, Martin y Nuñez, 2010).

Las variables sociodemográficas que intervienen en la satisfacción laboral han sido objetivo de muchas investigaciones, se ha encontrado que la existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad, esto debido al aumento de recompensas que el individuo tiene según el proceso de envejecimiento. En cuanto al sexo, se ha descubierto que no existe una diferencia significativa entre la satisfacción laboral de hombres y mujeres. Asimismo, en lo que se refiere al estado civil, se ha encontrado que existe una mayor satisfacción en los sujetos casados que en los solteros. Finalmente, acerca de las habilidades académicas, existen autores que señalan que entre mayor sea el grado de escolaridad, mayores serán las posibilidades de insatisfacción con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder (Cavalcante, 2004).

#### *2.2.4 Variables afectadas por la satisfacción laboral.*

La satisfacción laboral afecta positiva y negativamente diferentes aspectos dentro de la organización, es por esa razón que existen múltiples investigaciones donde se trata de explicar el impacto de la satisfacción laboral con otras variables, como el desempeño, el ausentismo y la rotación.

##### a) Desempeño

Anteriormente se consideraba que los empleados más satisfechos tenían una mayor productividad, y aunque se han realizado estudios donde hay relación positiva entre niveles altos de satisfacción y desempeño, estos resultados no son del todo significativos. Pueden existir empleados que aunque se encuentren satisfechos con su trabajo tengan un desempeño promedio, poco fuera de lo común. La satisfacción laboral por si misma no es un motivador con gran poder, pero es capaz de mantener a los empleados receptivos a otro estímulo de motivación (Machado, 1993).

Según Robbins (2004), los empleados satisfechos no siempre son los más productivos, sino que es la productividad lo que lleva a la satisfacción. Las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que las que poseen menos empleados satisfechos, es decir, para este autor las empresas contentas son las más productivas. Esta hipótesis no ha conseguido apoyo suficiente, debido a que los estudios se enfocan más en las personas que en las compañías en general, y no toman en cuenta las influencias recíprocas que se dan entre estas.

b) Ausentismo.

La satisfacción laboral influye en el ausentismo, ya que los empleados con índice menor de satisfacción suelen ausentarse con más frecuencia. A los empleados poco satisfechos, cuando se les presenta una razón para faltar, simplemente lo hacen, aunque no necesariamente tuvieran planeado ausentarse.

Según Robbins (2004), se ha encontrado una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero dicha correlación es moderada. Aunque suena lógico que los empleados insatisfechos tienen más probabilidad de ausentarse de su trabajo, existen otros factores que pueden reducir esta relación, como podrían ser, la libertad de la empresa para brindar permisos especiales a los empleados.

c) Rotación.

La rotación es una de las principales preocupaciones de los administradores de personal, diversas investigaciones indican que cuando la satisfacción en los empleados es alta, el índice de rotación disminuye. De igual manera, los empleados con poca satisfacción tienen mayor probabilidad de abandonar la empresa y buscar un lugar de trabajo más satisfactorio (Machado, 1993).

Robbins (2004), menciona que la correlación que se da entre satisfacción y rotación es aún más intensa que la que se da entre satisfacción y ausentismo. Sin embargo, un factor importante en el caso de la rotación tiene que ver con el desempeño del empleado, ya que por lo regular la organización se esfuerza en retener a los empleados con buen desempeño, brindándoles aumentos, reconocimientos y oportunidades de ascenso, todo lo contrario a lo que sucede con los trabajadores de rendimiento bajo, pues la empresa se esfuerza poco por retenerlos y en ocasiones hace presión para incitarlos a renunciar.

Los empleados con más probabilidades de quedarse en la empresa serán aquellos que reciban más razones para no irse, independientemente del grado de satisfacción que posean.

### 2.3 De la Satisfacción Laboral al Concepto de Motivación.

Durante las investigaciones acerca de la satisfacción laboral se le ha relacionado con otros conceptos importantes de las organizaciones, entre los que se encuentran el clima organizacional, la moral laboral, el compromiso organizacional y la motivación.

La relación entre satisfacción y motivación ha sido estudiada por diversos autores, para Morín (1996), citado por Sánchez (2006), una situación de trabajo que motive a los empleados provocara su satisfacción, y en consecuencia, esto mejorara sus resultados en la organización.

Sin embargo, los conceptos de satisfacción y motivación son por lo general confundidos en la literatura, dentro de las diferencias más significativas tenemos que la motivación hace referencia a las aspiraciones de los trabajadores según las distintas características que conforman su puesto, mientras que la satisfacción es el grado en el que dichas aspiraciones se cumplen (Pérez, 2003 citado por Sánchez, 2006).

Weiner (1985), citado por Abreu et al. (2008, p. 171), menciona que “la motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

Tanto la satisfacción como la motivación laboral son conceptos difíciles de definir, ya que dependen en gran medida del enfoque con el que se esté trabajando. Por esta razón es importante mencionar algunas definiciones que han dado los autores acerca del concepto de motivación laboral.

La motivación laboral para Vroom (1964), citado por Gallardo, Espulga y Triadó (2007, p. 5) es “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”.

Según Stephen Robbins (1996), citado por Berbel y Gan (2007, p. 188), es la "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Morales (2002, p. 27), define la motivación laboral como “aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”

Para Newstrom, (2007, p. 101), es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde el punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional”.

Gallardo, Espulga y Triadó (2007, p. 5), dicen que la motivación laboral se debe definir “en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamentan en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador)”

Para fines del presente trabajo se entenderá la motivación laboral como la energía interna, mediada por factores extrínsecos e intrínsecos, que impulsa a los empleados para conseguir las metas organizacionales.

Para hacer la distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos, se hace alusión a la teoría bifactorial de Herzberg (1974). De esta manera se pueden definir que los factores extrínsecos son los externos a la persona, tales como la política de la empresa, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario, la categoría y el seguro social. Así mismo, dentro de los factores intrínsecos o internos a la persona se encuentran la realización, el reconocimiento de la realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso.

### *2.3.1 El proceso de motivación.*

Hellriegel y Slocum (2009), explican que el proceso de motivación comienza con la identificación de las necesidades de la persona, estas pueden ser psicológicas (como las de reconocimiento) o fisiológicas (como el hambre). A continuación estas necesidades crean tensión en el individuo lo que lo impulsa a esforzarse por reducir esta tensión.

Después la motivación se dirige a una meta (resultado que se quiere obtener) y se ejecutan diversas acciones para lograrla. Posteriormente, al llegar a la meta se reciben las recompensas o castigos por lograrla y se reinicia el proceso al presentarse una nueva necesidad.

Entre las tareas más importantes de los gerentes esta canalizar de forma efectiva las cosas que motivan a los empleados para que alcancen las metas de la organización, ya que sus motivaciones influyen directamente en su productividad, como se representa en la Figura 7.

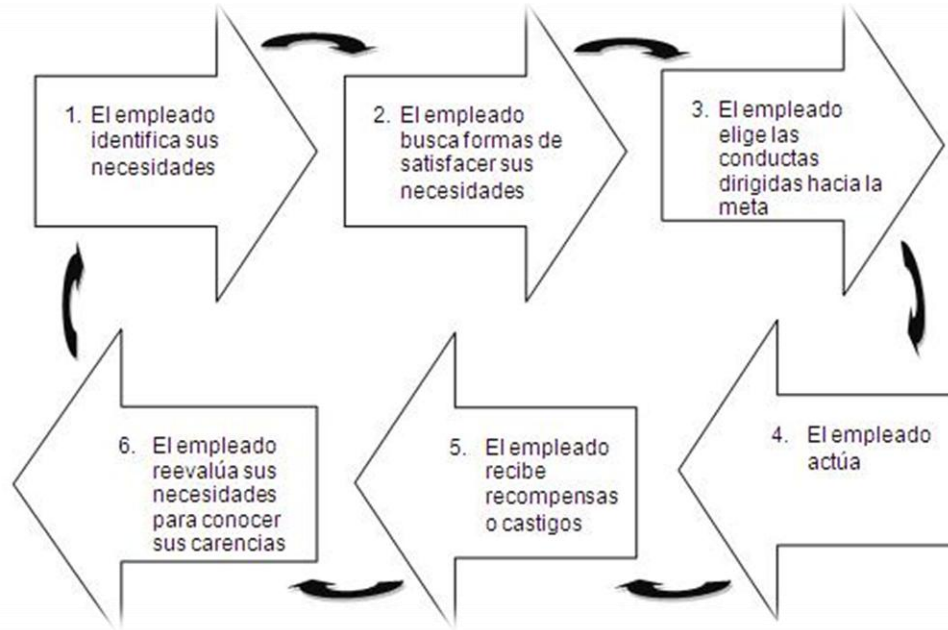


Figura 7. Proceso de Motivación. Fuente: Hellriegel y Slocum, “Comportamiento Organizacional”, 2009.

### 2.3.2 Modelos y Teorías sobre la Motivación Laboral.

La motivación laboral también cuenta con diferentes modelos que tratan de explicar cómo funciona esta en los empleados, por lo que se han dividido las teorías en dos grupos diferentes, las teorías clásicas sobre la motivación y las teorías contemporáneas.

#### 2.3.2.1 Teorías Clásicas sobre la Motivación.

Las teorías clásicas de motivación repasan el fundamento a partir del cual se desarrollaron las teorías actuales, además debido a la gran divulgación que tuvieron aun es común que se utilicen para fundamentar distintas investigaciones. Entre estas teorías clásicas se encuentran la teoría de la jerarquía de necesidades, el modelo E-R-G y la teoría X y Y.



a) Teoría de la jerarquía de necesidades.

Maslow, citado por Hellriegel & Slocum (2009), planteo la hipótesis de que existe una jerarquía de cinco necesidades para cada ser humano y las organizo en una pirámide tal como se observa en la Figura 8.

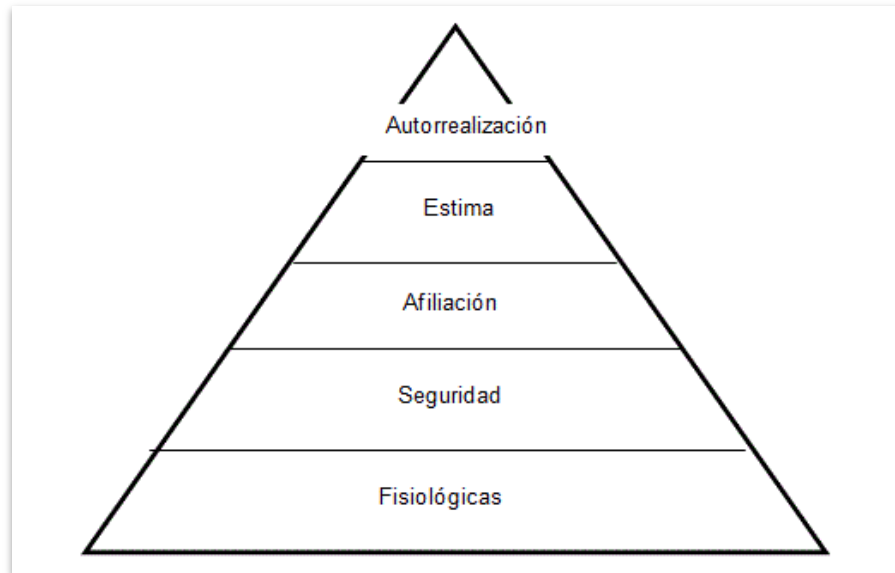


Figura 8. Jerarquía de las necesidades de Maslow. **Fuente:** Hellriegel y Slocum, “Comportamiento Organizacional”, 2009.

En primer lugar se encuentran las necesidades fisiológicas que constituyen el deseo de tener alimento, agua, aire y abrigo. Las personas satisfacen estas necesidades antes que otras superiores, si los empleados están motivados por las necesidades fisiológicas, aceptarían cualquier trabajo que las satisfaga, sin interesarles lo que realizarían.

Después están las necesidades de seguridad que están conformadas por el deseo de tener seguridad y estabilidad, así como ausencia de dolor, amenazas o de enfermedad. Las personas que valoran su empleo por lo general están motivadas por esta necesidad, los gerentes deben proteger a estos trabajadores de los peligros de su entorno y brindarles seguridad psicológica con seguros médicos, de vida y de incapacidad.

Las necesidades de afiliación son el deseo de amistad y amor, así como un sentimiento de pertenencia. Cuando las necesidades inferiores (fisiológicas y de seguridad), están satisfechas, entonces surge la necesidad de afiliación, donde las personas valoran su empleo por la oportunidad de encontrar relaciones interpersonales cálidas y amistosas que este les brinda. Para estos empleados se debe hacer énfasis en aceptación por parte de los compañeros, las actividades extracurriculares y las normas basadas en el equipo.

Las necesidades de estima están en función del deseo de las personas de tener sentimientos de realización, valía personal y reconocimiento o respeto, por lo que estas personas quieren que las perciban como competentes y capaces. Se debe tratar de motivar a estos empleados con recompensas públicas y el reconocimiento de sus logros.

Por último, las necesidades de autorrealización son el deseo del individuo de que las otras personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que pueden ser, son empleados que luchan por aumentar sus capacidades para resolver problemas. Los gerentes deben implicar a estos empleados en el diseño de puestos y darles asignaciones especiales donde aprovechen su potencial.

Aunque ninguna necesidad se cubre completamente, la necesidad que se logre cubrir principalmente dejara de ser motivante, Donnelly, Gibson e Ivancevich “cuando una persona decide que ya no percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación” (2003, p. 149).

Maslow, a su vez clasifico estas en necesidades orden inferior y necesidades de orden superior, basándose en la idea de que las superiores, (socialización, estima y autorrealización), se satisfacen de forma interna por la persona y las inferiores (fisiológicas y de seguridad), se satisfacen externamente con el salario, contratos y etc.

## b) Modelo E-R-G

Debido a que Maslow no le dio una base empírica a su teoría y las investigaciones realizadas con esta, no le dieron validez, Alderfer, (Donelly, Gibson e Ivancevich, 2003), trato de reformular la jerarquía de necesidades y elaboro la teoría ERC, que se explica gráficamente en la Figura 10.

Los componentes principales de esta teoría son en primer lugar, la existencia, que es definida como las necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales. En segundo lugar se encuentra el componente de relación, que se refiere a las necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas En tercer lugar está el componente de crecimiento, que son las necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Contrario a lo que planteaba Maslow, Aldelfer no organizo las necesidades en una jerarquía, sino que supuso que el individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades.

