



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas División de Estudios de Posgrado Maestría en Administración

Tema de Tesis:

**“Estudio del impacto de los factores motivacionales de Herzberg
en la satisfacción laboral de la microempresa Copycolor”**

**Tesis para obtener el grado en
Maestra en Administración**

Presenta:

Dreidy Anel Rojas Pacheco

Directora de tesis:

Dra. Dora Aguilasocho Montoya

Morelia, Michoacán; Octubre de 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a:

Los pilares de mi vida, mi motor y mi alegría, Mis Padres: Carmen Pacheco Sandoval y Martín Guillermo Rojas Subías.

Mis compañeros fieles, Mis hermanos: Luz Kimberly Rojas Pacheco, Melody Fany Rojas Pacheco y Martín Isaac Rojas Pacheco.

Mi gran amor, Mi Novio, amigo y confidente: Josué Montaña Salgado.

Mi angelito y maestra de vida, Mi Abuelita, Ofelia Sandoval Zamudio y Mi abuelito Basilio Pacheco.

Mis cómplices, Mis amigas: Govana Ángeles, Nereyda Guzmán, Patricia Zavala y Minerva Velázquez.

Mis compañeras de aventuras, Mis primas: Zuemy Pineda, Yurixhi Segura Yutzil Pérez y Wendy Pineda.

Mis colegas y amigos de la Maestría: Jesica Basurto, Marco Corral, Patricia Álvarez, Carolina Oseguera, Claudia Vega y Esther Saldaña.

Con todo mi cariño y amor para estas personas tan importantes en mi vida a las cuales admiro y aprecio, a las cuales dedico mi esfuerzo, esmero y logros.



AGRADECIMIENTOS

El cumplimiento de una meta siempre viene acompañado de esfuerzo, dedicación, esmero y sacrificio, pero sobre todo siempre existe de tras un equipo de personas que ayudan y colaboran para que sea posible el logro de los objetivos personales. Es así que la culminación de este proyecto no hubiera sido posible sin la ayuda de valiosas personas, a las cuales quiero agradecer a continuación:

Primeramente quiero agradecer a Dios y la Virgen María por todas las bendiciones que me han dado, por poner en mi vida a magnificas personas y por permitirme culminar una etapa más satisfactoriamente. Les ofrezco mi vida, mi profesión y mis logros.

Agradezco infinitamente a mis padres Carmen Pacheco Sandoval y Martín Guillermo Rojas Subías por su apoyo incondicional, por su dedicación cada segundo, sus consejos invaluable, su ejemplo de vida, su lucha constante, pero sobre todo porque hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, me brindaron su optimismo, motivación y su gran amor; para ustedes siempre mi respeto, amor y agradecimiento.

Agradezco a mis hermanos Luz Kimberly Rojas Pacheco, Melody Fany Rojas Pacheco y Martín Isaac Rojas Pacheco; por su cariño y apoyo en los momentos de lucha, por sus lindos deseos y sus palabras alentadoras en todo momento.

También agradezco a mi novio Josué Montaña Salgado por su ejemplo como profesionista, por demostrarme que los sueños se logran con paciencia, esfuerzo y amor por lo que se hace; por brindarme su apoyo incondicional y siempre estar dispuesto ayudarme a cumplir mis anhelos. Agradezco a su familia Josué Montaña, Raquel Salgado, Iván Monzón, Eliud y Fe Montaña por su ánimo, respeto y cariño.



Le doy las gracias a la Doctora Dora Aguilasocho Montoya, mi asesora de tesis, por confiar en mí y en mi proyecto, por ser no solo una magnífica profesionalista sino también una excelente persona que sin dejar de lado el ámbito académico es una mujer cálida y humana que destaca las cualidades de las personas, ayudándolas a aprender y superarse. Agradezco su valioso tiempo, su dedicación y esmero en este proyecto.

Para la Psicóloga, la Dra. Fabiola González Betanzos, mi agradecimiento por su atención y orientación.

A la mesa de jurado la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno, el M. A. Hugo Alejandro Mier Schmidt, la Dra. Virginia Hernández Silva, el Dr. Fernando Ávila Carreón y la Dra. Dora Aguilasocho Montoya; agradezco su atención, interés y tiempo dedicado a la revisión de mi trabajo.

Agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por formarme como profesionalista y brindarme las herramientas necesarias para la vida laboral; a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas por estar comprometidos en la formación ética y competente de los estudiantes.

Mi más profundo agradecimiento a la microempresa Copycolor, a su dirigente Martin Guillermo Rojas Pacheco y a los colaboradores por su participación.

Gracias a la Familia Pineda Pacheco por su apoyo y cariño.

Agradezco a mis amigos Patricia Álvarez, Nereyda Guzmán, Jesica Basurto, Marco Corral, Claudia Vega, Govana Ángeles, Yutzil Pérez, Patricia Zabala, y Carolina Oseguera; por sus consejos, palabras de aliento y ánimo en todo momento.

Gracias a todas estas personas que me apoyaron y fortalecieron a lo largo del camino, hoy gracias a ellas alcanzo un logro más en mi vida.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE FIGURAS	XII
RESUMEN.....	- 1 -
INTRODUCCIÓN.....	- 2 -
1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 5 -
1.1 Planteamiento del problema	- 5 -
1.2 Descripción del problema	- 8 -
1.3 Preguntas de investigación	- 9 -
1.3.1 Pregunta General	- 9 -
1.3.2 Preguntas específicas.....	- 9 -
1.4 Objetivos	- 10 -
1.4.1 Objetivo General.....	- 10 -
1.4.2 Objetivos Específicos.....	- 10 -
1.5 Hipótesis de investigación	- 11 -
1.5.1 Variables de la investigación	- 11 -
1.6 Justificación de la investigación	- 13 -
1.7 Metodología	- 16 -
1.7.1 Tipo de Investigación	- 16 -
1.7.2 Diseño de investigación.....	- 17 -
1.7.3 Planeación del Programa de intervención.....	- 19 -
1.7.4 Desarrollo de las sesiones	- 24 -
1.8 Horizonte temporal y espacial.....	- 44 -
1.9 Universo	- 44 -
1.10 Confiabilidad y validez	- 44 -
1.12 Procesamiento y análisis de la información	- 45 -
2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	- 46 -
2.1 El individuo en las organizaciones	- 46 -
2.1.1 Las empresas dentro de la sociedad.....	- 46 -

2.1.1.1 Conceptualización de empresa..... - 47 -

2.1.1.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES)..... - 48 -

2.1.1.2.1 Desarrollo de las MIPYMES..... - 49 -

2.1.1.3 Los Recursos de la empresa..... - 49 -

2.1.2 Importancia de los Recursos Humanos en la empresa..... - 50 -

2.2 Comportamiento Organizacional (CO) - 52 -

2.2.1 Conceptualización de Comportamiento Organizacional - 52 -

2.2.2 El Comportamiento Organizacional como herramienta de análisis..... - 53 -

2.2.3 Objetivos del Comportamiento Organizacional - 53 -

2.3 La motivación - 54 -

2.3.1 Conceptualización - 55 -

2.3.2 Ciclo motivacional..... - 57 -

2.3.3 Los motivadores..... - 59 -

2.3.4 Teorías sobre la motivación..... - 60 -

2.3.4.1 Primeras teorías sobre la motivación..... - 60 -

2.3.4.1.1 Los estudios de Hawthorne..... - 60 -

2.3.4.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades..... - 61 -

2.3.4.1.3 Teoría ERG de Clayton Alderfer..... - 63 -

2.3.4.1.4 La teoría X y Y..... - 64 -

2.3.4.1.5 Teoría de la motivación- higiene - 65 -

2.3.4.1.5.1 El enriquecimiento del puesto del trabajo..... - 67 -

2.3.4.1.6 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland - 67 -

2.3.4.2 Teorías contemporáneas de la motivación - 68 -

2.3.4.2.1 Teoría de las expectativas..... - 68 -

2.3.4.2.2 Teoría de la equidad..... - 69 -

2.3.4.2.3 Teoría del establecimiento de metas..... - 69 -

2.3.4.2.4 Teoría de la disonancia..... - 70 -

2.3.5 Clasificación de las teorías de motivación..... - 70 -

2.3.6 Donde surge la motivación..... - 72 -

2.3.6.1 Motivación extrínseca..... - 74 -

2.3.6.1.1 Recompensas extrínsecas - 75 -

2.3.6.2 Motivación intrínseca	- 77 -
2.3.6.2.1 Recompensas intrínsecas	- 79 -
2.3.6.3 Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas	- 80 -
2.3.7 De la motivación a la satisfacción laboral.....	- 81 -
2.4 Satisfacción Laboral	- 83 -
2.4.1 Conceptualización de satisfacción laboral	- 83 -
2.4.2 Teorías sobre la satisfacción laboral	- 87 -
2.4.2.1 Teoría de la discrepancia de Locke	- 88 -
2.4.2.2 El modelo de satisfacción de Porter y Lawyer.....	- 89 -
2.4.2.3 Modelo dinámico de satisfacción laboral de Bruggemann	- 90 -
2.4.2.4 Teoría de los eventos situacionales	- 91 -
2.4.2.5 Teoría del proceso oponente de Landy	- 91 -
2.4.2.6 Modelo sociocognitivo	- 91 -
2.4.2.7 La teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral	- 92 -
2.4.2.8 La teoría de los dos factores de Herzberg	- 92 -
2.4.3 Interacción de la satisfacción laboral con otras variables	- 93 -
2.4.3.1 Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo.....	- 93 -
2.4.3.2 Satisfacción laboral y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO)	- 93 -
2.4.3.3 Satisfacción laboral y Calidad de vida en el trabajo	- 94 -
2.4.3.4 Satisfacción laboral y la rotación de personal	- 95 -
2.4.4 Insatisfacción laboral.....	- 95 -
2.4.4.1 Consecuencias de la insatisfacción laboral	- 95 -
2.4.5 Importancia de la satisfacción laboral	- 97 -
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS PROGRAMAS PSICOLÓGICOS DE INTERVENCIÓN.....	- 99 -
3.1 Programas psicológicos de intervención.....	- 99 -
3.1.1 Definición y aspectos generales	- 99 -
3.1.2 Tipos de programas	- 100 -
3.2 Bases para la realización del programa que se presenta en esta investigación .-	101 -
3.2.1 La teoría de los dos factores de Herzberg	- 102 -
3.2.1.1 Desarrollo de la teoría	- 102 -

3.2.1.2 Investigación de Herzberg	- 105 -
3.2.1.3 Factores motivacionales y factores higiénicos	- 109 -
3.2.1.4 Investigaciones basadas en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	- 113 -
3.2.2 Enfoques Psicológicos: Psicología positiva: inteligencia emocional y enfoque cognitivo	- 116 -
3.2.2.1 Psicología positiva	- 116 -
3.2.2.1.1 La Psicología Positiva en las organizaciones	- 119 -
3.2.2.1.2 Inteligencia emocional.....	- 120 -
3.2.2.2 Enfoque cognitivo.....	- 123 -
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	- 125 -
4.1 Coeficiente de confiabilidad del instrumento	- 125 -
4.2 Primer apartado: Diagnóstico de la empresa (Primera medición)	- 130 -
4.2.1 Diagnóstico de los factores motivacionales y factores higiénicos de Herzberg	- 131 -
4.2.2 Diagnóstico de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.....	- 136 -
4.2.2.1 Diagnóstico del factor motivacional Logro.....	- 136 -
4.2.2.2 Diagnóstico del factor motivacional Reconocimiento	- 141 -
4.2.2.3 Diagnóstico del factor motivacional Crecimiento psicológico	- 146 -
4.2.3 Diagnósticos de la Satisfacción laboral	- 152 -
4.3 Segundo apartado: Resultados después de la aplicación del programa de intervención (Segunda medición)	- 155 -
4.3.1 Análisis de los resultados de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico después de la intervención psicológica	- 156 -
4.3.1.1 Análisis de los resultados del factor motivacional Logro	- 156 -
4.3.1.2 Análisis de los resultados del factor motivacional Reconocimiento	- 159 -
4.3.1.3 Análisis de los resultados del factor motivacional Crecimiento psicológico.....	- 162 -
4.3.2 Análisis de los resultados de la Satisfacción laboral	- 166 -
4.4 Tercer apartado: Análisis comparativo de la Primera medición con la Segunda medición.....	- 169 -
4.4.1 Resultado de los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.....	- 169 -

4.4.2 Resultados de la variable dependiente: Satisfacción Laboral - 174 -
4.4.2.1 Análisis de los ítems correspondientes a Satisfacción laboral - 175 -
4.4.2.2 Comprobación de hipótesis - 176 -
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES - 180 -
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS - 184 -
7. ANEXOS - 197 -
7.1 Anexo 1. Cuestionario sobre Satisfacción Laboral aplicado en la investigación. - 197 -

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Descripción de los factores de motivación que serán las variables independientes.....	11
Tabla 1.2 Descripción de la variable dependiente: Satisfacción laboral.....	11
Tabla 1.3 Planeación del Programa.....	19
Tabla 1.4 Ejemplo del material para determinar el grado de motivación.....	25
Tabla 1.5 Las virtudes son alcanzables.....	33
Tabla 1.6 Formato de apoyo para realizar la Autoevaluación.....	36
Tabla 1.7 ¿Qué significa para mí el éxito?.....	40
Tabla 2.1 Clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas por el número de empleados, valor bruto en ventas anuales y valor de sus activos totales.....	47
Tabla 2.2 Premisas que adoptan los gerentes de acuerdo a las teorías X y Y.....	63
Tabla 2.3 Perspectiva administrativa de las teorías de contenido y de proceso de la motivación.....	70
Tabla 3.1 Descripción de los factores motivacionales y de higiene.....	110
Tabla 3.2 Distribución de los eventos de satisfacción por factor.....	113
Tabla 3.3 Distribución de los eventos de satisfacción e insatisfacción generados por los factores de motivación.....	113
Tabla 3.4 Enfoque de la Psicología Positiva.....	117
Tabla 4.1 Resumen del procesamiento de los casos.....	125
Tabla 4.2 Rangos para interpretación del análisis de confiabilidad.....	125
Tabla 4.3 Rangos para interpretación del análisis de correlación.....	126
Tabla 4.4 Estadísticos de fiabilidad.....	126
Tabla 4.5 Correspondencia de los ítems.....	127
Tabla 4.6 Diagnóstico de todos los factores motivacionales de Herzberg.....	130
Tabla 4.7 Diagnóstico de los factores higiénicos.....	132
Tabla 4.8 Media de las puntuaciones de los factores motivacionales intervenidos, los no intervenidos, los factores higiénicos y la satisfacción laboral.....	134

Tabla 4.9 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.1: Considero que gracias a mi desempeño he alcanzado resultados importantes dentro de la empresa.....	136
Tabla 4.10 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.2: Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas.....	137
Tabla 4.11 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.3: Me considero exitoso en mi trabajo.....	137
Tabla 4.12 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.5: Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo.....	138
Tabla 4.13 Media de la puntuación del factor Logro.....	139
Tabla 4.14 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2: Me siento satisfecho con los reconocimientos recibidos por mi labor.....	140
Tabla 4.15 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.2: Aprecio mis virtudes y fortalezas.....	142
Tabla 4.16 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.3: Constantemente realizo elogios hacia mi persona.....	142
Tabla 4.17 Media de la puntuación del factor Reconocimiento.....	144
Tabla 4.18 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6: Me siento satisfecho con la posibilidad de crecimiento personal.....	145
Tabla 4.19 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.2: Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo.....	146
Tabla 4.20 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.3: Se cómo aprovechar mis virtudes y fortalezas	147
Tabla 4.21 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.5: Se cómo manejar situaciones difíciles en mi trabajo.....	148
Tabla 4.22 Media de la puntuación del factor Crecimiento.....	149
Tabla 4.23 Diagnóstico de las media de la puntuación de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.....	150
Tabla 4.24 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3: Considero que mi trabajo es atractivo.....	152
Tabla 4.25 Media de la puntuación de la variable Satisfacción Laboral.....	154

Tabla 4.26 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.2 segunda medición: Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas.....	156
Tabla 4.27 Media de la puntuación del factor Logro (Segunda medición).....	158
Tabla 4.28 Media de la puntuación del factor Reconocimiento (Segunda medición).....	160
Tabla 4.29 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.2 segunda medición: Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo.....	161
Tabla 4.30 Media de la puntuación del factor Crecimiento (Segunda medición).....	164
Tabla 4.31 Media de la puntuación de la segunda medición de los factores motivacionales: logro reconocimiento y crecimiento después de la intervención.....	165
Tabla 4.32 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 segunda medición: Considero que mi trabajo es atractivo.....	166
Tabla 4.33 Media de la puntuación de la variable Satisfacción Laboral obtenida de la segunda medición.....	167
Tabla 4.34 Pruebas de normalidad.....	175
Tabla 4.35 Estadísticos de muestras relacionadas.....	176
Tabla 4.36 Correlaciones de muestras relacionadas.....	177
Tabla 4.37 Prueba de muestras relacionadas.....	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Relación entre Teoría, la investigación y la realidad en el enfoque cuantitativo.....	16
Figura 1.2 Diseño preprueba-postprueba de un solo grupo.....	17
Figura 1.3 Esquema de las pautas del sentido de la vida.....	27
Figura 2.1 Ciclo motivacional.....	57
Figura 2.2 Jerarquía de necesidades de Maslow.....	61
Figura 2.3 Distintas agrupaciones en las que se conceptualiza la satisfacción laboral.....	83
Figura 2.4 Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral.....	86
Figura 2.5 Respuestas ante la insatisfacción.....	95
Figura 3.1 Teoría de Herzberg.....	104
Figura 3.2 Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a doce investigaciones.....	107
Figura 3.3 Factores motivacionales tomados en cuenta para el programa psicológico.....	111
Figura 3.4 Aspectos de Peter Salovey que constituyen la inteligencia emocional.....	120
Figura 4.1 Gráfica de las puntuaciones de los factores motivacionales.....	131
Figura 4.2 Gráfica de las puntuaciones de los factores higiénicos.....	132
Figura 4.3 Gráfica de comparación de puntuaciones entre los factores motivacionales y los factores higiénicos.....	133
Figura 4.4 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional logro.....	139
Figura 4.5 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional Reconocimiento.....	144
Figura 4.6 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional Crecimiento Psicológico.....	149
Figura 4.7 Medias de las puntuaciones de los ítems referentes a los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento.....	150

Figura 4.8 Medias de las puntuaciones de los ítems referentes a satisfacción laboral.....	153
Figura 4.9 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional logro (Segunda medición).....	157
Figura 4.10 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional reconocimiento (Segunda medición).....	160
Figura 4.11 Medias de las puntuaciones de los participantes respecto al factor motivacional crecimiento psicológico (Segunda medición).....	163
Figura 4.12 Medias de las puntuaciones de los ítems de la segunda medición de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento.....	164
Figura 4.13 Medias de las puntuaciones de los ítems de la variable satisfacción laboral referentes a la segunda medición.....	167
Figura 4.14 Comparación de las medias de puntuación de los ítems del factor motivacional Logro de la primera y segunda medición.....	169
Figura 4.15 Comparación de las medias de puntuación de los ítems del factor motivacional Reconocimiento de la primera y segunda medición.....	170
Figura 4.16 Comparación de las medias de puntuación de los ítems del factor motivacional Crecimiento de la primera y segunda medición.....	171
Figura 4.17 Media de las puntuaciones de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico antes y después de la intervención.....	173
Figura 4.18 Comparación de las medias de puntuación de los ítems de la primera y segunda medición correspondientes a Satisfacción Laboral.....	174
Figura 4.19 Comparación de las la Satisfacción Laboral antes y después de la intervención ($t(5) = -3.354, p < 0.05$).....	178

RESUMEN

Las personas en las organizaciones son de suma importancia ya que son las que permiten el logro de los objetivos organizacionales. Por lo que, la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores en las empresas es vital para la permanencia en el mercado y justifica la utilización de técnicas interdisciplinarias que permitan una gestión adecuada de los recursos humanos. Y en este sentido, se realiza la presente investigación, cuyo objetivo es determinar si la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico afecta de manera positiva la satisfacción laboral de los trabajadores de la microempresa Copycolor ubicada en los municipios de Tacámbaro y Ario de Rosales, Michoacán. La presente investigación es de tipo Preexperimental preprueba-postprueba de un solo grupo, como herramientas para intervenir en estos factores se tomaron como base los enfoques de la psicología positiva y la psicología cognitiva. Los resultados obtenidos del estudio, muestran que la intervención psicológica en estos factores motivacionales afectó positivamente la satisfacción de los empleados de esta microempresa.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral, logro, reconocimiento, crecimiento y Programa psicológico.

ABSTRACT

People in organizations are important because they are what allow the achievement of organizational objectives. So, motivation and job satisfaction of employees in companies is vital for continued market and justifies the use of interdisciplinary techniques that allow proper management of human resources. And in this sense, this research is done, the aim is to determine whether the implementation of a psychological program to intervene in the motivational factors Herzberg: achievement, recognition and psychological growth positively affects job satisfaction of workers microenterprise Copycolor located in the municipalities of Tacámbaro and Ario de Rosales, Michoacán. This research is pretest-posttest Preexperimental kind of a group, as tools to intervene in these factors were based approaches of positive psychology and cognitive psychology. The results of the study show that psychological intervention in these motivational factors positively affected the satisfaction of the employees of this microenterprise.

INTRODUCCIÓN

Para que una organización marche de manera adecuada es preciso que cuente con los elementos necesarios para su buen funcionamiento, así como que aproveche al máximo cada uno de sus recursos. Al realizar esto logrará posicionarse dentro del mercado y permanecer en éste, y tomando en cuenta que en el entorno empresarial actual existe bastante competencia, las organizaciones se ven obligadas a esforzarse cada vez más para lograr posicionarse en la preferencia de los clientes. Siendo éste el fin de toda empresa, los dirigentes de las organizaciones buscan implementar acciones que les permitan aprovechar sus recursos, sin embargo muchas veces pierden de vista al Recurso Humano de sus empresas y centran toda su atención en los recursos financieros y materiales.

Espíritu, Priego y Moreno (2014) mencionan que los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de los Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que favorezcan la motivación y la retención de sus colaboradores calificados, ya que esto traerá ventajas a la organización, permitiendo que ésta sea más eficiente y eficaz en sus actividades.

A partir de esto se aprecia la importancia de las personas en las organizaciones, ya que estas permiten que las empresas sean productivas y logren sus objetivos. Sánchez et al. (2007) plantean que el éxito y la supervivencia de las organizaciones dependen cada vez más de la capacidad de sus colaboradores. En la actualidad las organizaciones requieren que sus empleados consideren los objetivos corporativos como suyos. Así, se pone de manifiesto la importancia de la satisfacción laboral de los trabajadores como factor de competitividad y calidad en la empresa. De esta manera, un gran número de investigaciones se han llevado a cabo para estudiar la satisfacción laboral y las características del lugar de trabajo que logren incrementarla, no sólo dicha satisfacción sino, en general, el bienestar psicológico de los trabajadores (Pozo et al., 2005).

Todo esto debido a que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción personal, ya que en él se obtiene reconocimiento, el cual contribuye a la sensación de logro, que a su vez impacta en la autoestima de los individuos (Aguilar, Magaña y Guzmán, 2014). Por esta razón la satisfacción laboral es de gran interés, ya que nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y hace que los colaboradores de una organización tengan más actitudes positivas que contribuyen con el desarrollo de la empresa. Diversos estudios demuestran que los trabajadores no satisfechos faltan a trabajar con mayor frecuencia, suelen renunciar y tener actitudes negativas dentro de la empresa, mientras que los empleados satisfechos se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa, lo cual contribuye a que existan actitudes positivas en pro de la organización, e incluso los empleados suelen gozar de mejor salud y vivir más años (Martín, 2008).

A partir de esto se puede determinar que los dirigentes de las organizaciones deben tener interés en la satisfacción de los empleados, desarrollar prácticas y actividades que ayuden a mejorarla, así como implementar herramientas que contribuyan con su bienestar; ya que esto traerá beneficios tanto a la organización como a los colaboradores.

Tomando en cuenta esto, la presente investigación está encaminada a determinar si la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento, afecta de manera positiva la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor*. Esto a partir de que Herzberg (1987) plantea que los factores que causan satisfacción en el trabajo son los factores motivacionales o intrínsecos.

Para explicar el estudio que se llevó a cabo, se presenta en el primer apartado los fundamentos de la investigación, donde se expone la problemática, los objetivos, las preguntas y variables, así como la metodología que se siguió para llevar a cabo la investigación. Posteriormente se exponen las principales posturas teóricas sobre motivación y satisfacción laboral, lo cual permite comprender de mejor manera los aspectos relevantes sobre estos conceptos. En un tercer apartado se

abordarán los fundamentos teóricos de los programas psicológicos, esto con la finalidad de que se tenga una mejor comprensión sobre los tipos, características y enfoques que se pueden utilizar para la plantación de los programas. Se explicarán las posturas teóricas tomadas en cuenta para la elaboración y planeación del programa psicológico aplicado en el presente estudio, tales como la psicología positiva y el enfoque cognitivo; dentro de la psicología positiva se hablará de la inteligencia emocional; también se explicará la teoría de Herzberg, su postura, fundamentos y conceptos en los cuales se basa la presente investigación.

En el cuarto apartado se mostrará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación. Para esto se revisaron las dos mediciones llevadas a cabo sobre Satisfacción Laboral. De estas se obtuvo un diagnóstico de la empresa sobre la Satisfacción Laboral de sus colaboradores, y posteriormente con ayuda del programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, se corroboró si la intervención psicológica afectó de manera positiva la satisfacción laboral de los empleados de la microempresa Copycolor. Y finalmente en el último apartado que muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la presente investigación.

Al realizar la presente investigación se podrá determinar si el programa psicológico que interviene en los factores motivacionales de Herzberg, se considera una herramienta para afectar positivamente la satisfacción de los colaboradores de una empresa. De esta manera se estará brindando una alternativa más a los dirigentes empresariales para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Para que una organización marche de manera correcta es necesario que cuente con los recursos necesarios tanto financieros, materiales y humanos. La buena administración de estos, llevará a que la empresa cumpla sus objetivos y permanezca en el mercado.

Sin embargo muchas organizaciones centran toda su atención solo en los recursos económicos y materiales, dejando de lado los recursos humanos, perdiendo de vista que estos recursos son la parte más importante y sensible de la organización, son los que dan vida a la empresa y los que gracias a su esfuerzo, permiten que las organizaciones se conviertan en líderes en el mercado, siendo el único recurso capaz de utilizar a los otros. Reforzando lo anterior Montalván (1999) menciona que en cualquier actividad laboral que se realice, el factor humano estará involucrado; de esta manera la importancia que se le debe brindar recae en promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral.

Al estudiar la satisfacción laboral los dirigentes de las organizaciones pueden saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal, brindando información para realizar cambios en la empresa, logrando mantener, suprimir, corregir o reforzar los elementos de ésta.

De acuerdo con Espíritu, Priego y Moreno (2014) uno de los principales problemas que ocurren en las empresas es el mal desempeño laboral que realizan los empleados, siendo esto consecuencia de la falta de atención que tienen los dirigentes de las empresas para mantener motivados a sus colaboradores. En muy pocas ocasiones, los trabajos y los ambientes en que las personas se desempeñan están diseñados para satisfacer las necesidades o los motivos de quienes van a trabajar, lo que ocasiona que los empleados no estén satisfechos

con su trabajo (Ross y Zander, 1999). Se trata de lograr que los empleados de una organización y los dirigentes de esta trabajen en conjunto para lograr los objetivos tanto empresariales como personales, es decir, por un lado los colaboradores deben aportar sus habilidades, conocimientos y actitudes para que se logren los objetivos organizacionales, pero al mismo tiempo la empresa debe ser el medio a través del cual la persona alcance sus propias metas y necesidades (Gómez, Benítez, Guillén, Gala y Lupiani, 2000).

De esta manera los dirigentes de cualquier empresa deben estar conscientes de que el cuidado o el descuido de sus trabajadores puede ser la causa del éxito o el fracaso de su organización (Lechuga, 2004). El no prestar atención a los Recursos Humanos, ni reconocer el papel importante que estos realizan en la empresa, puede repercutir en la satisfacción laboral de los trabajadores, ocasionando que el personal tenga una baja satisfacción o que sus niveles de satisfacción permanezcan siempre igual o incluso que estos disminuyan.

Herzberg (1987) menciona que la satisfacción y la insatisfacción deben considerarse como dimensiones diferentes, considera que la satisfacción surge a partir del contenido del puesto, es decir de las cuestiones intrínsecas que el trabajador perciba de éste, tal como el logro de metas, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el ascenso y el crecimiento; a estos los llamó factores motivacionales o de satisfacción. Por otro lado menciona que la insatisfacción es el resultado del contexto del trabajo, tal como las condiciones del ambiente (iluminación, ventilación, etc.), políticas de la empresa, salarios, etc. Denominando a estos aspectos factores higiénicos.

A lo largo del tiempo los dirigentes de las organizaciones han intentado realizar acciones que contribuyan al bienestar de sus colaboradores, sin embargo muchas veces solo se interviene en los factores higiénicos, dejando de lado los factores motivacionales. Al solo intervenir en los factores higiénicos se logrará que no exista insatisfacción pero no se conseguirá que los empleados tengan satisfacción laboral.

Esta problemática surge al no considerar los factores motivacionales o intrínsecos que alientan al trabajador a desempeñar sus labores dentro de la organización y a mantener niveles altos de satisfacción en el trabajo, considerando que solo los factores externos (higiénicos) podrán motivar al trabajador o muchas veces perdiendo de vista todo tipo de motivadores tanto internos como externos, dejado de lado cualquier actividad o herramienta que pueda servir para motivar al trabajador y por lo tanto ocasionar que esté satisfecho con su trabajo.

Los factores motivacionales o también conocidos como factores de contenido del trabajo, son los factores asociados a la satisfacción laboral. Estos originan un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento personal y profesional, que se refleja en la ejecución de tareas y actividades. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por esto se les denominan factores de satisfacción (Herzberg, 1987).

Los empleados que están satisfechos en su trabajo presentarán más conductas a favor de la organización (Galaz, 2003). Así, la falta de satisfacción laboral en los empleados puede traer repercusiones negativas para las empresas, afectando los resultados financieros de estas. Puede ocasionar que el desempeño de los colaboradores sea malo, aumentar la rotación de personal, el ausentismo y afectar el compromiso del trabajador con la empresa. De tal manera se puede considerar que el estudio e implementación de nuevas técnicas que permitan aumentar la satisfacción de los trabajadores serán de suma importancia para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, así como determinar qué factores influyen en la satisfacción laboral de manera positiva.

1.2 Descripción del problema

Las microempresas en México juegan un papel muy importante ya que conforman el 95.2 por ciento del total de las empresas (INEGI, 2011). *Copycolor* es una microempresa de copiado e impresiones que tiene sus actividades comerciales en dos ciudades del estado de Michoacán: Ario de Rosales y Tacámbaro. Cuenta con tres sucursales: dos en Ario de Rosales y una en Tacámbaro, funcionan desde hace ocho años, contando con seis colaboradores en total.