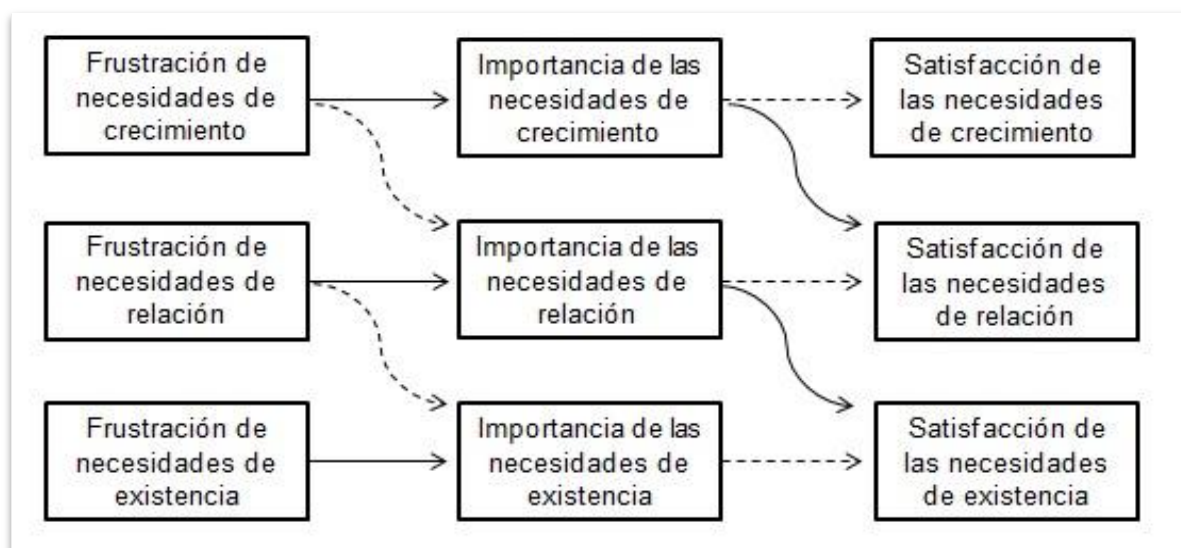


Figura 9. Relaciones de la Teoría ERC con la frustración, la importancia y la satisfacción de necesidades según Landy y Thrumbo, 1980. **Fuente:** Donelly, Gibson, Ivancevich, “Las organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos”, 2003.

Entre las investigaciones realizadas con la teoría ERC, Donnelly, Gibson e Ivancevich, (2003), mencionan un estudio con la teoría ERC y la teoría de Levinson sobre el desarrollo del ciclo vital, donde se encontró que los individuos cuyos padres tenían niveles superiores de educación obtuvieron puntuaciones superiores en sus necesidades de crecimiento, y los hombres obtuvieron alta intensidad en necesidades de existencia y baja en necesidades de relación, en comparación con las mujeres. En otro estudio con 208 empleados de una compañía telefónica, las categorías ERC se confirmaron, a pesar de que pocos individuos informaron una alta satisfacción de sus necesidades de crecimiento, mientras las necesidades de relación y existencia estaban solo moderadamente satisfechas.

c) Teoría X y Y.

Douglas McGregor en su artículo “The human side of enterprice” (1960), expone la teoría X y Y, donde formula dos suposiciones sobre la naturaleza humana.

La teoría X son un conjunto de tres proposiciones acerca de la concepción convencional de las tareas de administración. La primera proposición dice que la administración es la responsable de organizar el dinero, los materiales, el equipo y la gente, que son los elementos principales de una empresa productiva. La segunda proposición dice que a las personas hay que motivarlos controlando sus acciones y modificando su conducta para fines organizacionales. La tercera proposición dice que sin la intervención activa de la administración, el personal se vuelve pasivo respecto a los objetivos organizacionales y sus actividades deben ser dirigidas, controladas, recompensadas o castigadas.

La teoría Y, por el contrario, está basada en hipótesis más adecuadas sobre la motivación y naturaleza humana. En primer lugar afirma que la gente no es pasiva ante las necesidades organizacionales, ya que la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y seguir las metas organizacionales está presente en toda la gente.

En segundo lugar, afirma que es responsabilidad de los administradores hacer que el personal reconozca y desarrolle dichas características por ellos mismos. En tercer lugar, dice que la tarea esencial de la administración es crear condiciones y métodos de operación que la gente pueda utilizar en sus propias metas, para después dirigir esto hacia los objetivos organizacionales.

Según esta teoría, los individuos deben ser motivados tal como dice la teoría Y, que correspondería a las necesidades de orden superior siguiendo el modelo de Maslow. Las afirmaciones de esta teoría no siempre se aplican en la práctica, ya que algunas organizaciones son más productivas aplicando los principios de la teoría X, por lo que se considera que si las condiciones son las adecuadas, cualquiera de las dos teorías podría funcionar (Celis y García, 2008)

#### 2.3.2.2 Teorías Contemporáneas sobre la Motivación.

En la actualidad existen diferentes teorías que aunque no son tan conocidas como las anteriores, representan una manera diferente y más compleja de analizar la motivación laboral. Entre estas tenemos la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas, la teoría del reforzamiento y la teoría de la fijación de metas.

##### a) Teoría de la Equidad.

J. Stacey Adams, planteo la teoría de la equidad de la motivación, mientras trabajaba como psicólogo investigador en la General Electric Co. En Crotonvill, Nueva York. Esta teoría, examina las discrepancias dentro de la persona después que esta ha comparado su grado de logros en referencia a otra persona.

Adams, (citado por Vélaz, 1996), diferencia cinco fases en este proceso. La primera fase sucede cuando el individuo distingue entre las contribuciones que aporta a la empresa y las compensaciones que obtiene de ella. En la segunda fase el sujeto compara las contribuciones-compensaciones con las que percibe en sus compañeros de trabajo, aquí puede ocurrir un sentimiento de inequidad cuando el individuo percibe que las proporciones no son del todo equivalentes. La tercera fase sucede cuando el individuo se da cuenta de que si existe la inequidad y sienta desigualdad. En la cuarta fase, el individuo tratara de reducir la desigualdad interviniendo. Por último, en la fase cinco, el sujeto tenderá a reducir sus contribuciones y aumentas las compensaciones que recibe, y hará lo contrario con los que lo rodean.

Los empleados suelen utilizar cuatro referencias para realizar dichas comparaciones de equidad, la propia interna que es la comparación de la experiencia de la persona en otro puesto de la organización, la propia externa que es la comparación de la persona en el mismo puesto pero en otra organización, otro interna que se da cuando la persona se compara con otra persona que este laborando en la misma organización y otra externa, que es cuando la persona se compara con alguien que está trabajando en otra organización (Chiavenato, 2009).

Los individuos hacen comparaciones tomando como base el sexo, la antigüedad, el nivel jerárquico en la organización y el historial profesional o académico. Las investigaciones dicen que las personas prefieren compararse con otros de su mismo sexo, mientras que las que hacen actividades que no discriminan el sexo, hacen comparaciones mixtas.

En investigaciones realizadas en los últimos tiempos, citadas por Judge y Robbins (2009) se ha tratado de hacer un análisis más profundo del termino de justicia organizacional, estos autores la definen como “la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo” (p. 195).

Según estos análisis, la justicia organizacional contiene tres tipos de justicia, la justicia distributiva, la justicia de procedimiento y la justicia de interacción. La justicia distributiva es en la que históricamente se ha basado la teoría de la equidad, se refiere a la justicia que percibe el individuo en cuanto al reparto de recompensas entre los empleados. La justicia de procedimiento es la que se percibe al recibir las explicaciones y poder dar un punto de vista acerca de la asignación de recompensas. La justicia de interacción es la percepción que tiene el individuo del trato que está recibiendo dentro de la organización.

b) Teoría de las Expectativas.

Victor Vroom propuso la teoría de las expectativas, este autor, citado por Donnelly, Gibson e Ivancevich, (2003), define la motivación como “un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria” (2003, p. 197). Para Judge y Robbins (2009), en términos prácticos:

La teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivara desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevara a obtener una buena evaluación de su desempeño; que esta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados (p. 197).

Vroom llama “resultados de primer nivel” o “resultados de primer orden” a los resultados que se asocian con la realización del trabajo, como la productividad, el ausentismo, la movilidad y la calidad de la productividad. En su teoría también utiliza el concepto de “resultados de segundo nivel” o “resultados de segundo orden”, que están relacionados con hechos (premios o castigos) que a su vez están motivados por resultados de primer nivel, como el incremento salarial por méritos, la aceptación o rechazo del grupo y los ascensos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2003).

Esta teoría se basa principalmente en tres conceptos. El primer concepto son las expectativas que son la idea de que un grado determinado de esfuerzo ira seguido por un grado determinado de desempeño y se puede variar desde un extremo donde se piense que no existe relación entre el esfuerzo y el desempeño hasta otro extremo donde se piense que el esfuerzo llevara a un rotundo grado de desempeño. El segundo concepto es la instrumentalidad que se refiere a la relación que existe entre los resultados de primer y segundo orden. El tercer concepto es la valencia, que es como la preferencia que la persona manifiesta por resultado particular de segundo orden (Hellriegel y Slocum, 2009).

En esta teoría, Donnelly, Gibson e Ivancevich dicen que los empleados actúan según las consecuencias predecibles de sus acciones, “los trabajadores evalúan la información disponible y toman decisiones de acuerdo con el valor de las consecuencias y sus propias probabilidades de alcanzar lo que desean” (2003, p. 185).

La explicación gráfica de la teoría de las expectativas se presenta en la Figura 10, donde se puede observar la interrelación de cada uno de los conceptos manejados.



Figura 10. Modelo de las expectativas. Fuente: Chiaventato, “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones”, 2009.



c) Teoría del Reforzamiento.

La teoría del reforzamiento tiene su origen en el condicionamiento operante y el conductismo de B. F. Skinner, esta teoría afirma que se puede motivar a los trabajadores sin necesidad de que los administradores identifiquen y entiendan sus necesidades o comprendan la forma en que eligen que comportamientos se llevaran a cabo, pues solo deben entender la relación que existe entre los comportamientos y sus consecuencias para generar las circunstancias que refuercen las conductas deseables y que desalienten las indeseables (Da Silva, 2002).

En la teoría del refuerzo se sostiene que el comportamiento es aprendido por medio de experiencias positivas y negativas con base al estímulo, el comportamiento o respuesta y las consecuencias de la acción, tal como se puede ver en la Figura 11.

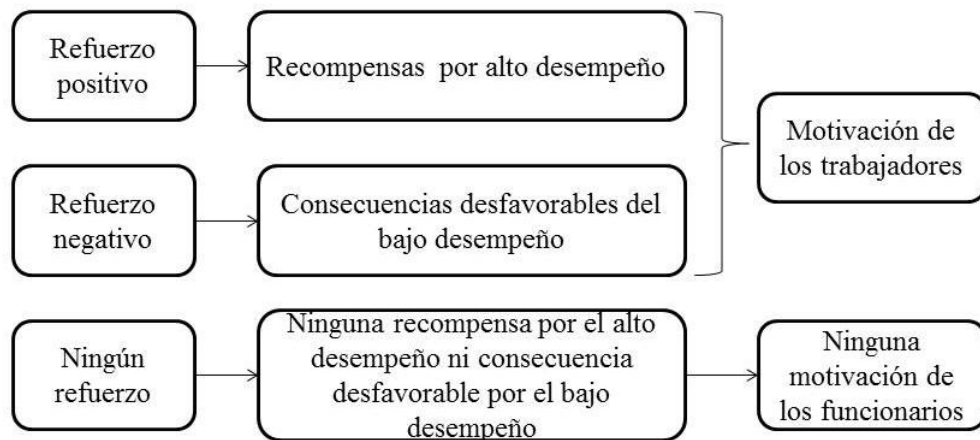


Figura 11. Resumen de la teoría del refuerzo **Fuente:** Da Silva, “Teorías de la Administración”, 2002.

Los elogios verbales, los premios de dinero o las ofertas de promoción motivan al empleado al ser recompensas percibidas como refuerzos positivos.

Las reprimendas y el despido motivan al empleado en forma de refuerzo negativo, al hacer que evite las consecuencias desfavorables de sus actos.

d) Teoría de la Fijación de Metas.

La teoría de fijación de metas establece que las personas se comportan en forma racional, por lo tanto, las ideas conscientes regulan las acciones de los individuos. El individuo conscientemente intenta conseguir sus metas relacionadas con los objetivos futuros.

Locke y Latham (1990), citados por Muchinsky, (2002), afirman que las funciones principales de las metas son: ser la base de la motivación y dirigir la conducta.

Las metas brindan los lineamientos para decidir cuánto esfuerzo se le dedicara a un trabajo, además de que influyen en el desempeño de las tareas, pero para que esto suceda, el sujeto debe saber qué es lo que hay que lograr y debe aceptar la meta como algo para lo que hay que trabajar.

El establecimiento de metas asume que las personas son quienes se fijan objetivos alcanzables y después canalizan sus esfuerzos hacia su realización, por lo que pone énfasis en la dirección de la conducta.

Así mismo, esta teoría dice que las metas más difíciles conducirán a niveles más altos de desempeño en el trabajo, ya que el compromiso con una meta es proporcional a su grado de dificultad (Muchinsky, 2002).

### *2.3.3 Métodos para medir la Motivación Laboral.*

Para los investigadores medir la motivación no es una tarea sencilla, según Govern y Petri (2006), rara vez se mide la motivación de manera directa, ya que la única manera de deducirla es manipular alguna condición de estímulo y luego se medir la conducta en forma de respuesta. Otro factor que dificulta su medición es su carácter temporal, ya que la motivación es una variable de desempeño y solo opera la conducta cuando existe la motivación suficiente y no se realiza si la motivación es inexistente.

Aun y con estas limitantes, se han diseñado algunos instrumentos que ayuden a medir la motivación laboral, así como también es común encontrar algunos instrumentos que más que descubrir el grado de motivación de los empleados, identifican aquellos aspectos que para ellos son motivadores en su trabajo.

Algunos ejemplos de este tipo de instrumentos son la escala desarrollada por Amador y Pérez en el 2005, que consta de un total de 47 reactivos, estos mismos autores citan a Toro (1992), quien realizó un cuestionario de 75 reactivos para identificar los aspectos que son de interés para el trabajador.

#### 2.4 Investigaciones sobre relación entre Satisfacción Laboral y Motivación

En los últimos tiempos se han realizado diversos estudios que intentan relacionar los conceptos de motivación y satisfacción laboral, encontrando resultados interesantes.

En Pakistán se elaboró un estudio con 534 empleados de dos organizaciones no gubernamentales a los que se les aplicó una escala de 40 preguntas, con opciones de respuesta tipo Likert, donde se concluyó que el enriquecimiento del trabajo, que consiste en ampliar la variedad de tareas de un empleado para reducir la monotonía, utilizada en los puestos de gobierno, tenía una relación negativa con la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional (Ali, Musarrat & Nawaz, 2011)

En un estudio realizado con 3081 enfermeras de departamentos de paciente externo en la República Checa, a quienes se les aplicó un cuestionario para conocer la relación entre motivación laboral y satisfacción desde la perspectiva de Herzberg, se descubrió que la mayoría de estas empleadas estaban “algo satisfechas” con su trabajo en general, aunque presentaron insatisfacción respecto al salario y la seguridad que se les brindaba. También se pudo observar en los resultados obtenidos que su principal motivador era el reconocimiento que recibían por su labor (Ivonová, Marecková, Nackládaloa & Vévoda, 2011).

Griffin (2010), comparo los niveles de satisfacción laboral de 168 maestros de Bahamas y Jamaica, y encontró que los maestros de Bahamas tienen mejores niveles de satisfacción laboral que los maestros de Jamaica. Dentro de los factores motivacionales significativos para los de Bahamas se identificaron el crecimiento, la seguridad, el estatus, la relación con los administradores, la relación interpersonal con los estudiantes, la responsabilidad, el logro y el premio como “maestro del año”, mientras que entre los maestros de Jamaica, solo se encontró significativo el factor motivacional de relación interpersonal con los estudiantes.

Una investigación similar de motivación y satisfacción laboral aplicada en Madrid se realizó una entrevista profunda a 40 empleados de la construcción, donde se encontró que para ellos era difícil conciliar la vida personal y profesional ya que vivían un conflicto entre familia-trabajo por los constantes cambios en sus horarios y la dedicación que excesiva que tenían en su labor, además, esto también se pudo observar que los factores que resultaron más insatisfactorios, ya que la mayoría mencionaba los extrínsecos, relacionados con el ambiente laboral, aunque, los factores intrínsecos referentes a identidad, interés, variedad, significatividad, reconocimiento y reto se encontraron como satisfechos (Navarro, 2008).

En Perú, se construyó una escala tipo Likert que contenía ítems referentes a la motivación y satisfacción laboral en cuanto a las dimensiones contenido del trabajo, trabajo en equipo, incentivos laborales y condiciones laborales, con opciones de respuesta tipo Likert. Esta escala fue aplicada a un total de 51 empleados de un colegio donde los resultados arrojaron que en la dimensión de incentivos laborales ningún ítem fue satisfactorio para los empleados, de la misma forma en la dimensión de trabajo en equipo, en el ítem que hacía referencia a la competencia entre compañeros obtuvo una tendencia baja de satisfacción. Lo mismo sucedió con el ítem de autonomía en la dimensión de contenido del trabajo, aunque en la dimensión condiciones de trabajo no se presentó una satisfacción ni baja ni alta (Arana, 2009).

Abreu, Baddi & Ramírez (2008), aplicaron una escala que constaba de 5 preguntas a 20 empleados de una empresa manufacturera de tubería de acero en México, para determinar qué factores motivaban al recurso humano para hacer su trabajo con calidad y la relación que tenía dicha motivación con la productividad y la satisfacción laboral. Se descubrió que la mayoría de los encuestados no consideraban que los sueldos y salarios fueran su principal fuente de motivación, además manifestaron que la motivación que recibían por parte de la empresa les parecía inadecuada y un gran número de los empleados considero que la motivación era un factor importante para lograr la satisfacción laboral.

En otra investigación desarrollada en México con el personal de una preparatoria técnica pública, se analizó la relación entre motivación y satisfacción laboral. Rivera (2005), elaboro un software capaz de medir esta relación por medio de ítems basados en la teoría de Herzberg en combinación con algoritmos estadísticos. Se concluyó que los empleados no mostraban grado de motivación alguno ya que los factores de higiene no estaban satisfechos, de igual manera el personal se mostró descontento con las posibilidades de progreso, crecimiento, realización y reconocimiento que les ofrecía su puesto.

#### 2.4 Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.

Existen muchas maneras de clasificar y nombrar los tipos de organización, algunas de ellas son: por su actividad, por la naturaleza de su capital, por su magnitud, por sus objetivos, cada uno de estos hacen referencia a las características de la organización. En la Figura 12, podemos apreciar los diferentes tipos de organización según su sector que existen actualmente en México.

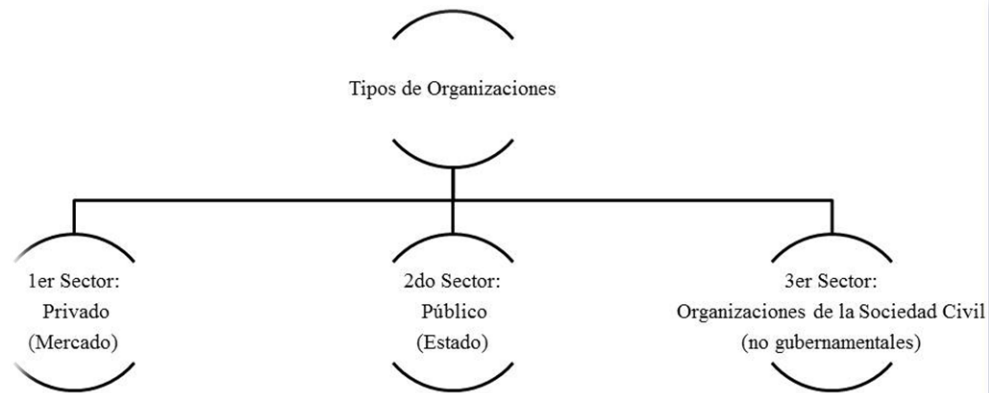


Figura 12. Tipos de Organizaciones según su sector. **Fuente:** Elaboración propia.

Para Cabra Luna, citada por Arteaga, Martínez y Ramírez (2007), el tercer sector es “el constituido por organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, se rigen en forma autónoma y buscan con responsabilidad el desarrollo de actividades de interés general con la finalidad de conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas y privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado de su carácter altruista”

A diferencia del sector privado (mercado) y del sector público (Estado), las organizaciones del tercer sector buscan el bien común, enfrentar las necesidades humanas y promover la participación de la sociedad en decisiones de interés público.

#### 2.4.1 Marco Legal de las Asociaciones de Beneficencia Privada.

En México una Organización de la Sociedad Civil puede ser lucrativa o no lucrativa. Para conformar una Organización de carácter no lucrativo se puede optar ser una Asociación Civil (A. C.) o una Institución de Beneficencia Privada (I. B. P.). Las instituciones de Beneficencia Privada a su vez se clasifican en Asociación de Beneficencia Privada y Fundación de Beneficencia Privada, como se expresa en la Figura 13.



Figura 13. Tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Fuente: Elaboración propia.

Las Instituciones de Asistencia Privada tienen su fundamento jurídico en la fracción tercera del Artículo 27 Constitucional, en donde se reconoce la existencia de Instituciones de Beneficencia Privada, cuyo objeto sea el auxilio de los necesitados, la investigación científica, la difusión de la enseñanza, la ayuda recíproca de los asociados o cualquier otro objeto lícito. Asimismo, el artículo 2687 del Código Civil Federal expresamente señala que las asociaciones de beneficencia se regirán por las leyes especiales correspondientes a cada Estado.

La Ley de Beneficencia Privada para el Estado de Nuevo León, dice en el Artículo 2 que “las Instituciones de Beneficencia son creadas por particulares, su finalidad se considera de utilidad pública, no lucrativa, y el Estado las reconoce como auxiliares de la asistencia social con capacidad para poseer un patrimonio propio, destinado a la realización de sus objetivos. Se entenderán por acciones no lucrativas y de utilidad pública, los actos ejecutados por las instituciones de beneficencia con fondos particulares, sin objeto de especulación, con un fin humanitario”.

En el artículo 3 se señala que “para los efectos de esta Ley, se entiende por beneficencia privada el conjunto de acciones realizadas por particulares tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan al individuo su desarrollo integral, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, desprotección o desventaja física, mental o económica propiciando su incorporación plena a la sociedad”.

El artículo 7 reconoce que las instituciones de beneficencia pueden ser de tres clases, Asociaciones, Fundaciones y Toda institución o asociación que realice actos de beneficencia privada.

En el artículo 8 se define que “las Asociaciones de Beneficencia se constituyen por personas que aportan en común bienes, sin ánimo de lucro, con el propósito de crear un beneficio social y de acuerdo a las normas establecidas por el Código Civil y la presente Ley”.

En el artículo 9 se entiende por fundación, “el conjunto de bienes y derechos destinados en forma gratuita y permanente mediante disposición testamentaria o en vida, para la creación de una institución que destine estos bienes a la realización de actos que no persigan espíritu de lucro y con fines de beneficencia. Todo ello sin perjuicio que las entidades así establecidas puedan recibir donaciones, aportaciones y cualquier otro beneficio concreto, que particulares, personas morales u organismos públicos les concedan”.



## CAPITULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño del Proyecto

El tipo de diseño que se utilizó para el presente proyecto, es de tipo no experimental (ex post facto), transversal descriptivo.

Según Baptista, Fernández, y Hernández (2007), un estudio es no experimental cuando no se construye ninguna situación, solo se observan las situaciones ya existentes para después analizarlas.

Este mismo autor señala que un estudio es transeccional o transversal cuando se recolectan datos en un solo momento y es descriptivo cuando indaga la incidencia de las modalidades de una o más variables en una población.

### 3.2 Participantes

Para la elaboración de este proyecto de campo se eligió la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. R. E.N. A., la cual es una Organización de la Sociedad Civil sin fines de lucro dentro del ramo de las Instituciones de Beneficencia Privada que son del tipo Asociación (A. B. P.).

Esta Asociación atiende principalmente a niños Autistas y con Síndrome de Asperger, y actualmente cuenta con un total de 22 empleados y 29 practicantes.

Se aplicó la escala a 35 participantes, 19 de ellos eran empleados de la organización y 16 practicantes, los datos generales se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Datos generales de participantes.

Sexo	Estado Civil	Edad	Puesto	Antigüedad
Femenino	34 Soltero	25 20-24	24 Administración	1 < 1 año
Masculino	1 Casado	9 25-29	6 Coordinación	1 (practicantes) 16
	Divorciado	1 30-34	0 Limpieza	3 1 año
		35-39	3 Maestro auxiliar	6 (empleados) 8
		40-44	2 Maestra titular	7 2 a 6 años
		Terapeuta (practicante)	16 (empleados) 11	
		Secretaria	1	

### 3.3 Escenarios

Oficinas de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P. que cuentan con mobiliario de mesas y sillas, así como luz y ventilación artificial. Por la poca disponibilidad de tiempo y alta ocupación de algunos empleados y practicantes, la encuesta la llevaron a cabo en su lugar de trabajo.

### 3.4 Instrumentos

Se construyeron dos escalas basadas en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, una para medición del grado de satisfacción laboral de los empleados y otra para identificación de factores motivacionales. Dichas encuestas fueron elaboradas por la autora del presente trabajo, en revisión con el Dr. Eduardo Leal Beltrán, director del proyecto.

Cada escala tuvo un total de 24 ítems, distribuidos aleatoriamente, y cinco opciones de respuesta en escala tipo Likert.

Para cada factor, extrínseco e intrínseco se establecieron 6 dimensiones, por cada dimensión se construyeron 2 ítems para la escala de motivación y 2 ítems para la escala de satisfacción (Tablas 4 y 5).

Tabla 4. Ítems del factor intrínseco para las escalas de factores de motivación y satisfacción laboral.

<b>Factor Intrínseco</b>		
Dimensión	Ítem para la escala de motivación	Ítem para la escala de satisfacción
El trabajo mismo	Que el trabajo que realizo me guste. Que me brinde la alegría de poder ayudar a los demás.	El grado en que me gusta mi trabajo. El grado en que me permite la alegría de ayudar a los demás.
Logros	Que el trabajo sea retador y desafiante. Que logre cumplir las metas de desempeño que se me establezcan.	Los retos y desafíos que se presentan en mi trabajo. La manera en que cumplo las metas de desempeño en mi trabajo.
Crecimiento personal	Que me ayude a crecer como persona. Que me ayude a desarrollar mis talentos y habilidades.	El grado en que mi trabajo me ayuda a crecer como persona. La medida en que mi trabajo me ayuda a desarrollar mis talentos.
Responsabilidad	Que me den la libertad de tomar decisiones relevantes para la institución. Que mi puesto implique altas responsabilidades	La libertad que me brinda para tomar decisiones relevantes para la institución. Las responsabilidades que implica mi puesto.
Progreso	Que tenga oportunidad de ascensos y promociones. Que los ascensos se distribuyan de manera justa y equitativa.	La oportunidad de ascensos y promociones que me ofrece la institución. La distribución equitativa de los ascensos.
Reconocimiento	Que me den reconocimientos, diplomas y felicitaciones por mi trabajo. Que me brinden incentivos económicos por el desempeño de mi trabajo.	Los reconocimientos, diplomas y felicitaciones que recibo de la institución. Los incentivos económicos que me dan por el desempeño de mi trabajo.

Tabla5. Ítems del factor extrínseco para las escalas de factores de motivación y satisfacción laboral.

<b>Factor Extrínseco</b>		
Dimensión	Ítem para la escala de motivación	Ítem para la escala de satisfacción
Estatus	Que mi puesto sea de importancia para la institución Que trabajar en esta institución me brinde buen estatus.	La importancia que se le da a mi puesto en la institución. El estatus que me brinda en la sociedad trabajar en esta institución.
Relaciones interpersonales	Que tenga la oportunidad de hacer amistades en la institución. Que reciba apoyo de mis superiores.	La oportunidad de realizar amistades en la institución. El apoyo que recibo de mis superiores.
Políticas y administración de la compañía	Que me traten con justicia e igualdad. Que me sienta identificado con los valores y objetivos de la institución.	La igualdad y justicia con la que me tratan. Los valores y objetivos de la institución.
Seguridad	Que mi empleo me brinde seguridad. Que el trabajo sea estable	La seguridad que poseo de mi empleo. La estabilidad que tengo en este trabajo.
Condiciones de trabajo	Que las instalaciones de trabajo sean limpias y funcionales Que me brinden el equipo y las herramientas adecuadas para trabajar.	La limpieza y funcionalidad de las instalaciones de trabajo. El equipo y las herramientas que me otorgan para realizar mi trabajo.
Sueldo	Que me otorguen un salario justo por mi trabajo. Que me otorguen prestaciones y beneficios en la institución.	El salario que se me otorga por mi trabajo. Las prestaciones y beneficios que me da la institución.

En la primera parte de cada una de las escalas, se encuentran las notas aclaratorias sobre el objetivo de las mismas y se explica la confidencialidad con que se manejarán los datos. Posteriormente se solicitan los datos generales del participante.