Como la mayoría de las microempresas en México, *Copycolor* no cuenta con ningún especialista en el área de recursos humanos, por lo cual no se realiza ninguna práctica para la administración de estos recursos. Aspectos como el bienestar de los trabajadores, su satisfacción laboral y su motivación, se han dejado de lado desde que esta microempresa surgió. Esto ha ocasionado rotación de personal, ausentismo, falta de compromiso con la empresa, pérdida de recursos financieros e incumplimiento de metas.

Considerando que la satisfacción laboral afecta el desempeño de los trabajadores, se puede determinar que la falta de estudio sobre este tema ha provocado que exista un mal desempeño por parte de los colaboradores, afectando así a la productividad y desarrollo de la organización. Hernández et al. (2014) plantean que el poner atención a los recursos humanos en una empresa, ayudará a que la organización sea más competitiva, ya que permitirá aprovechar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores, siendo esto un elemento importante para el éxito o fracaso de las empresas. De esta manera es importante realizar prácticas a favor de la satisfacción laboral de los empleados, ya que estos son los que permiten el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización.

La motivación de los empleados es otro aspecto que no se ha considerado dentro de esta empresa, ya que ninguna práctica o acción ha sido dirigida para mejorar este aspecto, tampoco se ha puesto el interés en determinar cómo los factores motivacionales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores. Si bien algunos de los factores higiénicos de los que habla Herzberg se han tomado en

cuenta, sin embargo aquellos que causan la satisfacción de los empleados: *los factores motivacionales*, se han dejado de lado.

A partir de esto surge la necesidad de realizar acciones que permitan intervenir en el tema de la satisfacción de los empleados de esta microempresa y conocer la influencia que tienen los factores motivacionales de Herzberg tales como el logro, el reconocimiento y el crecimiento en su satisfacción; ya que al tener empleados satisfechos con su trabajo la organización logrará un mejor desempeño e incluso mayor productividad.

1.3 Preguntas de investigación

Al realizar esta investigación se busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

1.3.1 Pregunta General

- ¿Qué impacto tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico?

1.3.2 Preguntas específicas

- ¿Qué impacto tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador de logro?
- ¿Qué impacto tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador de reconocimiento?

- ¿Qué impacto tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador de crecimiento psicológico?

1.4 Objetivos

Para plantear lo que se desea alcanzar con la investigación se presentan los siguientes objetivos, los cuales servirán como guía para realizar el presente estudio.

1.4.1 Objetivo General

- Determinar el impacto que tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar el impacto que tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador de logro.
- Definir el impacto que tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador de reconocimiento.
- Establecer el impacto que tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador de crecimiento psicológico.

1.5 Hipótesis de investigación

En cuanto a la explicación tentativa del fenómeno que se estudia en esta investigación y la relación de las variables se formula la siguiente hipótesis de investigación.

- La implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico, *afectará de manera positiva* la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor*.

Hipótesis nula

- La implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico, *NO afectará* la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor*.

1.5.1 Variables de la investigación

Las variables con las que se trabajara en esta investigación son las siguientes:

Variable independiente:

- Logro.
- Reconocimiento.
- Crecimiento psicológico.

Estos factores se describen en la siguiente tabla 1.1:



Tabla 1.1. Descripción de los factores de motivación que serán las variables independientes

Factores motivacionales	
1. Logro	Identificación de sentimiento del deber cumplido, Metas alcanzadas, resultados o rendimiento del trabajo, sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios.
2. Reconocimiento	Auto reconocimiento de su trabajo: Elogios y censuras. En este factor se trabajará el auto-reconocimiento de trabajos bien realizados.
6. Crecimiento	Aprendizaje de nuevas habilidades así como el desarrollo de las mismas.

Fuente: Elaboración propia basado en Herzberg (1987) y Muñoz (2005).

Variable Dependiente:

- Satisfacción Laboral.

En la siguiente tabla 1.2 se describe lo que es Satisfacción laboral

Tabla 1.2 Descripción de la variable dependiente: Satisfacción laboral

Satisfacción Laboral
La satisfacción laboral está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y se define como el estado emocional positivo o placentero que surge de la percepción subjetiva de la experiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia basada en Gómez et al. (2000).

1.6 Justificación de la investigación

No se puede concebir el éxito de una organización sin el esfuerzo y dedicación de sus colaboradores. Las personas forman parte fundamental para el logro de los objetivos de la empresa. Es así que el estudio para realizar mejoras en el campo de la administración de los recursos humanos es de suma importancia.

México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, el 95.2 por ciento (4.8 millones) de estas son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías (INEGI, 2011). En cuanto a la aportación a la economía de México, las microempresas representan el 41% del empleo nacional y un 48% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que las empresas grandes aportan 28% y 23% a cada rubro respectivo (CNNEXPANSIÓN, 2013; SE, 2012).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 emitido por el Gobierno de la República Mexicana plantea construir un México próspero a partir de impulsar a las micros, pequeñas y medianas empresas y con esto, promover la generación de empleos. Es así que a través de la Secretaría de Economía, el Gobierno Federal ha impulsado apoyos para este tipo de empresas como el Fondo de Apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, el cual pretende promover el desarrollo económico nacional fomentando la creación, desarrollo, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Secretaría de Economía, 2015). El Gobierno del Estado de Michoacán en su Plan de Desarrollo 2012-2015, plantea el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, focalizando su atención en simplificar los trámites que tienen que realizar dichas empresas, en incentivarlas y brindarles créditos blandos para su crecimiento (Gobierno del Estado de Michoacán, 2012).

Como puede observarse, México es un país de microempresas, con todo lo que eso conlleva. Una economía de escasa especialización y poca innovación en este tipo de empresas. Para mejorar esto se debe canalizar más recursos tanto

económicos, intelectuales y sociales para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer (González, 2011).

En el área de Recursos Humanos, las prácticas más profesionalizadas y formalizadas contribuyen al éxito de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyMES). Así el éxito de las MIPyMES está significativamente influenciado por ciertas prácticas de recursos humanos, como son: el diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, políticas de retribución, desarrollo personal y psicológico (Carrasco & Rubio, 2007). Dicho de otra manera la administración de los recurso humanos en donde se contemplen aspectos como procesos de selección, manuales de procedimientos, integración de personal, la capacitación, la motivación, el liderazgo, el desarrollo de personal, entre otros, traerán mejoras en el funcionamiento de la organización (Montalván, 1999).

De esta manera al investigar en el campo de los recursos humanos dentro de las microempresas, se brinda la oportunidad de implementar prácticas más especializadas en este tipo de organizaciones, las cuales contribuyan con su desarrollo y crecimiento, ya que al impactar de manera positiva en su personal, las empresas logran cumplir de mejor manera sus objetivos. Al realizar esta investigación se pretende influir de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor* ya que se ha comprobado que a mayor satisfacción, mayor será el rendimiento laboral y por tanto, la tendencia a incrementar la productividad del trabajo y el grado de competitividad de la empresa.

Todo ello debería hacer reflexionar, tanto a empresas como a instituciones públicas y privadas, en el sentido de contemplar políticas y actividades encaminadas a fomentar el avance de este tipo de satisfacción. De esta manera si una organización presta atención y se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, su productividad aumentará, habrá menos absentismo por parte de los empleados y estos manifestarán su interés por permanecer en la empresa y estarán más comprometidos con los fines de la organización.

La Satisfacción laboral ha sido una de los principales puntos de estudio en el campo del comportamiento organizacional. Dos de las razones que explican el interés de los investigadores son:

- Es uno de los resultados humanos del trabajo más importantes.
- Siempre ha estado asociado al desempeño, lo que equivale a suponer que los trabajadores más satisfechos son los más productivos (Cavalcante, 2004).

La satisfacción laboral afecta los resultados financieros de la organización. Un estudio realizado por una empresa de consultoría clasificó a organizaciones grandes como de moral alta (donde más del 70 por ciento de los empleados expresaban satisfacción laboral general) y de moral media o baja (menos de 70 por ciento). Los precios de las acciones de las compañías del grupo de moral alta crecieron 19.7 por ciento, en comparación con 10 por ciento para las del grupo de moral media baja. A pesar de tales resultados, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción laboral de sus colaboradores (Robbins & Judge, 2013).

Garzón (2005) menciona que mediante el estudio de la satisfacción, los dirigentes de una empresa pueden saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar los elementos de la empresa, según sean los resultados que se estén obteniendo.

En la investigación realizada por Santos (2014), se encontró que la motivación es el principal factor que ejerce mayor influencia en la satisfacción laboral, proponiendo que se deben promover activamente actuaciones destinadas a la mejora de ésta, con el fin de facilitar un mejor desempeño en el trabajo. Herzberg (1987) mencionó que los factores motivacionales como: logro, reconocimiento y crecimiento eran los causantes de satisfacción en el trabajador. De esta manera la implementación de prácticas que intervengan en estos factores motivacionales, permitirá determinar si estos afectan positivamente a la satisfacción laboral de los empleados de esta microempresa. Brindando un parámetro que permita proponer

nuevos programas de intervención a favor de la satisfacción laboral de los trabajadores de esta microempresa. Logrando de esta forma que a partir de que se mejore la satisfacción laboral de los empleados, se consiga aumentar la productividad, el desempeño y compromiso con la organización.

De esta manera al realizar esta investigación se atenderán los recursos humanos de la microempresa Copycolor, aportando conocimientos psicológicos que beneficien la administración del personal. Se logrará incluir conocimientos profesionales que permitan tener evidencia de cómo está funcionando la organización.

El determinar el impacto que tienen los factores motivacionales de Herzberg (logro, reconociendo y crecimiento) en la satisfacción laboral a partir de la aplicación de un programa psicológico en los empleados de esta microempresa, permitirá determinar el impacto que tienen los factores motivacionales en la satisfacción de los trabajadores, logrando establecer si éstos son importantes para lograr la satisfacción.

1.7 Metodología

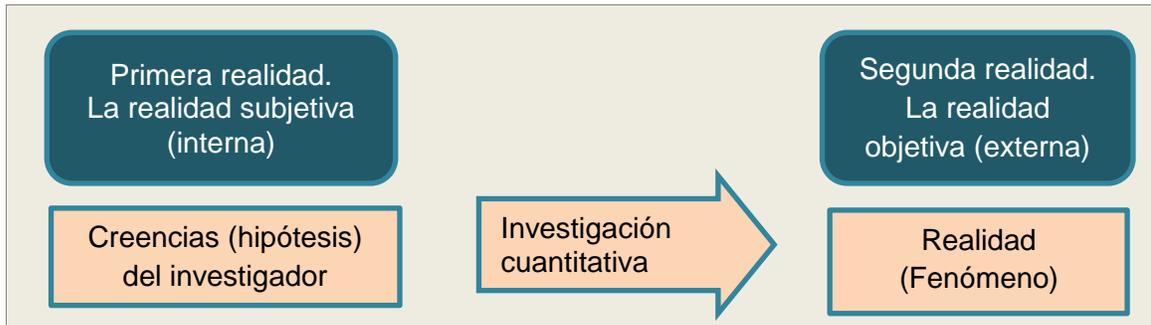
La metodología que se seguirá para cumplir con los objetivos de esta investigación y responder a la problemática planteada se presentará en los siguientes sub apartados.

1.7.1 Tipo de Investigación

Se utilizará el enfoque cuantitativo ya que se someterá a prueba la hipótesis de investigación a partir de la medición de la variable dependiente, teniendo resultados numéricos y análisis estadístico de éstos, logrando obtener datos que permitan establecer patrones de comportamiento y probar conceptos teóricos. En síntesis se busca someter la hipótesis a prueba, medir la variable dependiente y dar a conocer la medición a través de datos cuantificables. En la figura 1.1 se

muestra la relación entre la teoría y la investigación a partir del enfoque cuantitativo.

Figura 1.1 Relación entre Teoría, la investigación y la realidad en el enfoque cuantitativo



Fuente: Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

La investigación será tipo Preexperimental, ya que buscará determinar el efecto que se tiene al administrar un tratamiento o estímulo, con lo cual se pretende generar una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella. A partir de la manipulación del tratamiento o intervención, se podrá observar la influencia o efectos de éste en la variable dependiente.

1.7.2 Diseño de investigación

El diseño utilizado será el preprueba-postprueba con un solo grupo, de esta manera se logrará tener un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en la variable dependiente antes del estímulo, lo cual permitirá medir el impacto del estímulo en la variable dependiente. En la figura 1.2 se muestra el diseño:

Figura 1.2 Diseño preprueba-postprueba de un solo grupo

G	O1	X	O2
Grupo	Medición 1	Estimulo (intervención)	Medición 2

Fuente: Elaboración propia.

El diseño se aplicará de la siguiente manera: se tendrá un grupo conformado por los trabajadores de la microempresa *Copycolor*. Al grupo se le aplicará una primera medición, previa al estímulo o tratamiento experimental. Para dicha medición se utilizará el Cuestionario de Satisfacción Laboral diseñado para este estudio. Posteriormente se administrará el tratamiento a los participantes del grupo, que consiste en un “Programa psicológico que intervendrá en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento”. Finalmente se aplicará una segunda medición de la satisfacción laboral utilizando el mismo cuestionario.

A partir de los resultados que se obtengan en la segunda medición y de su comparación con los resultados de la primera, se podrá determinar el impacto que tuvo el estímulo aplicado al grupo, que en este caso es el programa psicológico, en la Satisfacción laboral de los empleados de esta microempresa.

Para el análisis de los resultados se utilizará el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 17.0 y Microsoft Excel 2010. Se aplicará la prueba t de Student para muestras relacionadas, teniendo como regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; es decir si el grado de significancia bilateral es menor o igual a 0.05 que representa el grado de error para las ciencias sociales, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis de investigación.

1.7.3 Planeación del Programa de intervención

Diversos investigadores han puesto interés en el estudio de la satisfacción laboral y la motivación de las personas dentro de las organizaciones, ya que se ha visto una relación positiva entre estos aspectos y el buen funcionamiento de las empresas. Cuadra et al. (2010) mencionan que es importante implementar actividades en las que se incluya el entrenamiento en habilidades sociales, como parte de los programas para mejorar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

El implementar el programa y evaluar su impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores de esta microempresa es de suma importancia, ya que la satisfacción de los empleados es un factor de suma importancia para las empresas, al tener empleados satisfechos con su trabajo la organización logrará un mejor desempeño e incluso mayor productividad. Hernández, De la Garza, Garza y Falcón (2014) plantean que el prestar atención a los recursos humanos en una empresa, ayudará a que la organización sea más competitiva ya que permitirá aprovechar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores. Todos estos aspectos se han convertido en elementos importantes para el éxito o fracaso de las empresas

De esta manera al implementar el Programa Psicológico se estarán llevando a cabo acciones que permitan intervenir en el tema de la satisfacción de los empleados de esta microempresa y con esto se podrá determinar la influencia que tienen los factores motivacionales de Herzberg tales como el logro, el reconocimiento y el crecimiento, en su satisfacción laboral. Se tomaron como variables estos factores motivacionales porque son en los que se puede intervenir, ya que factores como el ascenso, trabajo en sí mismo y responsabilidad son cuestiones que no se pueden modificar con una intervención psicológica, debido a que estos dependen directamente del responsable de la empresa.

El programa psicológico de intervención, consta de 11 sesiones de 1 hora aproximadamente. En la tabla 1.3 se muestra la planeación del Programa.