Para la escala referente a satisfacción, se solicitó a los participantes que marcaran el grado de satisfacción que sentían respecto a cada afirmación, las opciones de respuesta fueron Muy satisfecho, Insatisfecho, Indiferente, Satisfecho y Muy satisfecho, se pidió que marcaran la opción indiferente en caso de que esa pregunta no tuviera relación con ellos. (Anexo 1). Para interpretar el grado de satisfacción laboral de los empleados se diseñó un método de revisión de la escala, en el que se le asignó un valor a cada una de las opciones de respuesta (Tabla 6).

*Tabla 6. Puntajes para cada respuesta obtenida en la escala de satisfacción laboral.*

<b>Respuestas:</b>	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
<b>Puntaje:</b>	1pto.	2ptos	3ptos.	4ptos.	5ptos.

Cada respuesta represento un puntaje, que después se sumaría hasta dar un puntaje total a la escala. El puntaje total obtenido por cada sujeto en su escala, brindaría su grado de satisfacción laboral al compararlo con los rangos presentados en la Tabla 7.

*Tabla 7. Interpretación de la escala de Satisfacción Laboral.*

<b>Puntaje total obtenido en la escala</b>	<b>Grado de Satisfacción Laboral</b>
24-47	Ausencia de satisfacción
48-71	Poco satisfecho
72-95	Satisfecho
96-120	Muy satisfecho

Para la escala referente a motivación se solicitó a los participantes que marcaran el grado de importancia que tenía para ellos cada uno de los 24 factores mostrados en las afirmaciones, las opciones de respuesta fueron: Nada importante, Poco importante, Indiferente, Importante y Muy importante. (Anexo 2)

### 3.6 Procedimiento

El procedimiento para el proyecto, se llevó a cabo en las siguientes etapas:

Etapa 1: Se contactó a la organización, con el fin de conocer las necesidades y demandas específicas de esta.

Etapa 2: Se elaboró el anteproyecto, enfocado al tema de satisfacción laboral e identificación de factores motivaciones en los empleados.

Etapa 3. Se realizó una entrevista con la coordinadora de la organización para presentarle los objetivos y alcances del proyecto, con el fin de solicitar su autorización para llevarlo a cabo.

Etapa 4. Se diseñaron dos instrumentos, que constaron de 24 ítems cada uno. Estos 24 ítems estuvieron distribuidos aleatoriamente en cada una de las escalas.

Etapa 5. Se realizó una auto-aplicación de las escalas con el fin de conocer diferentes áreas de oportunidad y tener una primera impresión de su validez y confiabilidad.

Etapa 6: Se aplicó el instrumento, en un periodo de 2 días, a un total de 35 sujetos bajo la técnica de monitoreo directo, en su lugar de trabajo.

Etapa 7: Se elaboró una matriz de datos con los resultados obtenidos de las escalas aplicadas.

Etapa 8. Se obtuvieron los grados de confiabilidad y validez de cada escala, además, dichos resultados fueron analizados y graficados para obtener tendencias generales. (Anexo 3 y 4).

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que a continuación se presentan se relacionan con los objetivos establecidos en el Capítulo 1, debido a que los datos que se recogieron no presentan suficiente diversidad en cuanto a sexo y edad, solo se realizó el análisis de manera general y mediante las variables de puesto y antigüedad.

### 4.1 Análisis de validez y confiabilidad de las escalas diseñadas.

Para obtener el grado de confiabilidad interna de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach, obteniendo los resultados presentados en la Tabla 9.

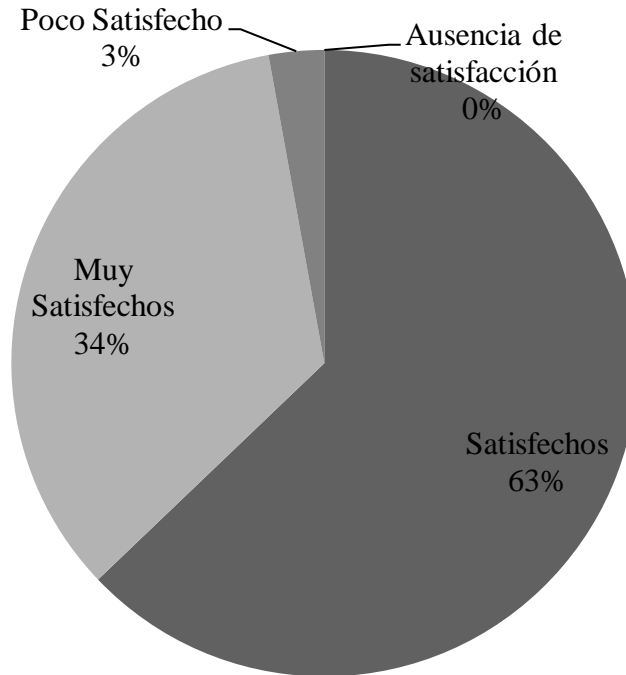
*Tabla 8. Análisis de confiabilidad de escalas utilizadas.*

<b>Escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Escala de Satisfacción Laboral	0.883
Escala para detección de factores de motivación laboral	0.863

De Vellis (2003), citado por Landero y González (2006), menciona que la confiabilidad aceptable en los instrumentos de medición cuando es por debajo de 0.60 es inaceptable, cuando es entre 0.60 y 0.65 es indeseable, entre 0.65 y 0.70 es mínimamente aceptable, de 0.70 a 0.80 es respetable y de 0.80 a 0.90 es muy buena. Debido a que en ambas escalas el alfa de Cronbach obtenida supero el 0.80, se considera que las escalas utilizadas en el presente trabajo poseen una confiabilidad “muy buena”

En cuando a la validez que se le brindo a las escalas utilizadas, se puede decir que poseen validez de contenido, ya que según afirman Landero y González (2006), esta se da cuando se pregunta a expertos en el campo, quienes evalúan el grado en que los ítems del cuestionario son representativos y apropiados, y su vez eliminan los ítems poco relevantes. En el caso de los instrumentos diseñados para este trabajo, además de estar basados en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, se tuvo el apoyo de expertos otros expertos en el tema, quienes revisaron a detalle los ítems de las escalas.

#### 4.2 Grado de satisfacción laboral del personal a nivel general y específico.



*Figura 14. Grado de satisfacción laboral del personal a nivel general.*

En la Figura 14, se observa la tendencia de satisfacción laboral del personal general de la organización (empleados y practicantes). Este porcentaje se obtuvo comparando los puntajes totales obtenidos por cada sujeto en la escala de satisfacción laboral y la Tabla 7 de interpretación de la escala, explicada en el Capítulo 3.

Estos datos indican que el 63% del personal se encuentran “Satisfechos” en el aspecto laboral, un 34% se encuentra “Muy satisfecho” y el 3% restante está “Poco satisfecho” en este aspecto.

Se puede interpretar que aunque la mayor parte del personal posee una alta satisfacción laboral, existe un porcentaje mínimo de sujetos con baja satisfacción.



4.2.1 Comparación del grado de satisfacción laboral entre empleados y practicantes.

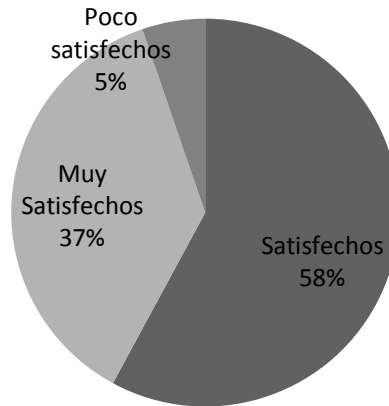


Figura 15. Grado de satisfacción laboral en empleados.

En la Figura 15, se representa el grado de satisfacción laboral únicamente de los empleados de la organización, encontrando que un 58% están “Satisfechos”, un 37% están “Muy satisfechos” y un 5% están “Poco satisfechos”.

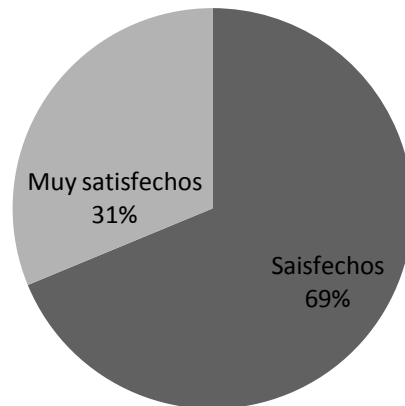


Figura 16. Grado de satisfacción laboral en practicantes.

Según se observa en el Figura 16, el 69% de los practicantes que prestan servicio en la organización están “Satisfechos”, mientras que el 31% restante están “Muy Satisfechos” en el ámbito laboral.

4.2.2 Comparación del grado de satisfacción laboral de los empleados según su antigüedad.

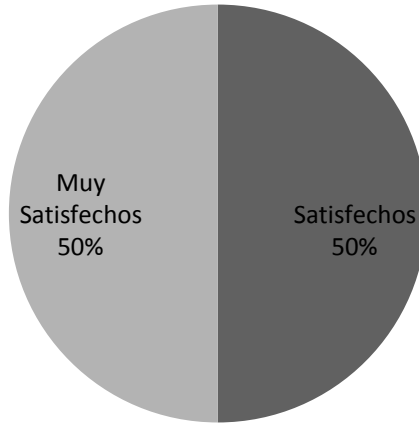


Figura 17. Grado de satisfacción laboral en empleados con antigüedad menor o igual a 1 año.

En la Figura 17, se observa la satisfacción laboral de los empleados con antigüedad menor o igual a 1 año, donde el 50% está “Muy satisfecho” y el 50% restante están “Satisfechos”.

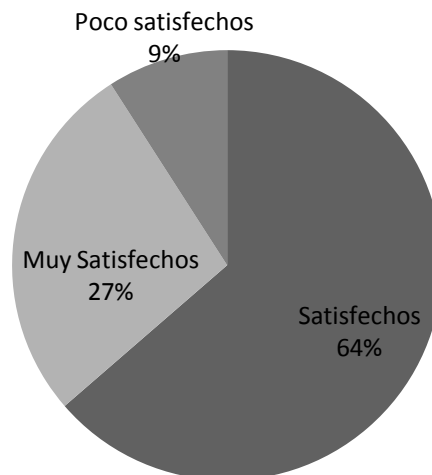


Figura 18. Grado de satisfacción laboral en empleados con antigüedad de 2 a 6 años

En la Figura 18 se representa la satisfacción laboral de los empleados con 2 a 6 años de antigüedad, donde el 64% está “Satisfecho”, el 27% “Muy satisfecho” y el 9% “Poco satisfecho”

### 4.3 Identificación de las áreas en las que el personal se encuentran mayor y menormente satisfecho.

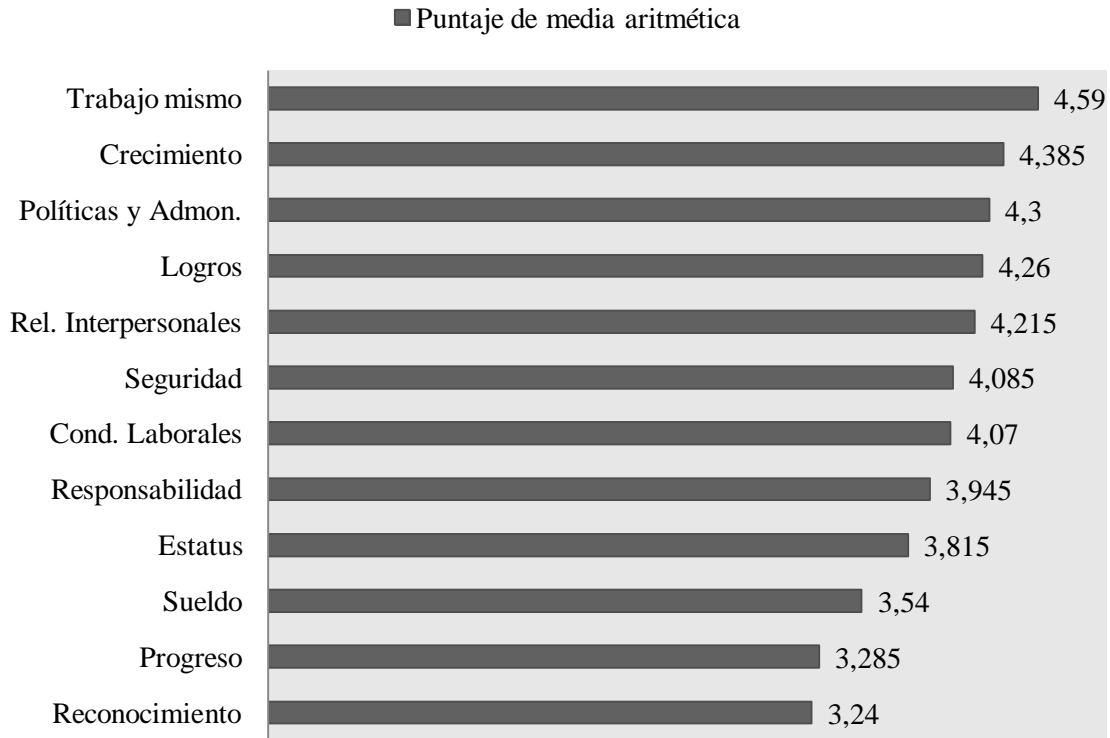


Figura 19. Resultados de las medias aritméticas obtenidas en cada dimensión de la escala a nivel general

En la Figura 19, se muestran los resultados de las medias aritméticas obtenidas en cada dimensión de la escala de satisfacción laboral. Las medias aritméticas se obtuvieron al calcular el promedio de los dos ítems correspondientes a cada una de las dimensiones, tal como se explica en la siguiente fórmula:

$$\text{Media por dimensión} = (\text{Media de ítem 1} + \text{Media ítem 2}) / 2$$

Tal como se puede apreciar en la Figura 19, para el personal los factores intrínsecos referentes al trabajo mismo y el crecimiento personal son los que les brindan una mayor satisfacción. Sin embargo, la dimensión progreso (factor intrínseco) y la dimensión sueldo (factor extrínseco) son las que brindan menor satisfacción al personal.

4.3.1 Comparación de principales factores de satisfacción laboral entre empleados y practicantes.

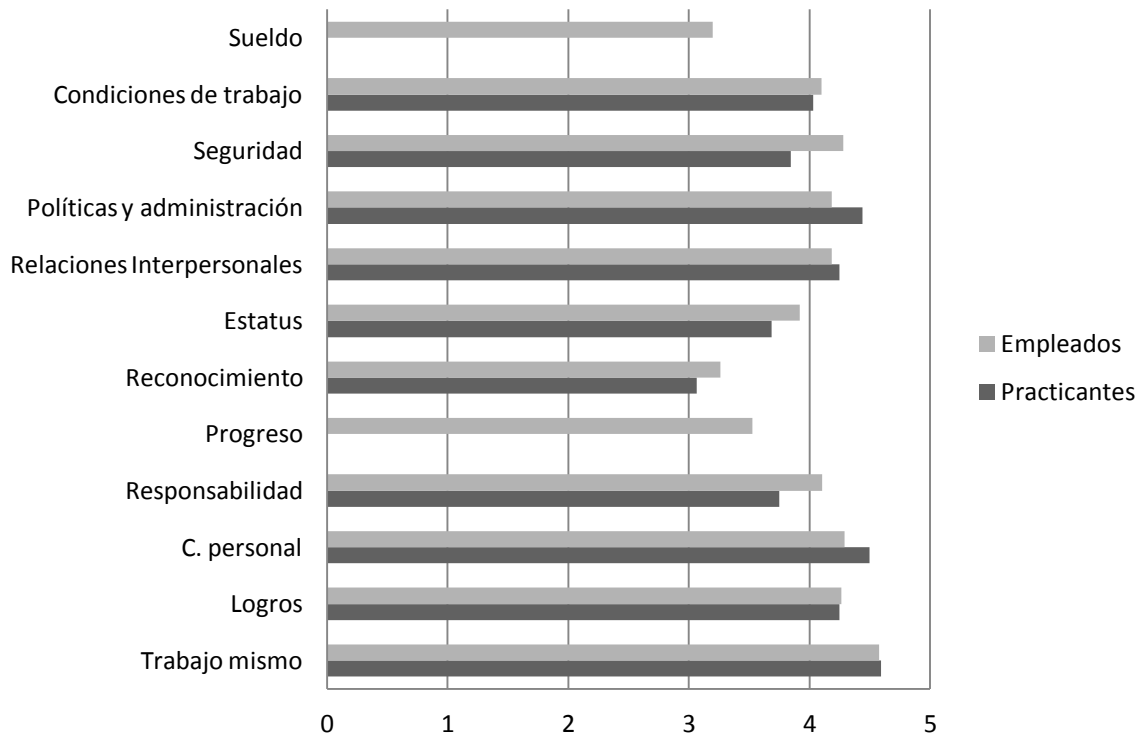


Figura 20. Comparación de principales factores de satisfacción laboral entre empleados y practicantes.

En la Figura 20 se presenta la comparación de medias de las dimensiones de satisfacción laboral, con lo que se puede interpretar cuales son las principales fuentes de satisfacción para los empleados y practicantes. Cabe señalar que la dimensión de progreso y sueldo no aplican en practicantes, puesto que este grupo no recibe sueldo alguno por sus servicios ni tienen oportunidades de progreso considerables en la organización.

Se puede observar que la dimensión que mayor satisfacción les brinda a ambos grupos es la referente al trabajo mismo, sin embargo el resto de las dimensiones ocupa un nivel de satisfacción diferente para cada grupo.

En la Tabla 9 se presentan en orden descendente el grado de satisfacción laboral que cada dimensión brinda a ambos grupos.

*Tabla 9. Factores de satisfacción laboral en orden descendente para empleados y practicantes.*

<b>Empleados</b>			<b>Practicantes</b>		
1er	Trabajo mismo	4.58	1er	Trabajo mismo	4.59
2do	Seguridad	4.28	2do	Crecimiento personal	4.50
2do	Crecimiento personal	4.28	3ero	Políticas y administración	4.44
3ro	Logros	4.26	4to	Relaciones Interpersonales	4.25
4to	Relaciones Interpersonales	4.18	4to	Logros	4.25
4to	Políticas y administración	4.18	5to	Condiciones de trabajo	4.03
5to	Responsabilidad	4.11	6to	Seguridad	3.84
6to	Condiciones de trabajo	4.10	7mo	Responsabilidad	3.75
7mo	Estatus	3.92	8vo	Estatus	3.69
8vo	Progreso	3.53	9no	Reconocimiento	3.06
9no	Reconocimiento	3.26	10mo	Sueldo	N.A.
10mo	Sueldo	3.20	10mo	Progreso	N.A.

En cuanto a los empleados, las dimensiones que menos satisfacción les producen son el progreso, el reconocimiento (factores intrínsecos), además del sueldo que reciben (factor extrínseco).

Para los practicantes las dimensiones que menor satisfacción les producen son la seguridad (factor extrínseco), seguida del estatus y el reconocimiento (factor intrínseco).

Es importante señalar que en ambos grupos el crecimiento personal, que es un factor intrínseco, está dentro de las dimensiones que mayor grado de satisfacción les brindan.

4.3.2 Comparación de principales factores de satisfacción laboral de los empleados según su antigüedad.

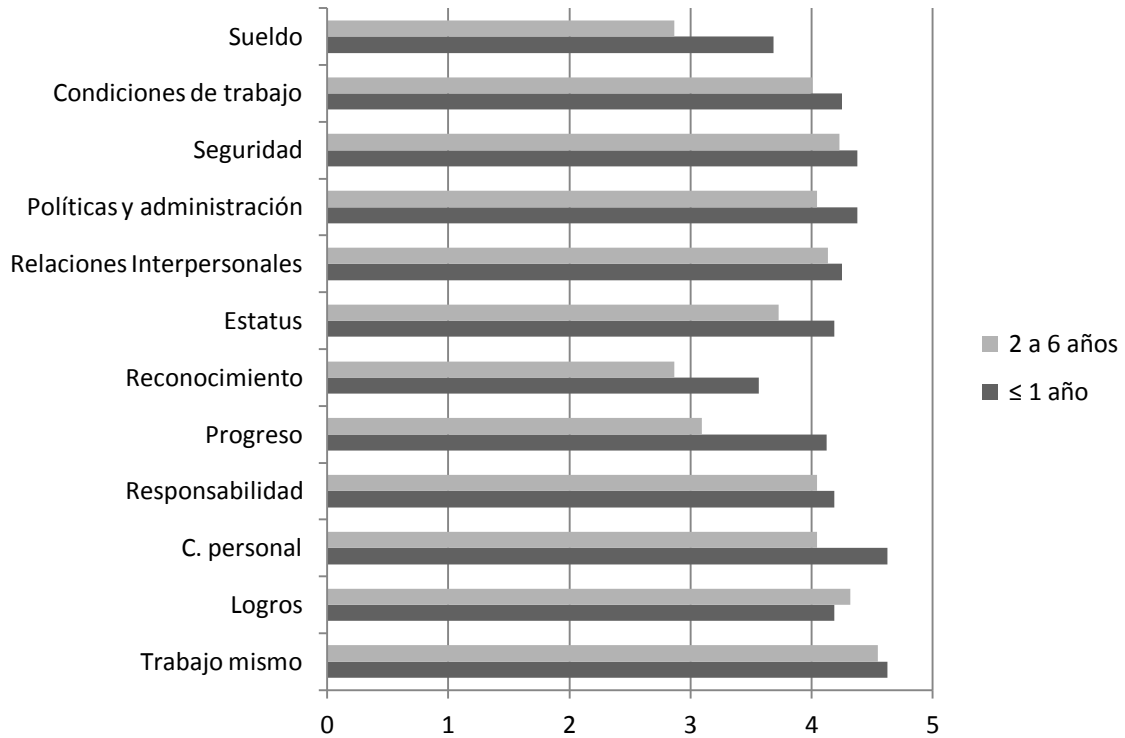


Figura 21. Comparación de principales factores de satisfacción laboral por antigüedad de los empleados.

En la Figura 21 se presenta la comparación de medias de las dimensiones de satisfacción laboral, con lo que se puede interpretar cuales son las principales fuentes de satisfacción entre los empleados con antigüedad menor o igual a 1 año y los empleados con antigüedad de entre 2 y 6 años.

Para ambos grupos la dimensión referente al trabajo mismo les brinda mayor satisfacción, aunque para los empleados con menor antigüedad el crecimiento personal también es su principal fuente de satisfacción. Sin embargo en el resto de las dimensiones existen diferencias considerables.

En la Tabla 10 se presentan en orden descendente el grado de satisfacción laboral que cada dimensión tiene tanto para los empleados con menos antigüedad como para los empleados con mayor antigüedad.

*Tabla 10. Factores de satisfacción laboral en orden descendente según la antigüedad de los empleados.*

<b>Antigüedad ≤ 1 año</b>			<b>Antigüedad de 2 a 6 años</b>		
1ero	Trabajo mismo	4.63	1ero	Trabajo mismo	4.55
1ero	Crecimiento personal	4.63	2do	Logros	4.32
2do	Políticas y administración	4.38	3ero	Seguridad	4.23
2do	Seguridad	4.38	4to	Relaciones Interpersonales	4.14
3ero	Relaciones Interpersonales	4.25	5to	Crecimiento personal	4.05
3ero	Condiciones de trabajo	4.25	5to	Responsabilidad	4.05
4to	Responsabilidad	4.19	5to	Políticas y administración	4.05
4to	Estatus	4.19	6to	Condiciones de trabajo	4.00
4to	Logros	4.19	7mo	Estatus	3.73
5to	Progreso	4.13	8vo	Progreso	3.09
6to	Sueldo	3.69	9no	Reconocimiento	2.86
7mo	Reconocimiento	3.56	10mo	Sueldo	2.86

Para los empleados con antigüedad menor o igual a 1 año, el progreso (factor intrínseco), el sueldo (factor extrínseco) y el reconocimiento (factor intrínseco) son las dimensiones que menos satisfactorias.

En cuanto a los empleados con antigüedad de entre 2 a 6 años, las dimensiones menos satisfactorias son las mismas que para los empleados con menor antigüedad, aunque aparecen en orden invertido, pues en este grupo el sueldo es el menos satisfactor.

Otra diferencia que es importante señalar es que para el grupo de menor antigüedad el logro no les brinda tanta satisfacción como en el grupo de mayor antigüedad, pues esta dimensión ocupa lugares distintos en cada lista.

#### 4.4 Identificación de factores de motivación laboral en el personal.

En la Figura 22 se muestran los resultados de las medias de cada dimensión, obtenidas del factor intrínseco de la escala para identificación de factores de motivación laboral.

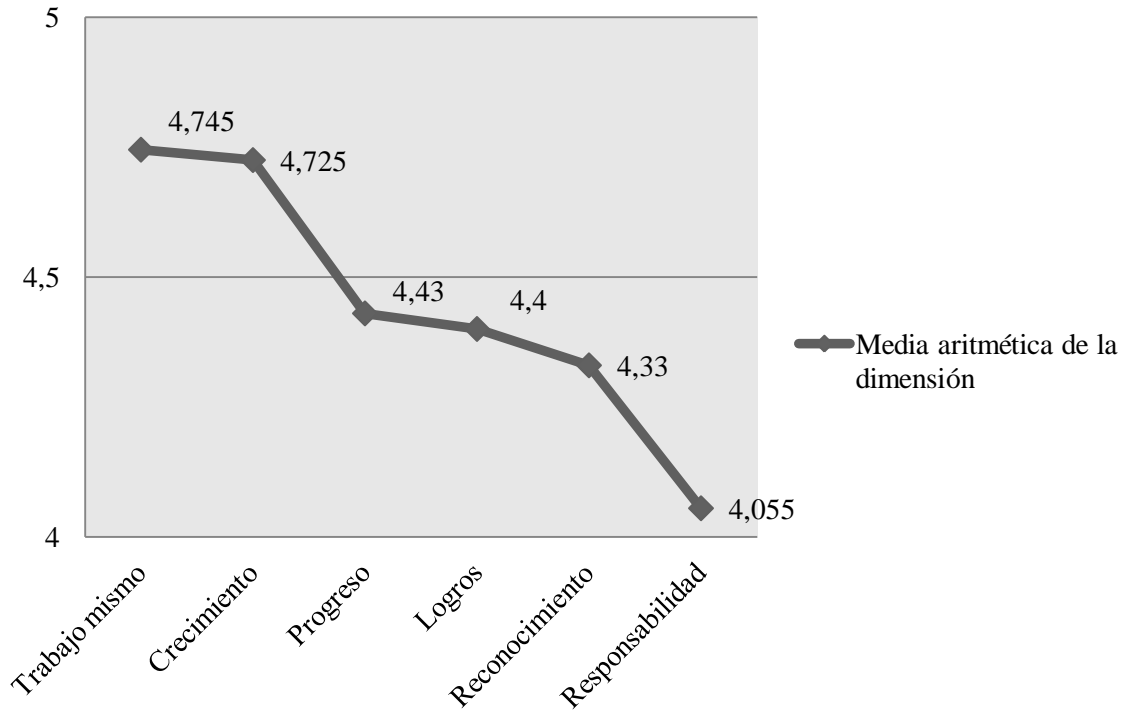


Figura 22. Medias de cada dimensión del factor de motivación laboral intrínseco.

En la gráfica anterior se puede observar que los factores de motivación laboral intrínsecos de mayor importancia para el personal de la organización son el trabajo mismo y el crecimiento personal, y entre los factores intrínsecos de menor importancia están el reconocimiento y la responsabilidad.

Sin embargo, debido a que las medias aritméticas de todas las dimensiones tienen valores entre 4 y 5, se puede interpretar que aunque existen diferencias, para la mayoría del personal todos estos factores tienen un grado considerablemente alto de importancia.



En la Figura 23 se muestran los resultados de las medias de cada dimensión, obtenidas del factor extrínseco de la escala para identificación de factores de motivación laboral.

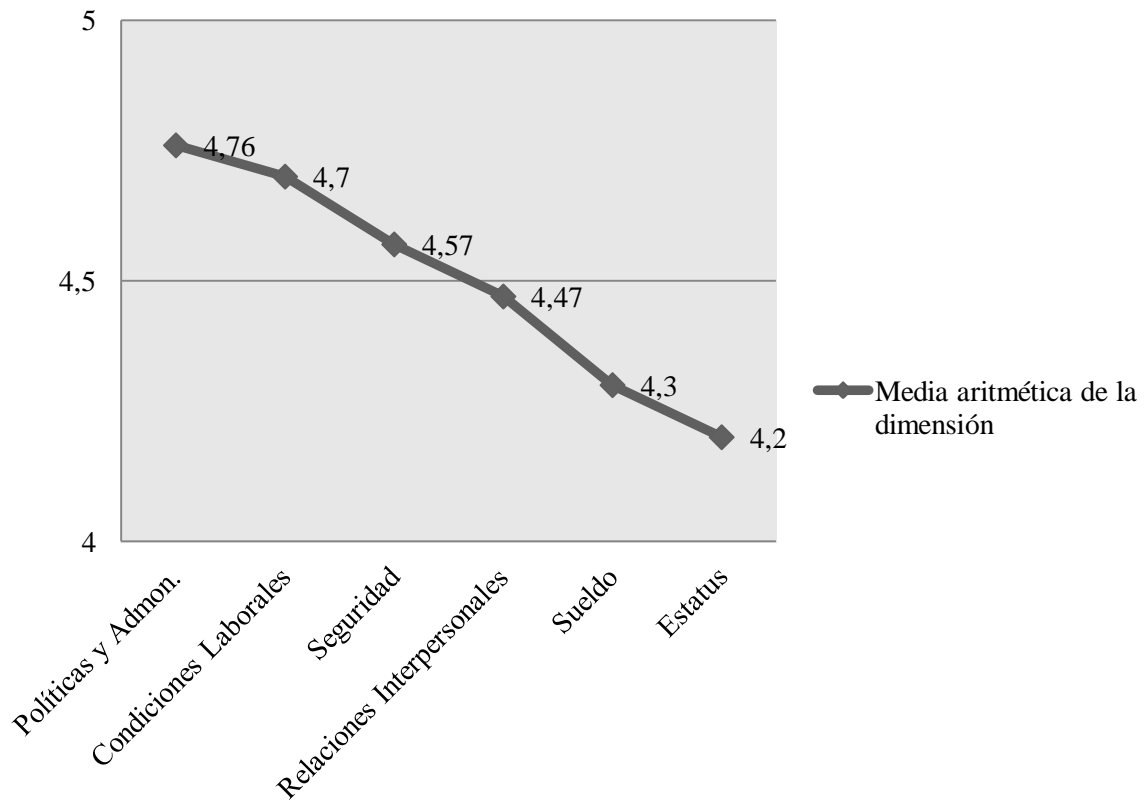


Figura 23. Medias de cada dimensión del factor de motivación laboral extrínseco.