Tabla 1.3 Planeación del Programa

NÚMERO DE SESIÓN	TEMÁTICA A DESARROLLAR
1	<ul style="list-style-type: none"> • Primera evaluación de la Satisfacción Laboral. • Introducción al Programa. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones. ➤ La motivación. ➤ Abordaje de la Psicología positiva y la inteligencia Emocional. • Expectativas personales sobre el programa. • Cierre de la sesión.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Su papel dentro de la empresa. • La empresa y yo: logros y objetivos. • Ejercicio: ¿Cómo es tu situación motivacional actual? • El sentido y significado de la vida: motivación para vivir. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tus razones para vivir. ➤ Estructura del sentido de la vida: <ul style="list-style-type: none"> ↔ Sentido de libertad. ↔ Sentido de conservación. ↔ Sentido de crecimiento. ↔ Sentido de pertenencia. ↔ Sentido de Utilidad. ↔ Sentido de Servicio. ↔ Sentido de éxito. ↔ Sentido de competencia. ↔ Sentido de asombro. ↔ Sentido de trascendencia. ➤ ¡Motívate!



	<ul style="list-style-type: none">• Cierre de la sesión.
3	<ul style="list-style-type: none">• Pensamientos automáticos (cognitivo).<ul style="list-style-type: none">➤ Qué son, Cómo funcionan y Cuáles son sus consecuencias.➤ Ejemplos.➤ Aplicación: Evaluación de sus pensamientos automáticos.➤ Manejo de éstos.➤ Ejercicio de conversión.• Entrenamiento para la mejora cognitiva.• Cierre de la sesión.
4	<ul style="list-style-type: none">• La búsqueda de calidad y excelencia.<ul style="list-style-type: none">➤ Ejercicio: Reflexionando sobre la calidad.• El camino de la responsabilidad.• Identificación de sentimientos del deber cumplido.<ul style="list-style-type: none">➤ Aspectos positivos y negativos de su labor.• Éxitos alcanzados.<ul style="list-style-type: none">➤ Sentimientos y emociones experimentadas.• Cierre de la sesión.
5	<ul style="list-style-type: none">• Las virtudes.<ul style="list-style-type: none">➤ Las virtudes son alcanzables.➤ Ejercicio: Autoevaluación ¿Cómo soy?➤ Ejercicio: Visión de la vida.• Las fortalezas personales.<ul style="list-style-type: none">➤ Identificación de fortalezas.• Autoestima.<ul style="list-style-type: none">➤ Como mejorar su autoestima (Branden, 2005).➤ Sensibilidad personal.➤ Ejercicio: Exigencias vs realidad.



6 y 7

- Consecuencias de la baja autoestima.
 - Construyendo mensajes positivos.
 - Ejercicio: Regálale mensajes positivos.
-
- Análisis personal de fuerzas y debilidades/ amenazas y oportunidades.
 - Ejercicio: En mi persona, en el ambiente.
 - Inventario de Propósitos personales.
 - Ejercicio: Crear guía de planeación personal.
 - Creación de conductas positivas y proyecto de vida.
 - Planteamiento de hábitos positivos.
 - Ejercicio: Sensibilización sobre mis virtudes.
 - Ejercicios de relajación:
 - ↔ Respiración profunda.
 - ↔ Relajación progresiva.
 - Proyecto de vida y éxito personal.
 - Ejercicio: ¿Qué significa para mí el éxito?
 - Cierre de la sesión.



- Las emociones.
 - Naturaleza de las emociones.
 - ¿Qué son las emociones?
 - Dimensiones de las emociones.
 - La vida emocional.
 - ¿Para qué sirven las emociones?
 - Ejercicio: Analizando mis emociones.
 - Polaridad de las emociones: positivas y negativas.
 - Como manejar las emociones.
 - Elegir emociones positivas.
 - Niveles de estimulación emocional.
 - Ejercicio: Reflexión personal.
 - Cierre de la sesión.
-
- La inteligencia emocional (IE).
 - ¿Qué es la inteligencia emocional?
 - Habilidades de la IE.
 - Vías de reacción emocional.
 - El optimismo.
 - ¿Cómo desarrollar el optimismo?
 - Ejercicio: Evaluando mis emociones.
 - El entusiasmo.
 - Generando emociones positivas.
 - Creer y esperar lo mejor.
 - Cierre de la sesión.



10	<ul style="list-style-type: none">• Conociendo mi inteligencia emocional.<ul style="list-style-type: none">➤ Ejercicio: prueba de inteligencia emocional.• Como generar nuevos comportamientos.• ¿Qué es la felicidad?• Estrategias para aumentar la felicidad.• Cierre de la sesión.
11	<ul style="list-style-type: none">• Cierre del Programa.• Segunda Evaluación de Satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia basada en Carrillo (2003), Martín (2002), Carr (2007), Tarragona (2012), Salmurri (2004), Beck (1995) y Branden (2005).

1.7.4 Desarrollo de las sesiones

A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las sesiones, las temáticas y actividades a realizar.

“EL PROGRAMA PSICOLÓGICO QUE INTERVIENE EN LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG: LOGRO, RECONOCIMIENTO Y CRECIMIENTO PSICOLÓGICO”

Para realizar el Programa se tomaron como base dos posturas psicológicas:

- Psicología Positiva
 - Inteligencia emocional
- Enfoque Cognitivo

Se tomaron como base los autores, Carrillo (2003), Martín (2002), Carr (2007), Tarragona (2012), Salmurri (2004), Beck (1995) y Branden (2005). Las sesiones se llevaron a cabo de manera individual por cuestiones de la empresa relacionadas con el tiempo, así como porque se considera tener ventajas en cuanto a la atención personalizada que se puede brindar. En seguida se mostrará el desarrollo de las actividades de cada una de las sesiones.

SESIÓN 1.

Se llevará a cabo la presentación por parte del coordinador del programa y el participante, posteriormente se explicará aspectos generales del programa como: interés por realizarlo, propósito, manera de trabajo y temática a revisar.

- Primera evaluación de la Satisfacción Laboral

Una vez que se haya explicado esto, se procederá a realizar la primera evaluación de la Satisfacción Laboral.

- Introducción al Programa

Se iniciará mencionando la importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones. Se explicará lo que es la motivación y la importancia de ésta, así como el área en la que interviene la Psicología Positiva, sus constructos principales y la manera de ver e intervenir al ser humano. También se expondrá lo que es la inteligencia emocional, sus principios y beneficios.

- Expectativas personales sobre el programa

Una vez que se hayan explicado aspectos básicos del programa, se realizará una dinámica en la cual el participante mencione sus expectativas respecto al programa, inquietudes o aspectos que le interesa tratar.

- Cierre de la sesión.

Después de haber respondido las inquietudes sobre el programa y haber escuchado las expectativas del participante, se realizará el cierre de la sesión, el cual se llevará a cabo en cada una de las once sesiones.

El cierre consiste en que el participante debe mencionar algún aspecto de la sesión que le haya agradado, llamado la atención o algún punto en el que tenga algo que comentar. Por último cerrará con una palabra que describa su estado de ánimo en ese momento.

SESIÓN 2.

- Su papel dentro de la empresa

La segunda sesión se comenzará por dar una descripción breve de la empresa, se mencionará los logros que ha obtenido, como ha crecido y los recursos que han sido necesarios para que esta funcione y logre sus objetivos. De esta manera se llegará a la reflexión del papel importante que el colaborador ha tenido para el logro de estos fines, se resaltarán que las personas son quienes hacen la empresa y quienes con su trabajo y aptitudes permiten que se cumplan los objetivos organizacionales.

- La empresa y yo: logros y objetivos.

Una vez que se ha realizado esta charla, se pedirá al participante que piense en los logros que ha obtenido dentro de la empresa, los objetivos organizacionales que ha ayudado a conseguir, etc.

- Ejercicio: ¿Cómo es tu situación motivacional actual?

Posteriormente se proporcionará un formato con el nombre de ¿Cómo es tu situación motivacional actual?, este formato contiene el siguiente ejercicio:

Para tener una visión general de tu nivel de motivación actual, realiza el siguiente ejercicio:

1. Haz una lista completa de las actividades que llevas a cabo en lo cotidiano.
2. Clasifícalas del 1 al 10, según el grado de motivación que sientes para cada una (ver ejemplo tabla 1.4).

Tabla 1.4. Ejemplo del material para determinar el grado de motivación

ACTIVIDAD	GRADO DE MOTIVACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leer	Bajo								X	Alto

ACTIVIDAD (Escriba las actividades)	GRADO DE MOTIVACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia a partir de Carrillo (2003).

Análisis personal: (contestar por separado las siguientes preguntas).

- ¿En cuales actividades te sientes más motivado?
- ¿Antes cuales actividades te desmotivas más fácil mete?
- ¿A qué atribuyes la causa?
- ¿Qué te gustaría que sucediera al respecto?
- ¿Qué es lo que puedes hacer para lograrlo?

¿Cuál es mi conclusión sobre este ejercicio?

Con esta última pregunta se cierra este ejercicio, comentando lo encontrado en éste.

- El sentido y significado de la vida: motivación para vivir.

En este punto se comienza una charla sobre “tus razones para vivir”, se le pide que analice su vida en este momento, que realice un alto, y que se formule preguntas que permitan tomar conciencia sobre los motivos para existir.

De esta manera se llevará al participante a descubrir el sentido de vivir. Se proporcionará una estructura del sentido de la vida la cual se trabaja a través del esquema mostrado en la figura 1.3, en cual presenta diferentes pautas de orientación que conforman el sentido de la vida. Este esquema permitirá rastrear aquellas insatisfacciones o desmotivaciones que van surgiendo a lo largo de la vida cotidiana para atacar alguna problemática. Así se explorará cada uno de los sentidos o pautas de orientación que influyen en nuestra motivación y sentido de la vida.

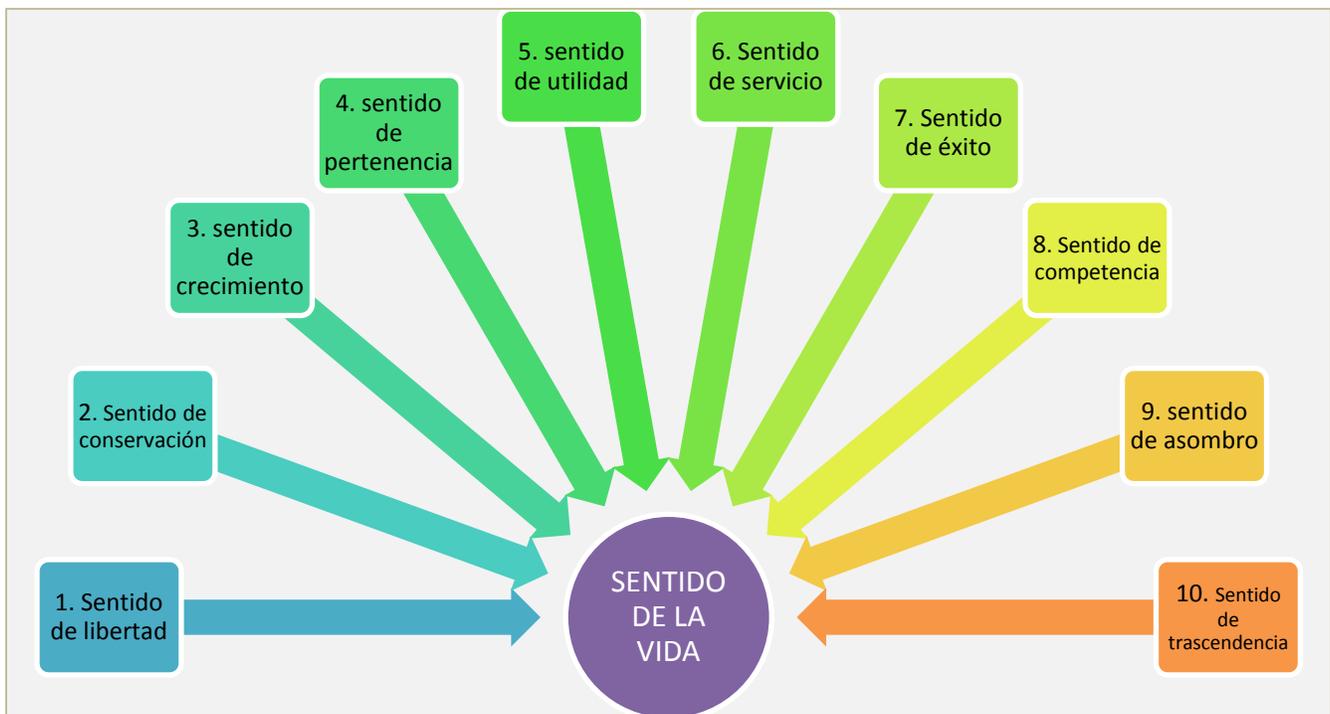


1. Sentido de libertad: en este sentido se trabajará el sentimiento personal que se origina cuando satisfacemos la necesidad de elegir consistentemente para obtener un bien.

Se realiza un ejercicio de reflexión con los siguientes puntos:

- ¿Me siento libre para emprender mis metas personales?
- ¿Reconozco mis limitaciones y elijo conforme a ello?
- ¿Siento que puedo hacer lo que deseo?

Figura 1.3 Esquema de las pautas del sentido de la vida



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrillo (2003).

- ¿Asumo la responsabilidad por mis acciones?
- ¿Cuándo me he sentido imposibilitado para actuar?
- ¿En qué momento he sentido más pérdida de libertad?
- ¿A qué se debió?

2. Sentido de conservación. Se trabaja con el sentimiento personal que se origina cuando logramos satisfacer las necesidades básicas.

Se realiza un ejercicio de reflexión con los siguientes puntos:

- ¿Me siento en condiciones físicas adecuadas para emprender los que deseo?
- ¿Siento que hago lo necesario para alcanzar y mantener el estado de salud que deseo?
- ¿Qué tanto me preocupo por mi conservación física?
- ¿Cuándo me he sentido desmotivado para cuidar mi salud?

3. Sentido de crecimiento: Se atiende el sentimiento personal que se origina cuando satisfacemos la necesidad de superarnos.

Para la reflexión se realizan las siguientes cuestiones:

- ¿Siento que me estoy superando a través de lo que hago en la actualidad?
- ¿Tengo el deseo y la motivación para desarrollarme y aprender continuamente?

4. Sentido de pertenencia. En este punto se trabaja con el sentimiento personal que se origina cuando satisfacemos la necesidad de sentirnos aceptados, apreciados y reconocidos.

Para la reflexión se realizan las siguientes cuestiones:

- ¿Me siento tomado en cuenta por los demás?
- ¿Me siento parte de algún grupo?
- ¿Me siento apreciado y aceptado?
- ¿Cuándo me he sentido solo, ignorado o aislado?
- ¿Cuándo me he sentido rechazado?

5. Sentido de utilidad. El sentido de utilidad es el sentimiento personal que se origina cuando satisfacemos la necesidad de llevar a cabo lo que sabemos y podemos hacer.

Para trabajar este punto se analizarán las siguientes cuestiones:

- ¿Me siento útil a los demás por lo que hago?
- ¿Los demás me hacen sentir útil?
- ¿En qué aspectos me siento útil?
- ¿Qué siento que estoy aportando y a quienes?
- ¿Cuándo me he sentido poco útil o inútil?
- ¿Quiénes me han hecho sentir de esa manera?

6. Sentido de servicio. Este punto hace referencia al sentimiento personal que surge cuando logramos dar algo en forma desinteresada y bondadosa.

En este sentido las siguientes cuestiones no ayudaran a reflexionar:

- ¿Actúo con actitud de servicio?
- ¿Tomo en cuenta las necesidades de los demás?
- ¿Cuándo me he sentido egoísta?
- ¿Cuándo me he sentido encerrado en mí mismo y por qué llegue a sentirme así?

7. Sentido de éxito. Es el sentimiento personal que se origina cuando logramos alcanzar las metas que nos planteamos.

La reflexión se realizará a través de los siguientes puntos:

- ¿Siento que estoy logrando mis metas y mis aspiraciones?
- ¿Tengo planes que den sentido a mis acciones en el presente?
- ¿Cuándo me he sentido un fracasado?
- ¿Cuándo me he sentido sin ningún objetivo ni meta por alcanzar?

8. Sentido de competencia. Ha referencia al sentimiento personal que se origina cuando satisfacemos la necesidad de sentirnos capaces para realizar algo de acuerdo con determinados criterios o estándares.

Aquí se resolverán las siguientes cuestiones:

- ¿Me siento competente para realizar algunas tareas? ¿Cuáles?
- ¿Siento ser mejor que otros respecto a otras tareas?
- ¿Cuándo me he sentido incompetente?
- ¿Respecto a que tareas?
- ¿Qué hice para ser competente?

9. Sentido de asombro. En este punto se busca tratar cuestiones relacionadas al sentimiento que se origina cuando logramos descubrir algo nuevo y digno de admirar, algo bello.

Se trataran las siguientes cuestiones:

- ¿Soy una persona que se detiene a contemplar situaciones nuevas o interesantes?
- ¿Qué tipo de situaciones, hechos, cosas o personas son ante los que más me asombro?

10. Sentido de trascendencia. Este punto hace referencia al sentimiento personal que se origina cuando creemos que lo hecho por nosotros tendrá una repercusión positiva en el futuro.

Para analizar este punto se tratarán las siguientes cuestiones:

- ¿Siento que lo que hago tendrá una repercusión futura? ¿En qué forma?
- ¡Motívate!

Se continuará con una reflexión sobre hacer lo necesario para motivarse en los sentidos que se revisaron en el punto anterior (hacer lo necesario para ser libre, crecer, ser útil, etc.).

- Cierre de la sesión

El cierre de la sesión se llevará a cabo como se explicó en el apartado de la primera sesión.

Sesión 3.

- Pensamientos automáticos (cognitivo).

En esta sesión se explicará cómo funcionan nuestras creencias en la interpretación de las situaciones, como se realizan interpretaciones incorrectas de los eventos y como esto afecta nuestro funcionamiento en los distintos campos en los que nos desarrollamos.

Se explicará cómo estas creencias hacen que surjan pensamientos automáticos que impiden que realicemos alguna actividad deseada o que demos como hecho algún evento que no precisamente es como se cree.

Para que estos conceptos queden claros se plantearán ejemplos cotidianos. Se realizará un ejercicio para poner a prueba estos pensamientos y ver su irracionalidad.

- Entrenamiento para la mejora cognitiva

Posteriormente se elegirá un pensamiento propio donde se analizará una situación, su interpretación y su evaluación real. Para esto se utilizará el siguiente ejercicio de conversión.

Ejercicio de conversión de pensamientos:

- *En una situación de:*
- *Lo que primero se viene a mi mente es*
- *Mi reacción tiende a ser (Comportamiento y sentimiento)*
- *Porque mis creencias al respecto son:*
 - ↔ *En relación conmigo mismo*
 - ↔ *En relación con las otras personas que intervienen*
 - ↔ *En relación con la situación o hecho dado*

Se prosigue a considerar que: EXISTEN ALTERNATIVAS DE PENSAR

- ↔ *En relación conmigo mismo*
- ↔ *En relación con las otras personas que intervienen*
- ↔ *En relación con la situación o hecho dado*

- *Y así soy capaz de (Sentirme y comportarme)*
- *Y dar lugar a una situación en la que:*

- Cierre de la sesión.

SESIÓN 4.

- La búsqueda de calidad y excelencia

Se realizará una charla en la que se aborde la importancia de la calidad en las actividades que se realizan. Cómo la exigencia de calidad y la búsqueda de la excelencia no provienen de exigencias externas, sino de cuestiones internas. Se analiza como la calidad es indispensable para la autodeterminación, la autoestima y el deseo de superación.

- Ejercicio: Reflexionando sobre la calidad.

Se realizará un ejercicio donde se analicen las siguientes cuestiones:

- ¿En qué aspectos de mi vida puedo mejorar la calidad de lo que hago?
 - ¿Qué consecuencias he tenido por no haber actuado con calidad?
 - ¿Qué emociones y sentimientos me han impedido actuar con calidad?
 - ¿Qué hábitos necesito modificar para actuar con calidad?
- El camino de la responsabilidad
 - Se realizará una charla sobre la importancia de la responsabilidad dentro de la vida de las personas. Se resaltarán la responsabilidad que se tiene por buscar superarse y afrontar las situaciones adversas.

- Identificación de sentimientos del deber cumplido

Posteriormente se analizará aquellos aspectos que gracias a la calidad en su trabajo y la responsabilidad han alcanzado dentro de su labor. Aquellos éxitos alcanzados y los sentimientos y emociones asociados a estos.

- Cierre de la sesión.

SESIÓN 5.

- Las virtudes

En la sesión cinco se trabajara con las virtudes personales, se explicará la importancia de éstas, de identificarlas y desarrollarlas. Se reflexionará la manera de cómo alcanzarlas mediante el entrenamiento y adquisición de hábitos. Para esto se analizará la tabla 1.5:

Tabla 1.5 Las virtudes son alcanzables

El hábito de:	Conduce a la:
<ul style="list-style-type: none"> • Esforzarse para vencer hábitos negativos • Hacer un esfuerzo adicional y permanente • Tolerar las frustraciones • Tener firmeza en el cumplimiento de las decisiones • Enfrentar las dificultades • Empezar acciones positivas • Pensar positivamente (optimismo) 	<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <p style="text-align: center;">Valor o ánimo para vencer el temor o soportar el dolor</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las propias emociones • Equilibrar las reacciones positivas y negativas 	<p style="text-align: center;">TEMPLANZA</p> <p style="text-align: center;">Virtud que controla nuestros</p>



<ul style="list-style-type: none"> • Evitar los extremos para llegar al punto medio • Controlar los impulsos 	<p>impulsos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar anticipadamente • Autoevaluarse • Planear con objetividad • Administrar el uso del tiempo • Pensar lo que se dice y decir lo que se piensa • Aprender de los errores • Considerar las circunstancias sociales y personales al efectuar valoraciones 	<p style="text-align: center;">PRUDENCIA</p> <p style="text-align: center;">Virtud que permite prever y evitar las faltas y los peligros</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar los pros y los contras • Agradecer • Reconocer los méritos propios y ajenos • Reconocer y aceptar los derechos humanos • Actuar servicialmente • Practicar el perdón 	<p style="text-align: center;">JUSTICIA</p> <p style="text-align: center;">Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Expresarse con firme convicción • Disponerse a ampliar los conocimientos acerca de algo • Sostener la verdad aun en medio de situaciones difíciles 	<p style="text-align: center;">VERACIDAD</p> <p style="text-align: center;">(sinceridad)</p> <p style="text-align: center;">Virtud de expresarse conforme a los verdaderos sentimientos</p>



<ul style="list-style-type: none">• Considerar y respetar ideas y actos contrarios a nuestros criterios dentro de los límites del respeto mutuo• Comprender nuestras limitaciones	<p style="text-align: center;">TOLERANCIA</p> <p>Virtud de respetar las opiniones, ideas o actitudes de los demás</p>
<ul style="list-style-type: none">• Hacer el bien a los demás• Mostrar interés por la justicia y defender nuestros ideales de paz• Repeler con energía y decisión las agresiones que afectan nuestra integridad personal• Comunicarse asertivamente• Atender las necesidades de otros	<p style="text-align: center;">BONDAD</p> <p>Virtud que se refiere al deseo de bien para los demás</p>

Fuente: Carrillo (2003).

Una vez que se haya reflexionado sobre lo anterior se llevará a cabo un ejercicio de Autoevaluación en donde se pedirá a al participante que describa distintas áreas personales como:

1. Físico-corporal
2. Familiar
3. Social
4. Afectiva
5. Profesional-laboral
6. Recreativa

Posteriormente se realizará un ejercicio en donde el participante logrará tener una visión de los aspectos anteriores, par esto se utilizará el formato de la tabla 1.6:



Tabla 1.6 Formato de apoyo para realizar la Autoevaluación

Aspectos	Hace cinco años, ¿Cómo era?	Actualmente ¿Cómo es?	Dentro de cinco años, ¿Cómo creo que será?
Físico-corporal			
Familiar			
Social			
Afectiva			
Profesional-laboral			
Recreativa			

Fuente: Carrillo (2003).

- Las fortalezas personales

Una vez que se haya reflexionado sobre el ejercicio anterior se identificarán las fortalezas con la que se cuenta para lograr esta visión de la vida personal. Para partiendo de esto entrar a la temática de autoestima.

- Autoestima

Se comenzará por explicar qué es, como afecta en la vida de las personas y la importancia de ésta.

- Como mejorar su autoestima (Branden, 2005).

En este punto se realizará una charla sobre que se puede hacer para mejorar la autoestima. Se proseguirá a realizar un ejercicio en donde se resalta la importancia de aceptarse, en donde se explica la diferencia entre gustar y

aceptar, resaltando la idea: “Sean cuales fueren mis defectos o imperfecciones, me acepto a mí mismo sin reservas y por completo”.

Otro ejercicio que se planteara consiste en realizar un análisis en donde se comparen los deberías que dicen a sí mismos y las alternativas que se desean, ejemplo:

“Debería”: Hacer todo bien

“Alternativa”: Tengo derecho a equivocarme

Se proseguirá mencionando las consecuencias de la baja autoestima y se resaltará la importancia de trabajar personalmente para mejorar la autoestima.

- Cierre de la sesión.

SESIÓN 6 Y 7.

La temática descrita a continuación será trabajada durante dos sesiones.

- Análisis personal de fuerzas y debilidades/ amenazas y oportunidades

Se comenzará la sesión resaltando la idea de que cada persona cuenta con características únicas que la hacen especial y diferente a las demás. A partir de esta idea se le pedirá al participante que enumere algunas fortalezas y debilidades propias.

- Inventario de Propósitos personales

Una vez que se ha reflexionado sobre las fuerzas y debilidades personales se realizará el siguiente ejercicio donde se planteará que es lo que quiere en la vida si se tuviera la seguridad de se pudiera lograr todo aquello que se desea.

Se plantearan propósitos en el área

1. Físico-corporal
2. Familiar

3. Social
4. Afectiva
5. Profesional-laboral
6. Recreativa

Cada propósito se transformará en meta y objetivos.

Ejemplo:

Propósito: “Mejorar mi salud” (Área físico-corporal)

Reflexión: ¿A qué me refiero con Mejorar mi salud?

Metas:

“Bajar de peso”

“Llegar a mi peso ideal”

Reflexión: ¿Qué, cuándo, cómo?

“Bajar un kilo por semana”

Reflexión: ¿Qué pasos concretos necesito llevar a cabo?

Qué	Cuándo	Dónde
1. Hacer ejercicio	Día X	Parque

Reflexión: indicadores- ¿Qué tiene que suceder para saber que las metas y los objetivos se cumplieron?

“Sensación de bienestar”

“mi peso disminuyó”

Reflexionar sobre:

- ✓ Recursos necesarios para cumplir la meta
 - ✓ Con cuales cuento
 - ✓ Si nos e cuenta con ellos, que se hará para conseguirlos
 - ✓ Obstáculos a los que se enfrentará
 - ✓ Cómo se superaran
- Planteamiento de hábitos positivos

Se plantea que para alcanzar las metas que se plantan se requiere de un sistema de hábitos adecuados los cuales se plantearan de la siguiente manera:

- ✓ Pensar de manera distinta, para actuar de manera distinta.
- ✓ Pensar de manera distinta para toman nuevas decisiones, para adoptar nuevas actitudes y para reaccionar emocionalmente de manera diferente.

Se trabajara sobre cómo desarrollar un hábito positivo: anticiparlo, enriquecerlo, fortalecerlo, motivarlo, perfeccionarlo y vivirlo.

- Ejercicios de relajación:

Se trabajara con ejercicios de respiración profunda, con el fin de utilizarlo como un hábito positivo que ayudará a enfrentar situaciones de estrés, ansiedad, miedo, etc.

Se realizará un ejercicio de relajación progresiva de Jacobson la cual ayudará a trabajar las distintas partes tensas de tu cuerpo, logrando obtener un estado concentración y tranquilidad.

➤ Proyecto de vida y éxito personal

En este punto se realizará un ejercicio donde se reflexione el éxito en las diferentes áreas de la vida del participante. Se realizará una dinámica donde se dirija a las personas a descubrir aquellas herramientas que permitirán que alcancen lo que desean.

Se utilizará el siguiente formato:

¿Qué significa para mí el éxito?

Significa haber logrado, (Formato tabla 1.7):

Tabla 1.7 ¿Qué significa para mí el éxito?

En lo Físico-corporal	En lo Familiar	En lo Social
En lo Afectivo	En lo Profesional-laboral	En lo Recreativa

Fuente: Elaboración propia a partir de Mártin (2002).

➤ Cierre de la sesión

SESIÓN 8.

- Las emociones

En esta sesión se trabajara con lo referente a las emociones, se definirán, y se verá sus dimensiones. Se reflexionará sobre la importancia de esta, y las distintas que se experimentan

- La vida emocional

Se realizará un ejercicio donde se reflexione sobre las emociones y sentimientos personales que se hayan experimentado, así como las situaciones donde se presentaron.

Se tocaran punto como el manejo de las emociones, cómo elegir emociones positivas y los niveles de estimulación emocional

- Cierre de la sesión.

SESIÓN 9

- La inteligencia emocional (IE)

Se definirá que es inteligencia emocional, en que consiste, las ventajas de ésta y las habilidades que involucra. Se revisaran las diversas vías de reacción de las emociones.

- El optimismo

En este punto se definirá que es optimismo, que es necesario para lograrlo y las ventajas que trae. Se verán algunos puntos para desarrollar el optimismo, a nivel mental, emocional y conductual.

- El entusiasmo

Se analizará la importancia del entusiasmo, los beneficios y como se puede generar.

- Generando emociones positivas

Se planteará como se puede generar emociones positivas partiendo de:

- ✓ Querer sentir las
- ✓ Revisar una o más experiencias de las emociones deseadas
- ✓ Cambiar el foco de atención
- ✓ Cambiar el dialogo interno

- Creer y esperar lo mejor

La charla siguiente será sobre la confianza de poder lograr aquello que se desea y creer en las capacidades propias.

➤ Cierre de la sesión.

SESIÓN 10.

- Conociendo mi inteligencia emocional

En esta sesión se revisarán aspectos importantes para contar con inteligencia emocional, cada participante revisará su situación.

- Como generar nuevos comportamientos

Llevado a cabo una autoevaluación emocional se identificará algunas oportunidades de crecimiento y se presentara una serie de pasos para generar aquellos comportamientos que se pretenden alcanzar.

- ¿Qué es la felicidad?

En este punto se definirá que es la felicidad, se realizará una dinámica en donde cada participante defina el significado de ésta y se presentará la tabla del autor Carr (2007), en la cual muestra algunas estrategias para alcanzar la felicidad.

- Cierre de la sesión

SESIÓN 11.

- Cierre del Programa

En esta última sesión se pedirá al participante su opinión sobre el programa, que exprese como se sintió, que le llamó la atención y en que les hubiera gustado que se profundizara.

- Segunda Evaluación de Satisfacción laboral

Por último se realizará la segunda evaluación de Satisfacción laboral y se agradecerá la participación de los colaboradores.

1.8 Horizonte temporal y espacial

Esta investigación se llevó a cabo en la microempresa Copycolor de los municipios de Ario de Rosales y Tacámbaro, Michoacán. Las mediciones y la implementación del programa se realizaron en el mes de mayo del 2015.