Según esta gráfica se puede determinar que los factores de motivación laboral extrínseco de mayor importancia para el personal de la organización son, en primer lugar, las políticas y la administración y en segundo lugar, las condiciones laborales.

Dentro de los factores extrínsecos menos importantes se encuentran el sueldo y el estatus, aunque si se revisan detenidamente las medias aritméticas de las dimensiones se observa que todas están entre 4-5, lo que indica que para el personal, estos factores también representan un considerable nivel de importancia.

En la tabla 11 se presentan las dimensiones, tanto intrínsecas como extrínsecas, en orden de importancia para el personal de la organización.

*Tabla 11. Nivel de importancia de cada dimensión para el personal de la organización.*

<b>Nivel de importancia para el personal</b>	<b>Factor de motivación laboral</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Media por dimensión</b>
1ero	Extrínseco	Políticas y Administración	4.76
2do	Intrínseco	Trabajo mismo	4.745
3ero	Intrínseco	Crecimiento	4.725
4to	Extrínseco	Condiciones Laborales	4.7
5to	Extrínseco	Seguridad	4.57
6to	Extrínseco	Relaciones Interpersonales	4.47
7mo	Intrínseco	Progreso	4.43
8vo	Intrínseco	Logros	4.4
9no	Intrínseco	Reconocimiento	4.33
10mo	Extrínseco	Sueldo	4.3
11vo	Extrínseco	Estatus	4.2
12vo	Intrínseco	Responsabilidad	4.055

El factor extrínseco referente a las políticas y la administración es el más importante para los participantes, seguido de los factores intrínsecos de trabajo mismo y crecimiento personal.

Entre las dimensiones de menor importancia se encuentran factores intrínsecos de estatus y sueldo, además del factor intrínseco de responsabilidad.

Siguiendo los datos de la tabla 7, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos tienen igual importancia para el personal, debido a que las dimensiones que contiene cada factor están en diferentes posiciones de la tabla.

4.4.1 Comparación de factores de motivación laboral más importantes entre empleados y practicantes.

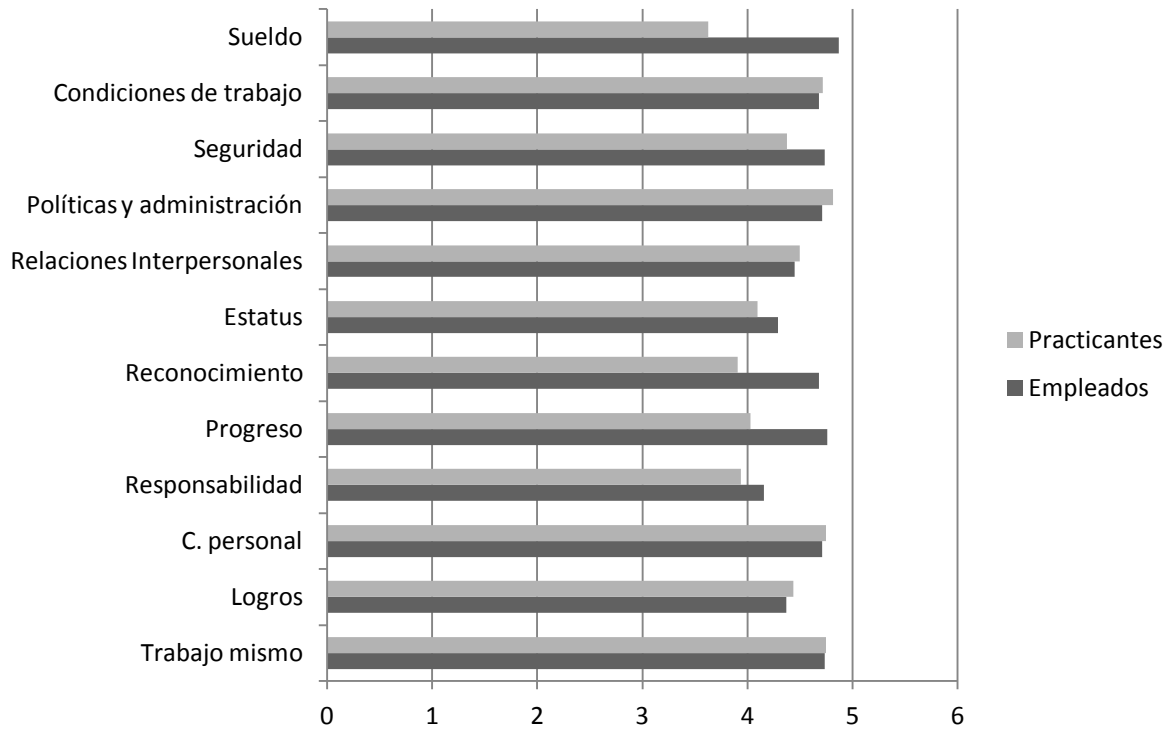


Figura 24. Comparación de factores de motivación laboral entre empleados y practicantes.

En la Figura 24 se presenta la comparación entre empleados y practicantes de la importancia que representan para ellos las diferentes dimensiones de motivación laboral.

Para los empleados el factor extrínseco referente al sueldo representa su principal fuente de motivación, mientras que para los practicantes el factor extrínseco de políticas y administración es la de mayor importancia.

Otra diferencia considerable entre ambos grupos es que para los empleados el factor intrínseco de la responsabilidad es el de menor importancia en el trabajo, mientras que para los practicantes el factor extrínseco de sueldo es el de menor importancia.

En la Tabla 12 podemos apreciar otras diferencias encontradas en cuando a la importancia de las dimensiones de motivación laboral para cada grupo.

*Tabla 12. Factores de motivación laboral en orden de importancia para empleados y practicantes.*

<b>Empleados</b>			<b>Practicantes</b>		
1ero	Sueldo	4.87	1ero	Políticas y administración	4.81
2do	Progreso	4.76	2do	Trabajo mismo	4.75
3ero	Trabajo mismo	4.74	2do	Crecimiento personal	4.75
3ero	Seguridad	4.74	3ero	Condiciones de trabajo	4.72
4to	Crecimiento personal	4.71	4to	Relaciones Interpersonales	4.50
4to	Políticas y administración	4.71	5to	Logros	4.44
5to	Reconocimiento	4.68	6to	Seguridad	4.38
5to	Condiciones de trabajo	4.68	7mo	Estatus	4.09
6to	Relaciones Interpersonales	4.45	8vo	Progreso	4.03
7mo	Estatus	4.29	9no	Responsabilidad	3.94
8vo	Logros	4.37	10mo	Reconocimiento	3.91
9no	Responsabilidad	4.16	11vo	Sueldo	3.63

Otra diferencia considerable es que en los empleados el progreso es una de las dimensiones de mayor importancia, mientras que para los practicantes el progreso no resulta tan importante como factor motivacional.

Asimismo el trabajo mismo es una dimensión de motivación laboral importante para ambos grupos, aunque en ninguno es la de mayor importancia, de igual manera sucede con el crecimiento personal.

Para los empleados las relaciones interpersonales además de las condiciones de trabajo no resultan tan importantes como para los practicantes, quienes les dan a estas dimensiones un alto grado de importancia.

Ocurre lo contrario con las dimensiones de seguridad y reconocimiento, pues mientras que para los empleados estas tienen una importancia alta, para los practicantes no son factores altamente motivantes.

4.4.2 Comparación de factores de motivación laboral más importantes de los empleados según su antigüedad.

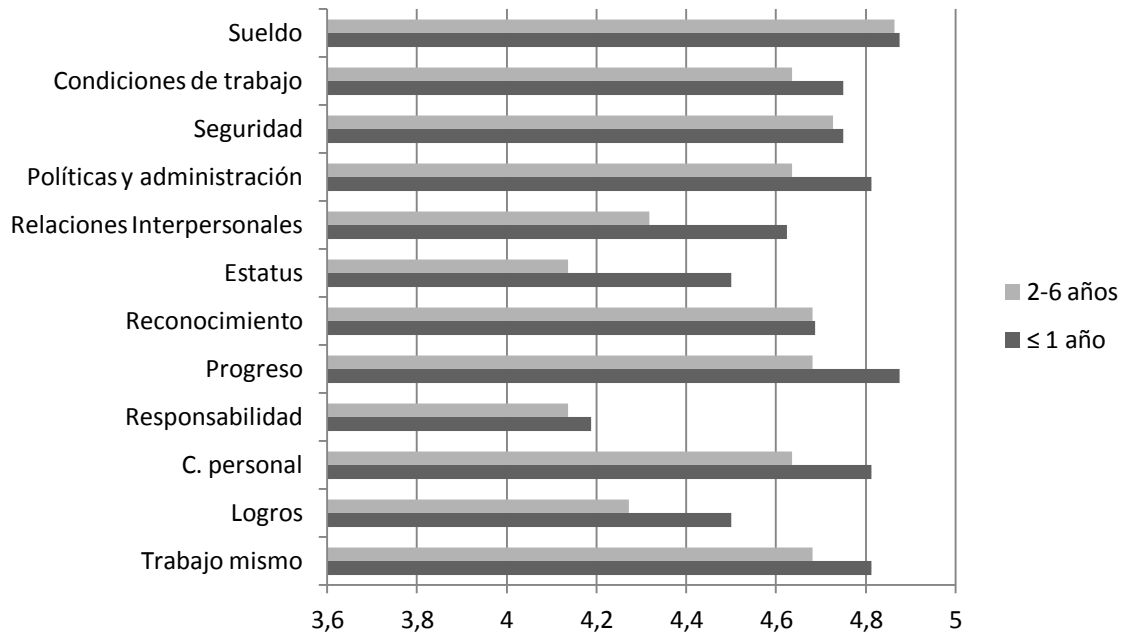


Figura 25. Comparación de factores de motivación laboral por antigüedad.

En la Figura 25 se presenta la comparación, según la antigüedad de los empleados, de la importancia que representan para ellos las diferentes dimensiones de motivación laboral.

Para los ambos grupos el factor de motivación extrínseco referente a sueldo representa su principal fuente de motivación laboral, aunque para los empleados con antigüedad igual o menor a un año el segundo factor motivacional de mayor importancia son las políticas y administración, mientras que para los de antigüedad de 2 a 6 años es la seguridad.

Para ambos grupos los factores de motivación de menor importancia son las relaciones interpersonales, los logros, el estatus y la responsabilidad.

En la Tabla 13, se presentan en orden de importancia los factores de motivación laboral tanto para empleados con antigüedad menor o igual a 1 año como para empleados con antigüedad de entre 2 y 6 años.

*Tabla 13. Factores de motivación laboral en orden de importancia según antigüedad laboral de empleados.*

<b>≤ 1 año</b>			<b>2 a 6 años</b>		
1er	Sueldo	4.88	1ero	Sueldo	4.86
1er	Progreso	4.88	2do	Seguridad	4.73
2do	Políticas y administración	4.81	3ero	Trabajo mismo	4.68
3ero	Crecimiento personal	4.81	3ero	Progreso	4.68
3ero	Trabajo mismo	4.81	3ero	Reconocimiento	4.68
4to	Seguridad	4.75	4to	Políticas y administración	4.64
4to	Condiciones de trabajo	4.75	4to	Crecimiento personal	4.64
5to	Reconocimiento	4.69	4to	Condiciones de trabajo	4.64
6to	Relaciones Interpersonales	4.63	5to	Relaciones Interpersonales	4.32
7mo	Logros	4.50	6to	Logros	4.27
7mo	Estatus	4.50	7mo	Estatus	4.14
8vo	Responsabilidad	4.19	7mo	Responsabilidad	4.14

Para los empleados con antigüedad menor el reconocimiento no es tan importante como para los empleados con mayor antigüedad, lo mismo sucede con las condiciones de trabajo.

Sin embargo, para los empleados con menor antigüedad podemos observar que la seguridad y el trabajo mismo son de menor importancia motivacional que para los empleados de mayor antigüedad.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El objetivo central de este trabajo se centra en la necesidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil de poseer un panorama del grado de satisfacción laboral de su personal, así como de conocer los factores motivacionales en los que se debe poner especial énfasis. Todo esto partiendo de la conceptualización de que el recurso humano es el motor principal de cualquier organización, especialmente de las dedicadas a brindar servicios.

Según la información obtenida de los instrumentos aplicados, se puede concluir que actualmente la satisfacción laboral del personal de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P. es alta, pues tanto el factor extrínseco como el intrínseco se encuentran satisfechos. En cuanto a las comparaciones de grados de satisfacción laboral entre empleados y practicantes, así como en antigüedades de los empleados, también es posible afirmar que ambos grupos están altamente satisfechos, pues no se encontraron diferencias significativas en los comparativos que dieran señales de poca insatisfacción.

Dichos resultados le brindan a la asociación una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones de su tipo, pues como se comentó anteriormente, la satisfacción de los empleados se traduce en un buen desempeño y un mejor servicio al cliente, además de que puede ayudar a reducir los índices de ausentismo, rotación y estrés del personal.

Los factores que mayor satisfacción aportan al personal en general son los intrínsecos, en sus dimensiones referentes al trabajo mismo y el crecimiento personal, con lo que podemos concluir que el talento humano obtiene más satisfacción de las dimensiones derivadas del propio trabajador.

Este hallazgo podría deberse a la naturaleza de la organización, pues al dedicarse al altruismo, atrae individuos cuya principal motivación es su desarrollo personal o el tener la posibilidad de ayudar a los demás, por lo que buscan organizaciones donde se puedan implementar ambas actividades, como es el caso de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P.