1.9 Universo

El grupo con el cual se trabajó está conformado por el total de los seis colaboradores que conforman la microempresa de copiado e impresiones *Copycolor* ubicada en los municipios de Ario de Rosales y Tacámbaro, Michoacán. Es decir, de acuerdo con Hernández y et al. (2010) los sujetos no se asignan al azar en los grupos, dichos grupos ya están formados antes del experimento: son grupos intactos. Además de que al incluir el total de la población en la investigación se está realizando un censo.

La elección de este grupo se dio a partir del interés personal y profesional por mejorar la administración de los recursos humanos en esta organización, con la finalidad de brindar una atención más especializada al personal de la empresa, así como afectar positivamente en su satisfacción laboral, de tal manera que esto se vea reflejado en el desempeño de la organización.

1.10 Confiabilidad y validez

La confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, es decir que se tenga la certeza de que es confiable respecto a lo que mide, mientras que la validez representa el grado en que un instrumento mide la variable que se desea medir (Bernal, 2006).

En cuanto a la confiabilidad y validez del instrumento diseñado para la medición de las variables de la presente investigación, se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.832, lo cual indica que el instrumento tiene una confiabilidad

Alta. En cuanto a la correlación entre las dos aplicaciones del instrumento, esta fue de 0.669 por lo cual se considera que existe una correlación buena.

1.12 Procesamiento y análisis de la información

Para realizar el análisis de los resultados se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 17.0 y Microsoft Excel 2010.

2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

En el presente capítulo se revisarán las principales posturas teóricas sobre motivación y satisfacción laboral, así como la importancia de estos dos constructos dentro de las organizaciones, considerando que el comportamiento de los individuos dentro de las empresas se encuentran influenciados por su grado de satisfacción, influyendo esto en el logro de los objetivos organizacionales.

2.1 El individuo en las organizaciones

La vida de los individuos se desarrolla en sociedad. Las diversas sociedades están conformadas por organizaciones las cuales a su vez se conforman de personas, de esta manera se logra el funcionamiento adecuado de estas. Es así que las personas son de suma importancia para que las organizaciones marchen adecuadamente, ya que son las que les dan vida y las que permiten su desarrollo y permanencia en el mercado. Partiendo de esta idea, es importante analizar cómo es que el ser humano interactúa con las empresas, cómo se comportan dentro ellas y cómo la motivación y la satisfacción laboral de los empleados influye en los resultados que consiguen las organizaciones.

2.1.1 Las empresas dentro de la sociedad

Las empresas dentro de la sociedad son de suma importancia ya que en una economía de mercado, éstas cumplen con la tarea central de producir los bienes y servicios que los individuos y otras empresas ocupan para su subsistencia o funcionamiento. Samuelson, Nordhaus, Dieck, y Salazar (2001) definen a la empresa como una unidad económica que a partir de que organiza la tierra, el trabajo y el capital, llamados factores de producción, produce bienes y servicios con el objetivo de satisfacer la demanda de la sociedad y de esta forma obtener utilidades. Mediante este proceso, las empresas establecen relaciones con otros individuos y con otras empresas.

Sin embargo en la actualidad se habla de una sociedad globalizada la cual requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los distintos cambios, necesitan que sus colaboradores desarrollen comportamientos más flexibles y creativos, para con esto lograr sus objetivos, es decir, conseguir satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Logrando esto podrá asegurar su permanencia en el mercado (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

2.1.1.1 Conceptualización de empresa

La empresa es un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y materiales y relaciones comerciales; tiene la finalidad de obtener beneficios, para la obtención de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado (Nieto e Iglesias, 2000). Monterde y Bustamante (2014) plantean que la empresa es la única fuente de riqueza que tiene cualquier economía, y que ésta tiene una doble naturaleza, por un lado es poseedora del conocimiento y por otro, es una institución gobernadora de intereses que requieren de atención y cuidado. Para Rodríguez, Nahuat y Hernández (2014) las empresas son organizaciones que tienen un objetivo específico, para lograrlo se encargan de coordinar actividades, existiendo una división del trabajo y una jerarquía de autoridad y responsabilidad. De esta manera las empresas enfocan sus esfuerzos para crear mayor valor para sus clientes y de esta manera permanecer en el mercado.

Distintos teóricos han tratado de clasificar a las empresas por su número de trabajadores, sus ventas, el volumen de activos, entre otros, sin embargo no existe una clasificación universal, éstas varían de un país a otro (Tobar, 2013). En la tabla 2.1 se muestra la clasificación que se hace de las empresas en: grandes, medianas, pequeñas y micro empresas; esto a partir del número de empleados, valor bruto en ventas anuales y el valor de sus activos totales.

Tabla 2.1 Clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas por el número de empleados, valor bruto en ventas anuales y valor de sus activos totales

CLASIFICACIÓN	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
Número	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Ventas anuales	100,000	1,000,000	1,000,001-5,000,000	Mayor a 5,000,000
Activos totales	Menor a 100,000	100,001-750,000	750,001-4,000,000	Mayor a 4,000,000

Fuente: Tobar (2013).

2.1.1.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES)

A escala mundial se reconoce que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) tienen una relevancia socioeconómica muy importante. De acuerdo con INEGI (2011), en la mayoría de los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas. Ya sea por su capacidad de generar empleos o por su participación en el crecimiento económico, este estrato de empresas se ha ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento (Góngora, 2013).

En América latina, las MIPYME juegan un papel fundamental en la cohesión social, ya que favorecen significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamizan la actividad productiva de las economías locales. Del contexto anterior se deduce que las MIPYME constituyen un eje importante de desarrollo para las economías latinoamericanas, por lo que el desarrollo de políticas, programas, instrumentos y herramientas innovadoras para su promoción son de vital importancia para mejorar la competitividad de las mismas (Álvarez & Durán 2009).

En México estas empresas también son de suma importancia, ya que de los 5 millones 144 mil 56 empresas, el 95.2 por ciento (4.8 millones) de estas son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías. Las microempresas emplean al 45.6 por ciento de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8 por ciento, las medianas al 9.1 y las grandes al 21.5 por ciento (INEGI, 2011). Como puede observarse, México es un país de microempresas con todo lo que eso conlleva, una economía de escasa especialización y poca innovación en esta área empresarial. Para mejorar esto se deben canalizar más recursos tanto económicos, intelectuales y sociales para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer (González, 2011).

2.1.1.2.1 Desarrollo de las MIPYMES

En los últimos cincuenta años, el estudio de las MIPYMES ha ocasionado grandes debates e intereses políticos, aunque si bien la preocupación por éstas, no ha estado presente de manera predominante en la teoría económica que acompañó dicho proceso, desde mediados de los ochenta las MIPYMES comienzan a tener un mayor predominio en el imaginario colectivo. Hoy en día estas empresas son indiscutiblemente consideradas un componente central de la economía de los países.

Las empresas ingresan al mundo como firmas pequeñas, y a través del aprendizaje van creciendo y evolucionando en el ciclo de vida, con lo que logran mayor estabilidad, lo que les permite invertir más en investigación y desarrollo, produciendo una tendencia hacia el crecimiento empresarial y la innovación constante (Álvarez y Duran, 2009).

2.1.1.3 Los Recursos de la empresa

Para que cualquier empresa ya sea micro, pequeña, mediana o grande, permanezca en el mercado, es indispensable que cuente con diversos elementos que permitan que éstas logren sus objetivos. El buen funcionamiento y una

correcta interacción entre estos elementos, permitirán que la organización marche de la manera correcta.

Entre los tres elementos fundamentales de la empresa encontramos: los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Los recursos materiales hacen referencia a la infraestructura, insumos y viene patrimoniales de la empresa; los recursos financieros son los mecanismos de manejo de capital que emplea la empresa y los recursos humanos están conformados por la parte más importante y sensible de la organización, las personas que colaboran en ella, es decir el capital humano. Por este motivo la administración adecuada de este recurso es de suma importancia para las organizaciones (Montalván, 1999).

En la actualidad, frente a los nuevos retos, las organizaciones han tenido la necesidad de formular estrategias orientadas a su supervivencia, a ser productivas y competitivas, optimizando sus recursos tanto financieros, humanos, materiales y tecnológicos. El recurso humano es clave para obtener resultados positivos al enfrentar dicha situación, ya que gracias a su desempeño dentro de la empresa, se realizan las actividades que se requieren para el logro de los objetivos. Por ello, en las últimas décadas, se ha incrementado el interés por realizar estudios en relación a la motivación y la satisfacción laboral, esto con el interés de mejorar las condiciones de este importante elemento: las personas (Olloqui, Peña y Ramos, 2011).

2.1.2 Importancia de los Recursos Humanos en la empresa

Actualmente, en cualquier organización la productividad es de suma importancia para que ésta sea competitiva y consiga el logro de sus objetivos. Para que esto se logre, se debe hacer un buen uso de los recursos con los que la empresa cuenta ya sean técnicos, materiales, monetarios y en especial el humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de las metas a través de una integración de sus propios intereses. La participación de los recursos humanos en la empresa es de suma importancia ya que éstos harán que la organización sea productiva (Arriaga, 2010), incluso no existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el

factor humano involucrado. Por esta razón los recursos humanos no solo deben entenderse como la presencia física de los trabajadores, se deben considerar como la estructura encargada de darle vida a la organización, proveer su desarrollo y contribuir a elevar sus niveles de eficiencia (Montalván, 1999).

Sánchez, Artacho, Fuentes y López (2007) mencionan que el éxito y la supervivencia de las empresas dependen cada vez más de la capacidad de sus recursos humanos. Las organizaciones de hoy en día requieren que sus empleados consideren los objetivos corporativos como suyos, que trabajen para lograrlos y se sientan comprometidos con ellos. Para lograr este propósito es de suma importancia tomar en cuenta en qué medida los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo, ya que esto se ha convertido en un factor de competitividad y calidad en las empresas.

Algunos de los principales factores explicativos de la competitividad empresarial son los relacionados a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y la forma de cómo estos trabajan, son aspectos cada vez más importantes para las empresas, incluso no brindar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos se considera una de las principales causas de fracaso en las organizaciones (Hernández, De la Garza, Garza & Falcón, 2014).

Lo ideal es que tanto los empleados de una organización y los dirigentes de esta trabajen en conjunto para lograr los objetivos tanto empresariales como personales, es decir, por un lado los colaboradores deben aportar sus habilidades, conocimientos y actitudes para que se logren los objetivos organizacionales, pero al mismo tiempo la empresa debe ser el medio a través del cual las personas alcancen sus propias metas y necesidades (Gómez et al., 2000).

Rogers (1980) propuso a las empresas que tomaran un enfoque administrativo centrado en las personas. Este tipo de administración implicaba dar más autonomía a las personas, darles mayor libertad a los trabajadores para que realicen sus tareas, permitirles expresar sus ideas y sus sentimientos, facilitar el

aprendizaje, estimular la independencia, dar y recibir retroalimentación y brindarles recompensas de desarrollo. Este autor realizó diversos estudios sobre su postura y concluyó que las organizaciones que se centran en las personas eran más productivas y eficientes.

2.2 Comportamiento Organizacional (CO)

Sin duda alguna el individuo es de suma importancia para las organizaciones debido a que, cuando este se integra a la empresa, aporta las habilidades y destrezas que posee; incluso involucra otras características que pueden no ser relevantes para la empresa tales como aspectos de personalidad o hábitos personales que no contribuyen con el cumplimiento de las metas organizacionales. A pesar de esto, el comportamiento organizacional estará influenciado por estas características psicológicas individuales, que en ciertos momentos llegan ocasionar situaciones no previstas por la organización (Gómez et al., 2000).

De esta manera cada persona con sus características peculiares dan vida a las organizaciones, ocasionando que cada actitud o acción que realice un colaborador, tenga efectos positivos o negativos en el funcionamiento de la empresa. Con esto se puede afirmar que el comportamiento dentro de las organizaciones se encuentra en fusión de las personas que laboran en ella.

2.2.1 Conceptualización de Comportamiento Organizacional

A partir de esto, el Comportamiento Organizacional (CO) se considera un campo de estudio que se encarga de investigar el efecto que tienen las personas, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, esto con el fin de aplicar dicho conocimiento para mejorar el funcionamiento de las organizaciones (Robbins y Judge, 2013).

Diversos autores han definido este concepto, Hellriegel (2010) plantea que el comportamiento organizacional se encarga del estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las

prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Para Alles (2008) el CO se encarga de todo lo referente a las personas dentro del campo organizacional, ya sea a nivel individual o grupal. Todo lo relacionado al personal será de suma importancia, desde conflictos, crecimiento, desarrollo, roles, etc. Esto independientemente del tipo y tamaño de la organización.

En concreto se puede considerar que el CO se encarga de atender y estudiar las acciones que tienen las personas dentro de la organización y cómo su comportamiento la afectan, tanto en su desempeño, funcionamiento, eficiencia y dinámica.

2.2.2 El Comportamiento Organizacional como herramienta de análisis

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Entre las cuestiones para las que es útil encontramos:

- Ayuda a los administradores a observar el comportamiento de los trabajadores.
- Facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas.
- Ayuda a examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales
- Permite administrar a las organizaciones como sistemas enteros, que tienen relaciones entre ellos (Hellriegel, 2010).

2.2.3 Objetivos del Comportamiento Organizacional

Los objetivos del comportamiento organizacional son los siguientes:

- **Describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los encargados de la

organización se comuniquen con el lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

- **Entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Es complicado solo hablar del comportamiento de las personas dentro de la organización sin comprender las razones subyacentes de este comportamiento.
- **Predecir** el comportamiento futuro de los empleados, proporcionando la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conductas perturbadoras en determinados momentos.
- **Controlar y desarrollar** cierta actividad humana en el trabajo. Se pretende desarrollar habilidades como: el trabajo en equipo y la productividad de los empleados. Se requiere mejorar los resultados mediante acciones, siendo el comportamiento organizacional un medio para lograrlo (Davis y Newstrom, 2003).

2.3 La motivación

Muchos estudios sobre el comportamiento humano han coincidido en el hecho de que toda conducta es motivada por algo y que las personas tienen razones para actuar de determinada manera, de esta manera toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y satisfacer necesidades propias (Velázquez, 2006). Gran cantidad de estas investigaciones se han dedicado a buscar explicación de la conducta de las personas en el trabajo, ya que en el campo laboral el comportamiento de los colaboradores de una organización, marcan el rumbo y la existencia de esta.

Sin embargo la conducta de las personas en las organizaciones es compleja y está en función de cuestiones internas que provienen de sus propias características como su personalidad, su historia, sus emociones, sus actitudes, su motivación, etc.; y también depende de cuestiones externas como el ambiente, las recompensas, sanciones, factores sociales, entre otros (Chiavenato, 2011).

Chang (2010) resalta la importancia de conocer la motivación laboral, considerando que es de gran utilidad para mejorar el desempeño laboral y alcanzar las metas trazadas por una organización. Tomando en cuenta lo anterior, en este apartado se revisará lo referente a la “Motivación” dado que es un factor interno que influye en la conducta humana y ha jugado un papel clave en los distintos intentos de desarrollar teorías de la personalidad y de la conducta (Cofer y Appley, 2007). También es importante destacar la importancia de la motivación dentro de las organizaciones ya que si se tiene colaboradores motivados dentro de la empresa será más fácil tener empleados satisfechos y por consiguiente la organización logrará mejores resultados.

La motivación en el trabajo junto con las expectativas que se generan en el trabajador, pueden considerarse como elementos impulsores del comportamiento humano. El proceso que se genera entre “motivación-expectativas” y “comportamiento” deriva en una percepción global del grado de satisfacción laboral que experimenta el individuo dentro de su puesto de trabajo. De tal manera, es de suma importancia el interés que presten las empresas por la motivación laboral de sus colaboradores, dentro de su ámbito de acción, esto con la finalidad de influir en el trabajador, logrando que éste, actúe eficientemente a favor de los objetivos empresariales (Barreiro, et al., 2003).

2.3.1 Conceptualización

Diversos planteamientos se han formulado para explicar lo que es motivación, entre las características generales que destacan se encuentran:

- La motivación es considerada como un proceso psicológico.
- La desencadena una necesidad, esta puede ser de cualquier naturaleza tanto psicológica, social o física.
- Se encuentra orientada a una meta que la persona elige.
- Facilita la actividad para el logro de la meta (Gómez, et al., 2000).

La palabra motivación proviene de “motivo”, la cual a su vez, del verbo latino movere, motum, que significa movimiento, motor (Carrillo, 2003). Es así que este término está ligado a la fuerza que impulsa al individuo a que realice una acción y se ponga en movimiento.

La motivación se define como el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación dentro de la organización, se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, con la finalidad de reflejar interés en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, al menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, se tiene que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo es importante ya que es el que se encuentra dirigido hacia las metas organizacionales. En cuanto a la persistencia, esta indica cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar sus objetivos (Robbins y Judge, 2013).

Franklin y Krieger (2011) mencionan que la motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea. De esta manera la motivación, es resultado de la interacción del individuo con la realidad. Así al analizar el concepto de motivación, se debe considerar que su nivel varía, tanto entre individuos como en diferentes situaciones (Chang, 2010).

Diversos autores se han interesado por definir lo que es motivación, explicarla y estudiar los elementos con los cuales se relaciona. Moreno F. et al. (1999) especifican lo que es la motivación en el trabajo, definiéndola como la fuerza o

impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales. Para Carrillo (2003) la motivación tiene la connotación de una fuerza motriz cuyos resultados son la acción y el movimiento, afirma que el estudio de esta, involucra el análisis de los procesos que inician, mantienen y determinan el comportamiento de la persona. Ramírez, Abreu y Badii (2008) plantean que la motivación laboral es un proceso interno que parte de un conjunto de necesidades individuales y que se orientan a la satisfacción de estas a través de cuestiones externas de índole laboral.

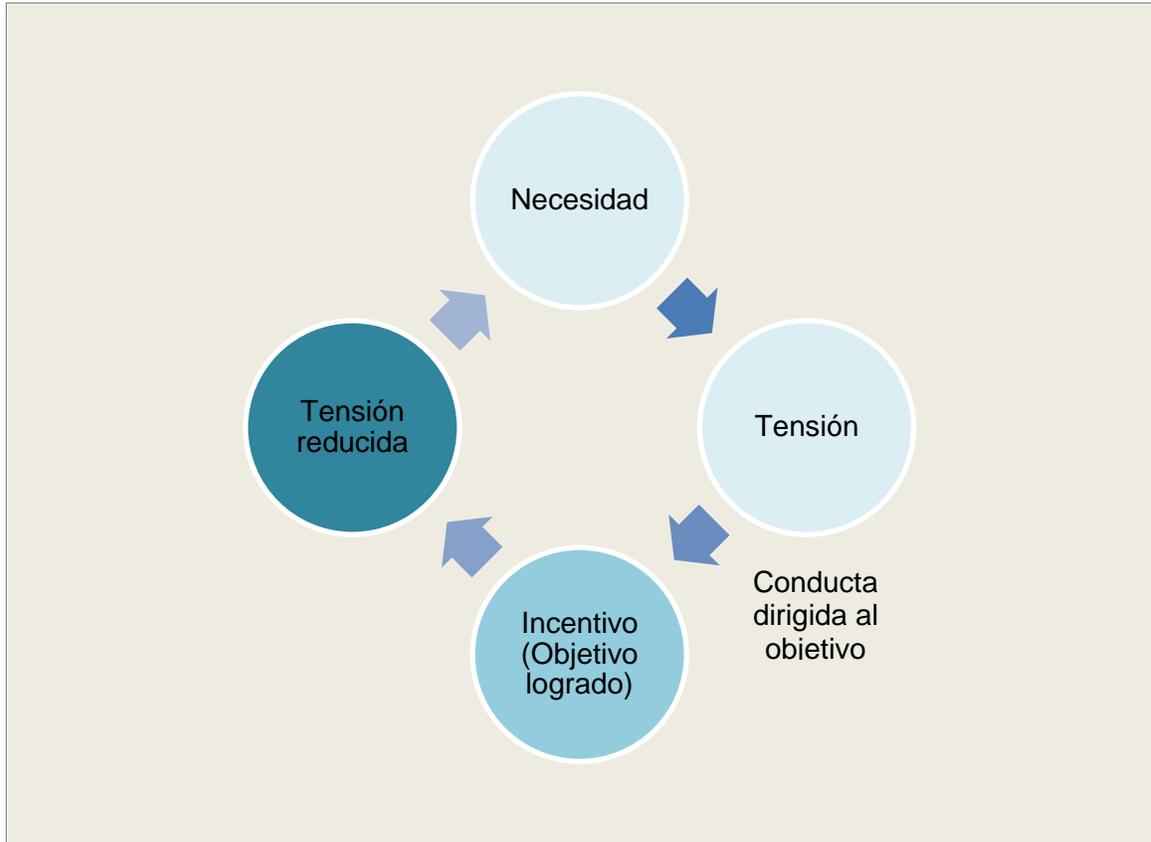
2.3.2 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional se refiere al conjunto de etapas que constituyen el proceso de motivación de los individuos. Este comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, la cual dirige la conducta hacia el logro de los incentivos que el individuo cree que pueden satisfacer sus necesidades. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el equilibrio existente y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción que permita descargar la tensión, liberándolo de la inconformidad y desequilibrio. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje derivado del proceso hace que los comportamientos se vuelvan más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades (Chruden y Sherman, 2002). En la figura 2.1 se muestra la secuencia de situaciones que describen este proceso motivacional.

Cuando la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, se origina frustración o la búsqueda de compensación (transferencia de las expectativas de satisfacción hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación. La tensión reprimida busca entonces una vía indirecta de salida, activando conductas psicológicas diversas (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etc.), o respuestas fisiológicas (insomnio, dolor de cabeza, etc.).



Figura 2.1 Ciclo motivacional



Fuente: Chruden y Sherman (2002).

En algunos casos, aun cuando la necesidad queda insatisfecha no existe frustración, porque puede transferirse o compensarse. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera; de hecho, la motivación humana en general es cíclica. Desde este punto de vista, el comportamiento representa un proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades (Franklin y Krieger, 2011).

Diversas investigaciones sobre la motivación, muestran que este ciclo motivacional representa de mejor manera lo que sucede con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y que la explicación para la satisfacción de necesidades psicológicas es más compleja, ya que éstas son más difíciles de identificar y de medir en su intensidad, por ejemplo, no existen límites para las necesidades de reconcomiendo y logro, así las personas constantemente están motivadas para obtener satisfacción por ello (Chruden y Sherman, 2002).

2.3.3 Los motivadores

Para poder comprender el comportamiento de las personas es importante conocer que las motiva. Carrillo (2003:2) menciona que “Un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona para actuar en cierta dirección y sentido; es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas”. Considerando de esta manera que, un motivo será el responsable de incitar a un individuo a actuar de determinada manera u originar una tendencia concreta a un comportamiento específico, se puede comprender la importancia de estos para determinar el comportamiento de las personas.

Es así como las acciones pueden estar dirigidas por estímulos externos o internos. Estos últimos se generan a partir de procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2011). De esta manera pueden considerarse que las motivaciones de las personas pueden ser complejas y con frecuencia contradictorias. Un individuo podría sentirse motivado por el deseo de obtener bienes y servicios económicos, aun cuando éstos carezcan de coherencia con sus necesidades reales.

Los motivadores son elementos que inducen a una persona a actuar de una manera u otra. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer esos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras. Los motivadores también influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, llegando a ser un factor determinante de sus acciones. En consecuencia, resulta evidente que en cualquier organización los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser creativos en su uso, teniendo en consideración que con frecuencia las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas (Franklin y Krieger, 2011).

Wiley (1997) considera que para mantener el rendimiento de los empleados en el trabajo es importante que conserven la chispa y el deseo para realizar sus labores, lo cual conlleva a que los dirigentes de las organizaciones conozcan cuáles son

los motivadores de sus colaboradores, tomando este punto una gran importancia, ya que esto permitirá rediseñar aspectos ya establecidos en la empresa que no ayudan a mejorar o promover la motivación.

2.3.4 Teorías sobre la motivación

El interés por el tema de la motivación ha ocasionado que diversos autores, a lo largo del tiempo, desarrollen teorías para explicarla. En seguida se presentarán las primeras teorías sobre este tema, prosiguiendo con las teorías contemporáneas.

2.3.4.1 Primeras teorías sobre la motivación

Estas teorías plantaron las bases para el estudio de la motivación y siguen siendo utilizadas como base teórica para investigaciones actuales. Estas se presentan a continuación.

2.3.4.1.1 Los estudios de Hawthorne

A finales de la década de 1920, en un momento donde la administración se centraba en dirigir y controlar a los trabajadores en su ambiente laboral, una serie de estudios comenzaron a plantear el problema de la motivación en el trabajo y la relación entre los individuos y los grupos.

El iniciador de esta nueva postura administrativa fueron los estudios de Hawthorne, realizados por el psicólogo Elton Mayo en la planta de Chicago de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Mayo y sus colaboradores descubrieron que, bajo determinadas circunstancias; los incentivos en materia de descanso, incrementos salariales y mejora de las condiciones laborales de índice general, resultan menos importantes para incrementar la productividad, que motivar a los empleados procurando satisfacer necesidades sociales como mantener su moral en alto, estimular las interrelaciones satisfactorias con los demás miembros de su grupo de trabajo, brindarles asesoría y conservar abiertas las vías de comunicación con ellos. Este fenómeno, basado en la atención a los

trabajadores, que contribuye a aumentar su productividad, en la actualidad se conoce como “efecto Hawthorne”.

A partir de estos estudios se comenzó a darle más importancia al trabajo en grupos, al desarrollo de actividades para la mejora de éstos. De hecho, hoy se sabe que para el trabajador resulta fundamental ser reconocido socialmente y pertenecer a un grupo determinado (Franklin y Krieger, 2011).

Durante la década de 1950 se formularon cuatro teorías específicas sobre la motivación de los empleados, estas representan el fundamento de las explicaciones contemporáneas sobre la motivación y su aplicación aún sigue vigente, así como el uso de su terminología.

2.3.4.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades

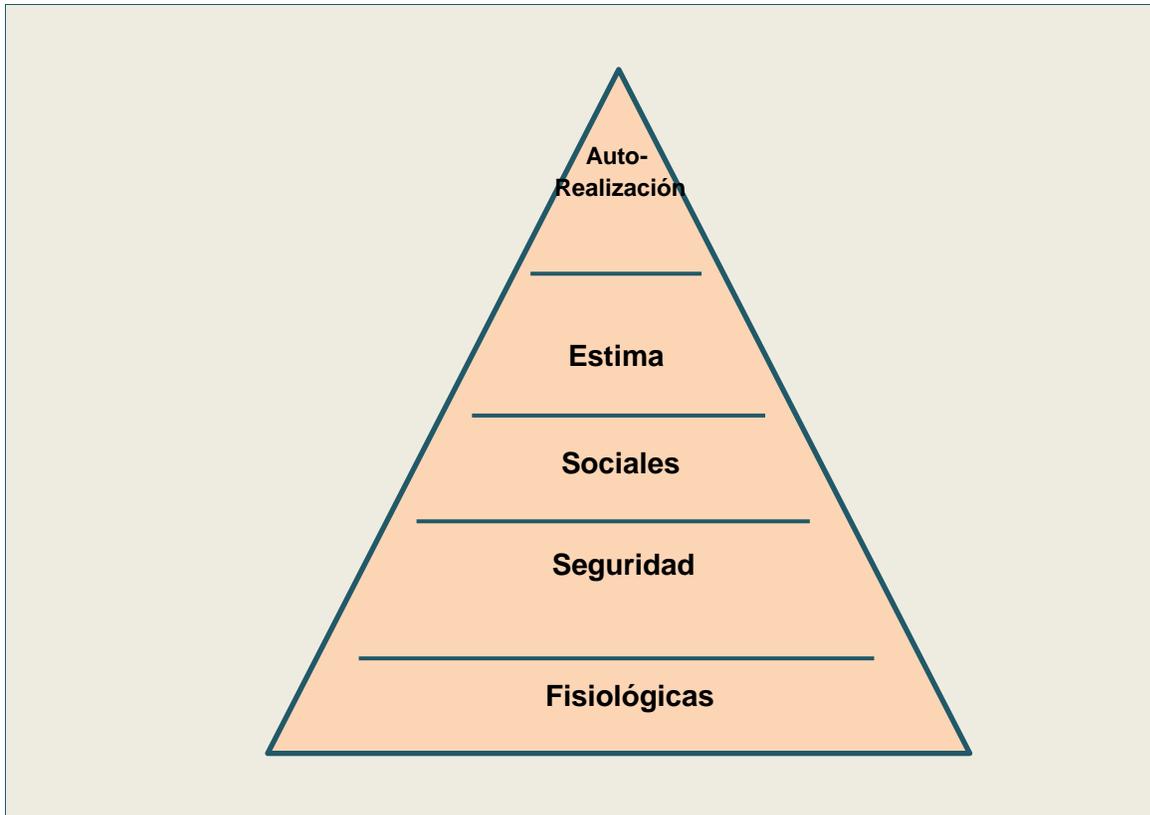
La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, formulada por Abraham Maslow durante 1943 (Maslow, 1991), en ésta se planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Fisiológicas.** Incluye hambre, sed, sexo, refugio y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve

dominante. Entonces, según Maslow (1991), se desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden que se observa en la figura 2.2.

Figura 2.2 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Maslow (1991).

Maslow clasificó las cinco necesidades de la siguiente manera:

- Orden superior. Dentro de esta categoría incluyó las necesidades fisiológicas y de seguridad, que según esta teoría son las iniciales para cualquier individuo y estas se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, contratos y antigüedad).
- Orden inferior. En esta categoría consideró las necesidades sociales, de estima y la autorrealización, las cuales se satisfacen en forma interna, es decir dentro del individuo.

Robbins y Judge (2013) mencionan que en caso de los países como Japón, Grecia y México, donde dominan las características que permiten evitar la incertidumbre, las necesidades de seguridad se ubicarían en la parte superior de la jerarquía.

Las necesidades de Maslow pueden representarse en el entorno organizacional de la siguiente manera:

- **Fisiológicas.** Tener ingreso, sueldo y salario, tener empleo.
- **Seguridad.** Planes de salud y de pensiones, trabajo seguro, énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa, seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.
- **Sociales.** Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, convivencia entre el equipo de trabajo, actividades sociales y deportivas.
- **Estima.** Creación de trabajos con perspectivas de logros, de autonomía, de responsabilidad y de control personal; reforzamiento de la identidad personal; retroalimentación y reconocimiento para lograr un buen rendimiento.
- **Autorrealización.** Iniciación al compromiso total del trabajador; el trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.

2.3.4.1.3 Teoría ERG de Clayton Alderfer

Esta teoría surge de la reformulación y actualización de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Las siglas ERG corresponden a las palabras en inglés para las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento (existence, relatedness, growth).

Su autor plantea que existen tres grupos de necesidades centrales. Las cuales corresponden a lo siguiente:

- **Existencia.** Se refiere a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y de supervivencia.
- **Relación.** Son compatibles con las sociales y de estima de Maslow.
- **Crecimiento.** Engloba el deseo y necesidad de desarrollo, superación personal y autorrealización (Franklin y Krieger, 2011).