Dentro de las dimensiones que menos satisfacción aportan al personal están el estatus y el sueldo (factores extrínsecos), además del progreso y el reconocimiento (factores intrínsecos), encontrándose así que existen factores tanto intrínsecos como extrínsecos que son poco satisfactorios, por lo que hay que intervenir en ambos.

Con respecto a las pocas oportunidades de progreso percibidas por los empleados se puede decir que esto se debe a que en el organigrama de la organización no existe una gran variedad de puestos, con lo que la oportunidad de progresar se reduce considerablemente, lo que tiene consecuencias indirectas en la remuneración del personal, pues al no existir muchos puestos en el organigrama, tampoco existen muchos niveles en el tabulador, y esto aumenta la percepción de inequidad en el sueldo recibido por parte del personal.

Así mismo es necesario poner atención en el reconocimiento que le da a los practicantes, pues este factor es el que les produce menor satisfacción. En este sentido, se deduce que al no recibir compensación económica alguna por su condición de practicantes, para ellos es importante que su esfuerzo sea reconocido de otra manera.

Lo mismo sucede con los empleados de menor antigüedad, para quienes el reconocimiento que reciben es poco satisfactorio, esto podría deberse a que dichos empleados al tener menos tiempo en la organización, poseen un mayor empuje al realizar sus tareas en comparación con los empleados de mayor antigüedad, por lo que requieren que su esfuerzo también sea reconocido no solo con un sueldo, sino con otro tipo de incentivos.



Referente a los factores de motivación de mayor importancia para el personal, podemos mencionar que no existe diferencia entre la importancia de los factores intrínsecos e intrínsecos, pues al momento de ordenar las dimensiones estas aparecieron distribuidas aleatoriamente, no mostrando ningún orden en particular que diera indicio de que alguna de las dos tenía una importancia mayor.

Sin embargo, lo que si fue posible definir fueron las dimensiones de motivación laboral más significativas para el personal, pues las políticas y administración, el trabajo mismo y el crecimiento personal obtuvieron los puntajes más altos en la escala aplicada, destacándose del resto.

Con estos resultados es posible interpretar que para el personal de esta organización es de suma importancia que en un trabajo se le trate equitativamente, las actividades que realice sean de su agrado y que lo ayude a desarrollar sus talentos y habilidades. Esto podría tener relación con la naturaleza de la organización, que atrae a sujetos cuyas características son el deseo de ayudar a otros y el desarrollo personal, tal como se mencionó anteriormente.

También se obtuvieron diferencias interesantes en lo que respecta a los factores de motivación laboral de empleados y practicantes pues mientras para los empleados el factor motivacional de mayor importancia es el sueldo, para los practicantes este mismo factor es el de menor importancia. Aunque los practicantes dan más valor a factores intrínsecos como el trabajo mismo, el crecimiento personal y los logros que los empleados, quienes dan mayor valor a aspectos extrínsecos como la seguridad.

Se puede atribuir esta información al hecho de que la mayoría de los practicantes buscan obtener experiencias que les ayuden en un futuro, ya que por la etapa de la vida en que se encuentran, dependen económicamente de otras personas. Todo lo contrario ocurre en los empleados quienes requieren de un sueldo que les ayude a cubrir sus necesidades pues la etapa de vida en la que están es diferente y tienen que combinar su deseo de crecimiento personal, logro y otros factores intrínsecos, con la satisfacción de sus necesidades básicas.

De igual manera se encontró que entre los empleados de mayor y menor antigüedad el sueldo sigue siendo su factor motivacional de mayor importancia, aunque para los de menor antigüedad el progreso es otro factor importante, mientras para los de mayor antigüedad la seguridad es fundamental.

Por lo general los empleados de menor antigüedad entran a una organización con el deseo de progresar en la misma, y conforme pasa el tiempo se dan cuenta de lo viables que son sus expectativas, al alcanzar mayor antigüedad y sentirse parte esencial de la organización estos empleados adquieren una sensación de seguridad, pues se sienten cómodos en el puesto que desempeñan o descubren por alguna circunstancia sería difícil encontrar empleo en otro lugar.

Con todo lo anterior se concluye que aunque los empleados de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas A. B. P. estén en su mayoría satisfechos, es necesario establecer planes de intervención específicos para cada grupo, que estén enfocados en satisfacer los factores motivacionales más importantes de ellos, pues se pueden crear mejoras en el personal que conlleven a beneficios interesantes para la organización, como la reducción en el ausentismo y la rotación, además de un aumento en la calidad del servicio ofrecido.

Sin embargo, hay que recordar que los datos obtenidos de los instrumentos aplicados deben ser interpretados cuidadosamente, ya que los resultados y las recomendaciones son válidos únicamente para la población de la Asociación Regiomontana de Niños Autistas, quienes al igual que el resto de las organizaciones, tienen un ambiente específico y lleno de particularidades.

La enseñanza particular que deja el presente trabajo es el desarrollo de una metodología que sirva de guía para futuras intervenciones en organizaciones donde se busque conocer el sentir del personal, proponiendo instrumentos específicos para realizar dicho trabajo.

## 5.2 Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para la organización se propone revisar el tabulador de sueldos y explicar a los empleados la forma en que se calcula la remuneración que reciben, esto con el fin de que ellos comprendan que partes de su trabajo se toman en cuenta para definir la compensación que se les otorga por sus servicios.

Así mismo es necesario crear una cultura de reconocimiento dentro de la organización, donde se les haga saber tanto a empleados como a practicantes que su aporte es de suma importancia para el logro de objetivos, esto se puede lograr revisando la vinculación del puesto con la misión y visión de la asociación . También se puede establecer una evaluación del desempeño donde se reconozca al personal cuyo desempeño sea sobresaliente.

Otra recomendación es crear un sistema donde se aumenten los niveles en el organigrama con la creación de varianza en los puestos, estableciendo diferencias específicas en estos, con lo que se daría al personal la sensación de oportunidades de progreso, al tener la oportunidad de poder acceder a puestos diversos.

En cuanto a la evidente necesidad del personal de crecimiento personal y tener un trabajo que resulte por sí mismo motivador, se pueden enriquecer los puestos agregando tareas que impliquen el desarrollo de estas características.

Por último, se exhorta a evaluar periódicamente la satisfacción laboral e identificar los factores motivacionales del personal, ya que estos permanecen en constante cambio con el paso del tiempo, y en caso de que se modifiquen, habrá que hacer ajustes en la manera de administrar el recurso humano.

## CAPÍTULO 6. REFERENCIAS

- Abreu J. L., Badii M. H. & Ramirez, R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: InteratonalJournal of Good Conscience*, 3(1)144-185. Recuperado el 14 de abril del 2012 de la página <http://www.spentamexico.org>
- Ali R., Musarrat N. (2011). *Impact of Job Enrichment on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan*. *European Journal of Social Sciences*, 23 (2), 220-226. Recuperado el 7 de Junio del 2012 de la base de datos EBSCO.
- Amador L. C. y Pérez S. J. (2005) *Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño*. *Revista Iberoamericana de Psicología*. 39 (3), 421-430. Recuperado el 17 de Noviembre del 2012 de la base de datos Redalyc.
- Arana (2009). *La motivación medida en sus factores extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral del personal del Colegio Unión*. I Congreso Nacional de Investigación. Universidad Peruana Unión.
- Arteaga G. J, Martínez J. I. y Ramírez G. N. (2007). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León*. Cuadernos del Consejo de Desarrollo Social. Recuperado el 2 de Marzo del 2012 de la página [www.nl.gob.mx](http://www.nl.gob.mx)
- Baptista, L. P., Fernández, C. C. y Hernández, S. R., (2007) *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

- Berbel G. y Gan F. (2007). *Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. España: Editorial UOC
- Cavalcante J. (2004) *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis Publicada de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Celis M. A. y García V. A. (2008) *Determinación de la satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal en una empresa extractiva yucateca*. Trabajo presentado para el Premio Nacional de Investigación del COLPARMEX 2008 en el área de Administración. México.
- Chiang V. M., Martín R. M., Núñez P. A. (2010). *Relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. España: R. B. Servicios Editoriales, S. L.
- Chiavenato I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. (2ª ed.) México: Mc Graw Hill
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: CENGAGE Learning
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. (2003) *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGraw Hill

Gallardo, E., Espulga, M. y Triadó, X. M. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Una aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, 2, 50-64. Recuperado el 18 de Noviembre del 2012 de la base de datos Dialnet.

Garrido D. A. (2006). *Sociología del trabajo*. España: Editorial UOC.

González R. M y Landero H. R. (2006) *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas

Govern J. M. y Petri H. L. (2006) *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones* (5ª ed.) México: Thompson

Griffin D., (2010) A Survey of Bahamian and Jamaican Teachers' Level of Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Invitational Theory & Practice*, 16, 56-76. Recuperado el 7 de Junio del 2012 de la base de datos EBSCO.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). *Motivations through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and longitudinal analysis*. Princeton: Libra Publishers.

Hellriegel D., Slocum J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.) México: CENGAGE Learning

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1974) *Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?*, México: Publicaciones Ejecutivas de México.

- Hitt M. A. y Smith G. K. (2005). *How job characteristics theory happened*. Great Minds Management. 151-171. Recuperado el 11 de Noviembre del 2012.
- Ivanová, K., Marecková, J., Nakládova, M. & Vévoda, J. (2011) Motivation and Job Satisfaction of general Nurses working in out patient hospital departments from the Prespective of Hertzberg's Two-Factor motivation Theory. *Conference Proceedings of the IV. International Conference of General Nurses & Workers Educating Paramedical Staff, 2 de Agosto del 2011* (pags. 154-160). Recuperado el 7 de Junio del 2012 de la base de datos EBSCO.
- Judge T. A. y Robbins S. P. y (2009) *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.) México: Pearson Prentice Hall.
- Ley de Beneficencia Privada para el Estado de Nuevo León. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Fecha 2 de Enero de 1984. Ultima reforma 27 de Octubre del 2008. Recuperado el 28 de Mayo del 2012 de la página [www.ordenjuridico.gob.mx](http://www.ordenjuridico.gob.mx)
- Machado, H. M. (1993) *Motivación y satisfacción laboral*. Tesis doctoral. Universidad de Sonora.
- Manso P. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT, 128, 79-86. Recuperado el 7 de Mayo del 2012 <http://redaly.uaemex.mx>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprice*. New York: McGraw-Hill.
- Medina T. M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. España: FG GRAF

- Morales, A. y Pons, O. (2002), *Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de una Administración Pública. Revista Capital Humano*. 151, 26-36. Recuperado el 18 de Noviembre del 2012 de la base de datos Dialnet.
- Muchinsky, P. M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. (6ª ed.) México: CENGAGE Learning.
- Muñoz M. B. (2005 ) *Identificaciones de factores asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico COMFENALCO de la ciudad de Cartagena-Colombia*. Tesis publicada de maestría, Universidad del Norte. Colombia
- Navarro, E. (2008) *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis Publicada de doctorado, Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Newstrom J. W. (2007) *Comportamiento en el trabajo*. (12ª). México: McGraw Hill Interamericana.
- Reyero, M. y Tourón, J. (2003). *El Desarrollo del Talento. La Aceleración como Estrategia Educativa*. España: Netbiblo, S. L.
- Rivera, B. R. (2005). *Estudio de la relación motivación y satisfacción laboral en el CBTis 224*. Tesis publicada de informática administrativa, Universidad Autónoma de Durango, Campus Culiacán. México
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Vélaz R. J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos S. A.



## ANEXO 1.

### ESCALA DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

Fecha aplicación: \_\_\_\_\_

- **Notas aclaratorias:**

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer su grado de satisfacción en el trabajo y motivación laboral.
2. Los resultados obtenidos serán utilizados para realizar propuestas de mejora en la institución. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad.
3. El proceso de aplicación se llevara de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda, favor de comunicarla al examinador.

I. **Datos del evaluado.**

Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

## ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL.

### II. Sección de indicadores de satisfacción laboral

- Instrucción general:

A continuación se muestran 24 formulaciones correspondientes a distintos factores de su trabajo actual, cada uno cuenta con cinco opciones de grados de satisfacción, siendo 1 el grado de satisfacción más bajo y 5 el grado de satisfacción más alto.

Marque del 1 al 5 el GRADO DE SATISFACCIÓN que cada factor le produce.

¿Qué tan satisfecho estoy con...	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
1. El grado en que me gusta mi trabajo	1	2	3	4	5
2. El estatus que me brinda en la sociedad trabajar en esta institución.	1	2	3	4	5
3. El grado en que mi trabajo me ayuda a crecer como persona.	1	2	3	4	5
4. Las prestaciones y beneficios que me da la institución.	1	2	3	4	5
5. La igualdad y justicia con la que me tratan.	1	2	3	4	5
6. La oportunidad de ascensos y promociones que me ofrece la institución.	1	2	3	4	5
7. La estabilidad que tengo en este trabajo.	1	2	3	4	5
8. El equipo y las herramientas que me otorgan para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. La libertad que me brinda para tomar decisiones relevantes para la institución.	1	2	3	4	5
10. El grado en que me permite la alegría de ayudar a los demás.	1	2	3	4	5
11. Los incentivos económicos que me dan por el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4	5
12. La manera en que cumplo las metas de desempeño en mi trabajo.	1	2	3	4	5

¿Qué tan satisfecho estoy con...	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
13. Los valores y objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
14. La oportunidad de realizar amistades en la institución.	1	2	3	4	5
15. El apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5
16. Los retos y desafíos que se presentan en mi trabajo.	1	2	3	4	5
17. El salario que se me otorga por mi trabajo.	1	2	3	4	5
18. La importancia que se le da a mi puesto en la institución.	1	2	3	4	5
19. La limpieza y funcionalidad de las instalaciones de trabajo.	1	2	3	4	5
20. Las responsabilidades que implica mi puesto.	1	2	3	4	5
21. La medida en que mi trabajo me ayuda a desarrollar mis talentos.	1	2	3	4	5
22. Los reconocimientos, diplomas y felicitaciones que recibo de la institución.	1	2	3	4	5
23. La distribución equitativa de los ascensos.	1	2	3	4	5
24. La seguridad que poseo de mi empleo.	1	2	3	4	5

## ANEXO 2.

### ESCALA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL.

#### III. Sección de indicadores de motivación laboral

- Instrucción general:

A continuación se muestran 24 formulaciones correspondientes a distintos factores de su trabajo actual, cada uno cuenta con cinco opciones de grados de importancia, siendo 1 el grado de importancia más bajo y 5 el grado de importancia más alto.

Marque del 1 al 5 el GRADO DE IMPORTANCIA que tiene para usted cada factor.

¿Qué tan importante es para mí...	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
1. Que me den reconocimientos, diplomas y felicitaciones por mi trabajo.	1	2	3	4	5
2. Que me brinden el equipo y las herramientas adecuadas para trabajar.	1	2	3	4	5
3. Que el trabajo que realizo me guste.	1	2	3	4	5
4. Que los ascensos se distribuyan de manera justa y equitativa.	1	2	3	4	5
5. Que me den la libertad de tomar decisiones relevantes para la institución.	1	2	3	4	5
6. Que me ayude a desarrollar mis talentos y habilidades.	1	2	3	4	5
7. Que tenga la oportunidad de hacer amistades en la institución.	1	2	3	4	5
8. Que las instalaciones de trabajo sean limpias y funcionales.	1	2	3	4	5

¿Qué tan importante es para mí...	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
9. Que me otorguen un salario justo por mi trabajo.	1	2	3	4	5
10. Que me brinden incentivos económicos por el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4	5
11. Que mi empleo me brinde seguridad.	1	2	3	4	5
12. Que mi puesto sea de importancia para la institución	1	2	3	4	5
13. Que trabajar en esta institución me brinde buen estatus.	1	2	3	4	5
14. Que el trabajo sea retador y desafiante.	1	2	3	4	5
15. Que reciba apoyo de mis superiores.	1	2	3	4	5
16. Que el trabajo sea estable	1	2	3	4	5
17. Que logre cumplir las metas de desempeño que se me establezcan.	1	2	3	4	5
18. Que me sienta identificado con los valores y objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
19. Que me ayude a crecer como persona.	1	2	3	4	5
20. Que mi puesto implique altas responsabilidades	1	2	3	4	5
21. Que me brinde la alegría de poder ayudar a los demás.	1	2	3	4	5
22. Que me otorguen prestaciones y beneficios en la institución.	1	2	3	4	5
23. Que tenga oportunidad de ascensos y promociones.	1	2	3	4	5
24. Que me traten con justicia e igualdad.	1	2	3	4	5

### ANEXO 3

MATRIZ DE DATOS DE LA APLICACIÓN DE “ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL” AL PERSONAL (PARTE 1)

No. De Sujeto	Sexo	Edad	Estado Civil	Puesto	Antigüedad	Satisfacción Laboral en Empleados Factores Intrínsecos												
						El trabajo mismo		Logros		C. personal		Responsabilidad		Progreso		Reconocimiento		
						Ítem 1	Ítem 10	Ítem 12	Ítem 16	Ítem 3	Ítem 21	Ítem 9	Ítem 20	Ítem 6	Ítem 23	Ítem 11	Ítem 22	
1	M	43	Casado	Administración	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
2	F	26	Casado	Coordinación	6	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3
3	F	25	Casado	Maestra Titular	5	5	4	5	4	5	4	3	4	2	3	2	2	
4	F	25	Casado	Maestra Titular	5	4	5	5	4	4	5	3	5	2	2	2	2	
5	F	24	Soltero	Maestra Titular	2	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	
6	F	26	Soltero	Maestra Titular	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	1	1	2	
7	F	22	Casado	Maestra Titular	2	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	3	
8	F	26	Soltero	Maestra Titular	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	
9	F	23	Soltero	Maestra Titular	3	5	5	5	5	5	2	5	5	2	2	2	2	
10	F	23	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	
11	F	13	Casado	Maestra Auxiliar	0	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	
12	F	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	2	3	
13	F	23	Soltero	Maestra Auxiliar	1	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	
14	M	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	
15	F	25	Soltero	Maestro Auxiliar	0	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	2	3	
16	F	36	Casado	Limpieza	0	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	F	40	Casado	Secretaria	3	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	
18	F	38	Casado	Limpieza	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	F	37	Divorciado	Limpieza	6	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
20	F	23	Soltero	Practicante	0	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	5	5	
21	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
22	F	22	Soltero	Practicante	0	3	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	
23	F	21	Soltero	Practicante	0	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
24	F	20	Soltero	Practicante	1	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	
25	F	20	Soltero	Practicante	1	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	
26	F	21	Soltero	Practicante	1	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	
27	F	20	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	3	5	3	3	3	2	
28	F	22	Soltero	Practicante	1	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	
29	F	20	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	
30	F	20	Soltero	Practicante	0	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	
31	F	21	Soltero	Practicante	1	5	5	5	4	5	3	3	2	3	3	3	4	
32	F	20	Soltero	Practicante	1	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	
33	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
34	F	21	Soltero	Practicante	1	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	
35	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	

### ANEXO 3

MATRIZ DE DATOS DE LA APLICACIÓN DE “ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL” AL PERSONAL (PARTE 2)

No. De Sujeto	Sexo	Edad	Estado Civil	Puesto	Satisfacción Laboral en Empleados Factores Extrínsecos												
					Antigüedad	Estatus		Rel. Interp.		Políticas		Seguridad		Cond. trabajo		Sueldo	
						Ítem 2	Ítem 18	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 5	Ítem 13	Ítem 7	Ítem 24	Ítem 8	Ítem 19	Ítem 4	Ítem 17
1	M	43	Casado	Administración	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	F	26	Casado	Coordinación	6	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4
3	F	25	Casado	Maestra Titular	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	2
4	F	25	Casado	Maestra Titular	5	3	2	4	4	4	4	5	5	2	5	2	2
5	F	24	Soltero	Maestra Titular	2	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	2
6	F	26	Soltero	Maestra Titular	4	4	1	4	2	3	3	2	1	3	3	3	1
7	F	22	Casado	Maestra Titular	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	2
8	F	26	Soltero	Maestra Titular	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2
9	F	23	Soltero	Maestra Titular	3	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	2
10	F	23	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
11	F	13	Casado	Maestra Auxiliar	0	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
12	F	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	2
13	F	23	Soltero	Maestra Auxiliar	1	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
14	M	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4
15	F	25	Soltero	Maestro Auxiliar	0	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2
16	F	36	Casado	Limpieza	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	F	40	Casado	Secretaria	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
18	F	38	Casado	Limpieza	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
19	F	37	Divorciado	Limpieza	6	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
20	F	23	Soltero	Practicante	0	4	2	4	4	3	4	5	5	1	1	3	3
21	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
22	F	22	Soltero	Practicante	0	3	3	4	4	5	4	4	3	5	2	3	3
23	F	21	Soltero	Practicante	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
24	F	20	Soltero	Practicante	1	5	3	3	5	5	5	4	3	5	5	3	3
25	F	20	Soltero	Practicante	1	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3
26	F	21	Soltero	Practicante	1	3	3	3	5	5	5	4	3	4	5	3	3
27	F	20	Soltero	Practicante	0	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	3	3
28	F	22	Soltero	Practicante	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3
29	F	20	Soltero	Practicante	0	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3
30	F	20	Soltero	Practicante	0	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3
31	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3
32	F	20	Soltero	Practicante	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3
33	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
34	F	21	Soltero	Practicante	1	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
35	F	21	Soltero	Practicante	1	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3

## ANEXO 4

### MATRIZ DE DATOS DE APLICACIÓN “ESCALA FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL” AL PERSONAL (PARTE1)

No. De Sujeto	Sexo	Edad	Estado Civil	Puesto	Factores intrínsecos motivadores en empleados												
					Antigüedad	Trabajo mismo		Logros		C. personal		Responsabilidad		Progreso		Reconocimiento	
						Ítem 3	Ítem 21	Ítem 14	Ítem 17	Ítem 6	Ítem 19	Ítem 5	Ítem 20	Ítem 4	Ítem 23	Ítem 1	Ítem 10
1	Femenino	43	Casado	Administración	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
2	Femenino	26	Casado	Coordinación	6	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
3	Femenino	25	Casado	Maestra Titular	5	5	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4
4	Femenino	25	Casado	Maestra Titular	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5
5	Femenino	24	Soltero	Maestra Titular	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	Femenino	26	Soltero	Maestra Titular	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	Femenino	22	Casado	Maestra Titular	2	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	4
8	Femenino	26	Soltero	Maestra Titular	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
9	Femenino	23	Soltero	Maestra Titular	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	Femenino	23	Soltero	Maestra Auxiliar	0	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
11	Femenino	13	Casado	Maestra Auxiliar	0	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
12	Femenino	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
13	Femenino	23	Soltero	Maestra Auxiliar	1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
14	Masculino	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5
15	Femenino	25	Soltero	Maestro Auxiliar	0	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5
16	Femenino	36	Casado	Limpieza	0	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
17	Femenino	40	Casado	Secretaria	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
18	Femenino	38	Casado	Limpieza	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
19	Femenino	37	Divorciado	Limpieza	6	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
20	Femenino	23	Soltero	Practicante	0	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5
21	Femenino	21	Soltero	Practicante	1	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
22	Femenino	22	Soltero	Practicante	0	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5
23	Femenino	21	Soltero	Practicante	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
24	Femenino	20	Soltero	Practicante	1	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	3
25	Femenino	20	Soltero	Practicante	1	5	5	4	5	4	5	2	3	3	3	4	3
26	Femenino	21	Soltero	Practicante	1	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3
27	Femenino	20	Soltero	Practicante	0	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	4	3
28	Femenino	22	Soltero	Practicante	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3
29	Femenino	20	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3
30	Femenino	20	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3
31	Femenino	21	Soltero	Practicante	1	5	4	2	5	5	4	4	4	5	5	4	3
32	Femenino	20	Soltero	Practicante	1	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
33	Femenino	21	Soltero	Practicante	1	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4
34	Femenino	21	Soltero	Practicante	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
35	Femenino	21	Soltero	Practicante	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5



## ANEXO 4

### MATRIZ DE DATOS DE APLICACIÓN “ESCALA FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL AL PERSONAL” (PARTE 2)

No. De Sujeto	Sexo	Edad	Estado Civil	Puesto	Antigüedad	Factores extrínsecos motivadores en empleados												
						Estatus		Rel. Interp.		Políticas		Seguridad		Cond.trabajo		Sueldo		
						Ítem 12	Ítem 13	Ítem 7	Ítem 15	Ítem 18	Ítem 24	Ítem 11	Ítem 16	Ítem 2	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 22	
1	M	43	Casado	Administración	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	F	26	Casado	Coordinación	6	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
3	F	25	Casado	Maestra Titular	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	F	25	Casado	Maestra Titular	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	F	24	Soltero	Maestra Titular	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	F	26	Soltero	Maestra Titular	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
7	F	22	Casado	Maestra Titular	2	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
8	F	26	Soltero	Maestra Titular	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
9	F	23	Soltero	Maestra Titular	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	F	23	Soltero	Maestra Auxiliar	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	F	13	Casado	Maestra Auxiliar	0	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
12	F	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
13	F	23	Soltero	Maestra Auxiliar	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
14	M	21	Soltero	Maestra Auxiliar	0	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4
15	F	25	Soltero	Maestro Auxiliar	0	4	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
16	F	36	Casado	Limpieza	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	F	40	Casado	Secretaria	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
18	F	38	Casado	Limpieza	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
19	F	37	Divorciado	Limpieza	6	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
20	F	23	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
22	F	22	Soltero	Practicante	0	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
23	F	21	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	F	20	Soltero	Practicante	1	3	5	3	5	5	5	3	3	5	4	3	3	3
25	F	20	Soltero	Practicante	1	3	3	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3	3
26	F	21	Soltero	Practicante	1	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5	3	3	3
27	F	20	Soltero	Practicante	0	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
28	F	22	Soltero	Practicante	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
29	F	20	Soltero	Practicante	0	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
30	F	20	Soltero	Practicante	0	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3
31	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3
32	F	20	Soltero	Practicante	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	F	21	Soltero	Practicante	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
34	F	21	Soltero	Practicante	1	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3
35	F	21	Soltero	Practicante	1	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4

## INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### *Figuras.*

Figura 1. Relaciones entre Comportamiento Organizacional y otras disciplinas.....	17
Figura 2. Diferentes Modelos y Teorías sobre Satisfacción Laboral....	21
Figura 3. Modelo adaptado de Ajuste en el Trabajo de Dawis y Lofquist (1984).....	23
Figura 4. Teoría bifactorial de Herzberg.....	28
Figura 5. Características del modelo de enriquecimiento de puesto.....	30
Figura 6. Teoría de los Eventos situacionales.....	31
Figura 7. Proceso de Motivación.....	40
Figura 8. Jerarquía de las necesidades de Maslow	41
Figura 9. Relaciones de la Teoría ERC con la frustración, la importancia y la satisfacción de necesidades según Landy y Thrumbo, 1980.....	43
Figura 10. Modelo de las expectativas.....	48
Figura 11. Resumen de la teoría del refuerzo.....	49
Figura 12. Tipos de Organizaciones según su sector.....	54
Figura 13. Tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil en México	55

Figura 14. Grado de satisfacción laboral del personal a nivel general..	64
Figura 15. Grado de satisfacción laboral en empleados.....	65
Figura 16. Grado de satisfacción laboral en practicantes.....	65
Figura 17. Grado de satisfacción laboral en empleados con antigüedad menor o igual a 1 año.....	66
Figura 18. Grado de satisfacción laboral en empleados con antigüedad de 2 a 6 años.....	66
Figura19. Resultados de las medias aritméticas obtenidas en cada dimensión de la escala a nivel general.....	67
Figura 20. Comparación de principales factores de satisfacción laboral entre empleados y practicantes.....	68
Figura 21. Comparación de principales factores de satisfacción laboral por antigüedad de los empleados.....	70
Figura 22. Medias de cada dimensión del factor de motivación laboral intrínseco. ....	72
Figura 23. Medias de cada dimensión del factor de motivación laboral extrínseco.....	73
Figura 24.Comparación de factores de motivación laboral entre empleados y practicantes.....	75
Figura 25. Comparación de factores de motivación laboral por antigüedad.....	77

*Tablas.*

Tabla 1. Definiciones de Satisfacción Laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.....	19
Tabla 2. Definiciones de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.....	20
Tabla 3. Datos generales de participantes.....	58
Tabla 4. Ítems del factor intrínseco para las escalas de factores de motivación y satisfacción laboral.....	59
Tabla 5. Ítems del factor extrínseco para las escalas de factores de motivación y satisfacción laboral.....	60
Tabla 6. Puntajes para cada respuesta obtenida en la escala de satisfacción laboral.....	61
Tabla 7. Interpretación de la escala de Satisfacción Laboral.....	61
Tabla 8. Análisis de confiabilidad de escalas utilizadas.....	63
Tabla 9. Factores de satisfacción laboral en orden descendente para empleados y practicantes. ....	69
Tabla 10. Factores de satisfacción laboral en orden descendente según la antigüedad de los empleados. ....	71
Tabla 11. Nivel de importancia de cada dimensión para el personal de la organización.....	74
Tabla 12. Factores de motivación laboral en orden de importancia para empleados y practicantes. ....	76
Tabla 13. Factores de motivación laboral en orden de importancia según antigüedad laboral de empleados. ....	78