2.3.4.1.4 La teoría X y Y

Douglas McGregor (1960) planteó dos concepciones distintas sobre la naturaleza del ser humano; una negativa, que llamó la teoría X, y otra positiva que denominó la teoría Y. Analizando el comportamiento de los gerentes planteó los siguientes puntos:

Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, obligados, a realizarlo. Por otro lado aquellos que se basan en la Teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo cual la persona aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad (Robbins y Decenzo, 2002).

A partir de eso identificó algunas premisas que toman en cuenta los gerentes de acuerdo a la teoría X o la teoría Y, estas se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Premisas que adoptan los gerentes de acuerdo a las teorías X y Y

Premisas de los gerentes Teoría X	Premisas de los gerentes Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible tratarán de evitarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar. • Los trabajadores ejercitarán la



- Debido a que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos, esto para lograr las metas.
 - Los empleados evitan responsabilidades y buscan dirección formal siempre.
 - Los empleados muestran muy poca ambición.
- autodirección y el autocontrol si están comprometidos son sus objetivos.
 - La persona promedio puede aprender a aceptar y buscar la responsabilidad.
 - Los trabajadores tienen la habilidad de tomar decisiones innovadoras.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez, Abreu y Badii (2008).

2.3.4.1.5 Teoría de la motivación- higiene

Esta Teoría fue propuesta por Frederick Herzberg (1987). Plantea que no todos los factores laborales motivan a los empleados. La presencia o ausencia de ciertas características en el trabajo, o factores de higiene, tal vez satisfagan algunas necesidades de los empleados, pero no los conducen a la satisfacción ni a la motivación. Los factores que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes, por ejemplo los logros, el reconociendo, la responsabilidad y el crecimiento, actúan como motivadores y producen la satisfacción laboral (Robbins y Decenzo, 2002).

Esta teoría también recibe el nombre de teoría de dos factores, esto debido a que se basa en el entorno externo y en cuestiones internas al trabajador. Para Herzberg la motivación de las personas dependen de dos factores:

1. **Factores higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción. Ejemplo de estos factores son:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relación con los colegas.
- Estatus.
- Seguridad.

2. Factores motivacionales. Estos factores están relacionados con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de crecimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que contribuyen a ser un gran desafío y tienen un gran significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción y se denominan “factores de satisfacción”. Ejemplo de estos son:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del cargo.
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación (Franklin y Krieger, 2011).

2.3.4.1.5.1 El enriquecimiento del puesto del trabajo

Herzberg basándose en su modelo teórico, propone para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo un sistema que denominó enriquecimiento del trabajo. Este consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para lograr esto, los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente (Palomo, 2010).

2.3.4.1.6 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría plantea que la motivación se encuentra asociada a los conceptos de aprendizaje; McClelland consideró que muchas necesidades son adquiridas de la cultura de una sociedad, es decir son aprendidas en la niñez dependiendo de lo que se vive en ésta, y cuando llegue la vida adulta unas se proyectan más que otras, de esta manera las personas poseen tipos de motivos en su mente, los cuales tienen distinta intensidad (Chang, 2010). A partir de sus estudios realizados sobre su postura agrupó estos motivos en tres categorías o tres necesidades aprendidas:

- **Necesidad de logro.** Es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares. Los individuos con predominio de esta necesidad buscan tareas retadoras.
- **Necesidad de afiliación.** Deseo de relacionarse con otras personas, es una necesidad de tipo social. Para McClelland, es la necesidad más importante.
- **Necesidad de poder.** Es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. Conseguir que otros se comporten de una manera

determinada, es el deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir y dominar a otras personas.

McClelland sugirió que cuando una persona tiene una fuerte necesidad, ésta la motiva a conducirse para satisfacerla; por ejemplo un trabajador con alta necesidad de logro establecería metas desafiantes, trabajaría duro para lograrlas y utilizaría habilidades y capacidades para cumplirlas (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011).

2.3.4.2 Teorías contemporáneas de la motivación

Entre las teorías contemporáneas que explican la motivación encontramos: la Teoría de las Expectativas, Teoría de la equidad, Teoría del establecimiento de metas y la Teoría de la disonancia. A continuación se explica cada una de ellas.

2.3.4.2.1 Teoría de las expectativas

Desarrollada por Víctor Vroom, plantea que la motivación es un proceso que dirige las elecciones entre formas alternativas de actividad voluntaria, así la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y, por consecuencia son motivados.

Esta teoría establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En síntesis se plantea que los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación del desempeño. Con esto se plantean tres relaciones:

- **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- **Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.

- **Relación recompensa-metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él (Robbins y Judge, 2013).

2.3.4.2.2 Teoría de la equidad

El psicólogo J. Stacey Adams desarrolló esta teoría planteando que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares; se basa en el supuesto de que los individuos que trabajan a cambio de recompensas de la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con igualdad en el trabajo (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011).

Los individuos ven su mundo en términos de insumos y resultados. Adams planteó que las personas eran calculadoras, es decir calculan lo que invierten en su trabajo y lo que obtienen de él. Con esto compara sus insumos y resultados en comparación con los demás (compañeros), desarrollando una proporción. Si esta proporción insumo-resultado es igual a la proporción de los demás, no habrá tensión y por consiguiente no habrá una acción consecuente para liberar dicha tensión (Landyn y Conte, 2005).

2.3.4.2.3 Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke propuso que el establecimiento de metas era un proceso cognitivo de cierta utilidad práctica; planteaba que las metas conscientes de un individuo y sus interacciones eran los determinantes principales de la conducta, es decir, una de las características más comúnmente observadas de la conducta es que continua hasta que llega a el cumplimiento de alguna meta (Gibson et al., 2011).

Locke afirmaba que el propósito de lograr cumplir una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Esta teoría tiene mucho sentido común, ya que no se puede negar que, a partir del deseo de lograr una meta u objetivo determinado, la

persona se motiva para trabajar y alcanzarlo. Sin embargo las metas específicas motivan más que las de índole general. También, aquellas cuyo medio de conseguirlas sea más difícil motivarán más que las de logro fácil. Pero las metas demasiado difíciles e inalcanzables, vendrán a disminuir la motivación e incluso podrán llevar al sentimiento de frustración (Publicaciones VÉRTICE S.L., 2008).

2.3.4.2.4 Teoría de la disonancia

Esta teoría fue propuesta por Festinger y considera que la tensión existe cuando los individuos tienen cogniciones disonantes, es decir pensamientos incompatibles. Se plantea que los individuos siempre buscarán en algún sentido tener equilibrio (ausencia de tensión) y dirigir su conducta hacia la búsqueda y mantenimiento de tal (Landyn y Conte, 2005).

2.3.5 Clasificación de las teorías de motivación

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías: de contenido y de proceso.

Las teorías de contenido se enfocan en los factores internos de las personas que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta, intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas.

Las teorías de proceso describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente externos a la persona.

En la tabla 2.3 se resumen las características básicas de las teorías de contenido y de proceso desde una perspectiva administrativa.

Tabla 2.3 Perspectiva administrativa de las teorías de contenido y de proceso de la motivación

BASE TEÓRICA	EXPLICACIÓN TEÓRICA	FUNDADORES DE LAS TEORÍAS	APLICACIÓN ADMINISTRATIVA
CONTENIDO	Se enfoca en los factores internos de las personas que activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta.	<p>Maslow. Jerarquía de necesidades de cinco niveles.</p> <p>Alderfer. Jerarquía de tres niveles (ERG)</p> <p>Herzberg. Dos importantes factores llamados motivadores de higiene.</p> <p>McClelland. Tres necesidades aprendidas adquiridas de la cultura: logro, afiliación y poder.</p>	Los administradores deben estar conscientes de las diferentes necesidades, deseos y metas porque cada individuo es único en muchas formas.
PROCESO	Describe, explica y analiza cómo se activa, dirige, sostiene y se detienen la conducta.	<p>Vroom. Teoría de las expectativas de opciones.</p> <p>Adams. Teoría de la equidad basada en las comparaciones que hacen los individuos.</p>	Los administradores deben entender el proceso de la motivación y cómo los individuos eligen según sus preferencias, recompensas y logros.

Skinner. Teoría de reforzamiento que se ocupa del aprendizaje que ocurre como consecuencia de la conducta.

Locke. Teoría del establecimiento de metas que sostiene que lo que determina la conducta son las metas e intenciones conscientes.

Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011).

2.3.6 Donde surge la motivación

La mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Pero ello no significa que una organización deba actuar con indiferencia hacia sus miembros. Las instituciones y las empresas pueden hacer mucho para mantener a su colaboradores con buen nivel de motivación, aun que deben ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos motivacionales (Palmero y Martínez, 2008).

Ramírez, Abreu y Badii (2008) consideran que la motivación en el trabajo es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orientan a la satisfacción de estas a través de medios externos. Es así que el determinar el origen de la motivación es de suma importancia para mantener la motivación de las personas y crear acciones para la mejora de esta.

Para conocer de dónde surge la motivación tenemos que considerar las fuentes de motivación, las cuales se refieren al origen de los estímulos que ocasionan que

un individuo se active o actúe. Estas fuentes de motivación varían a lo largo de dos ejes: el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico como se explicará más adelante. Con esto se puede decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales.

- Dentro de las fuentes internas se encuentran: la historia genética, la historia personal y las variables psicológicas.
 - a) En cuanto a la historia genética, esta fuente se refiere a los efectos que ha ido ejercitando el proceso de la evolución sobre la especie humana. La selección natural puede haber favorecido la existencia y mantenimiento de ciertos motivos básicos que se encuentran íntimamente relacionados con la supervivencia; tal es el caso de la conducta de evitación de algún peligro.
 - b) La historia personal se refiere a la experiencia que tiene un individuo desde el nacimiento. Estas experiencias van formando las preferencias en torno a los eventos que estimulan y motivan a un individuo, los incentivos que lo atraen y lo dirigen a la realización de las conductas que este puede realizar para alcanzar dichos objetivos.
 - c) En cuanto a las variables psicológicas, estas representan el pensamiento de que los seres humanos somos diferentes y únicos. Poseemos nuestra propia individualidad, que nos hace peculiares. También en el plano motivacional se aprecia dicha especialidad, ya que cada uno de los individuos se siente atraído o motivado por ciertos estímulos distintos. El ser humano tiene la capacidad para buscar, desarrollar o crear un ambiente particular que le permita satisfacer dichas necesidades psicológicas. Entre las que se encuentran la de logro, las de poder, la de ayuda.

- Las fuentes ambientales, se refieren a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo, ejercen su influencia sobre éste. Son los incentivos, considerados como estímulos que motivan la conducta (Palmero y Martínez, 2008).

A partir de esto se puede establecer que dependiendo de las fuentes de motivación se establecerán dos tipos distintos de motivación: la extrínseca y la intrínseca, las cuales se abordarán a continuación.

2.3.6.1 Motivación extrínseca

El ser humano se encuentra en constante interacción con el medio ambiente, el cual está lleno de elementos que son necesarios para que satisfaga sus necesidades. Es así como diversos estímulos del exterior guían la conducta de los individuos. Por esta razón es de suma importancia las acciones que los gerentes de una organización realicen para generar incentivos que ayuden a motivar a los empleados, ya que así se logrará una mejor productividad y un aumento en los niveles de calidad de la producción (Chruden y Sherman, 2002).

La motivación extrínseca surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Es una razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción. La motivación extrínseca significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia. Martín N., Martín V. y Trevilla (2009) definen la motivación extrínseca como el conjunto de recompensas monetarias, ya sean pago de salarios, incentivos, complementos por méritos o tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, etc. Este tipo de motivación es importante para la organización ya que por medio de ella, logra que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la empresa. De esta manera se podría decir que los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias. Es bastante probable que un mayor énfasis en las recompensas monetarias comience a atraer individuos que valoren en mayor medida la riqueza material. Sin embargo estas

recompensas extrínsecas pueden, de forma temporal, incentivar a los trabajadores, pero no son el motivo fundamental para modelar el comportamiento de los empleados.

Briones (2014) menciona que la motivación extrínseca está asociada a las necesidades fisiológicas de las que hablaba Maslow en su pirámide de necesidades o a los factores higiénicos o condiciones de trabajo que explica Herzberg, esta motivación mueve e los individuos a partir de los beneficios que se obtienen como resultado de su desempeño, en una perspectiva de ganancia ya sea de dinero, premios, reconocimientos, etc.

Este tipo de motivación se asocia con las recompensas y los castigos, los cuales ocurren después de realizar una conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Los procesos de aprendizaje que subyacen de las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. El aprendizaje que surge del condicionamiento clásico surge cuando se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. Mientras que en el condicionamiento operante se considera que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de tal manera que aquellas conductas que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de que surjan después (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta. Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente, la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes en el comportamiento observado (Reeve, 2003).

2.3.6.1.1 Recompensas extrínsecas

Entre las recompensas extrínsecas que las organizaciones proporcionan a sus colaboradores podemos encontrar las siguientes.

- **El dinero como recompensa**

Este incentivo tiene distintos significados para cada individuo, por lo cual su administración suele ser compleja. Para una persona que se encuentra en desventaja económica puede tener un significado importante ya que constituye un medio para proveerse de alimento y abrigo, en cambio para una persona que tiene un buen nivel adquisitivo puede representar una fuente de poder y prestigio. Debido a estas distintas interpretaciones que cada persona hace respecto a este estímulo, no se puede asegurar que un aumento en el dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo (Chruden y Sherman, 2002).

- **La incentivación basada en el rendimiento**

Es cuando se paga a los empleados con base en alguna medida de su rendimiento. Los planes de pago a destajo, de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de pago único son formas de remuneración basadas en el rendimiento.

- **El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas.**

Para que existe un máximo de motivación. Las personas deben percibir una clara relación entre su rendimiento y las recompensas que reciben. Si éstas se distribuyen con base en factores ajenos al rendimiento, es probable que los empleados terminen realizando menos esfuerzo.

- **Los incentivos basados en prestaciones flexibles**

En este esquema los empleados dan forma al programa de incentivos con base en prestaciones adaptables a sus necesidades personales, y seleccionan algunas opciones o prestaciones entre varias posibilidades.

- **Motivación a través de horarios alternativos de trabajo.**

Esta alternativa es aplicada por algunas organizaciones las cuales emplean horarios alternativos de trabajo, como la semana laboral corta, el horario flexible y otros esquemas similares, lo cual aumento la motivación del empleado.

- **Rediseño del trabajo.**

El diseño del trabajo se refiere a la combinación de las actividades que integran un trabajo completo. El rediseño del trabajo se ocupa de cambiar esa configuración de manera que estimule el rendimiento y mantenga motivados a los empleados, lo cual puede lograrse mediante diversas formas de intervención, como son:

↔ **Rotación de puestos.**

Esta técnica es buena para eliminar la sensación de rutina inherente a ciertos trabajos. Cuando una actividad deja de ser un desafío, el empleado es rotado a otro puesto, del mismo nivel, que requiera las mismas habilidades.

↔ **Ampliación del trabajo.**

Implica la expansión horizontal de los puestos. Aumenta la calidad y variedad de actividades, agrega interés y motivación a la tarea.

↔ **Enriquecimiento del trabajo.**

Se refiere a la expansión vertical de los puestos. Incrementa la posibilidad del empleado para controlar la planeación, la ejecución y la evaluación de su trabajo (Franklin y Krieger, 2011).

2.3.6.2 Motivación intrínseca

Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos. La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Debido a que las personas presentan necesidades psicológicas orgánicas innatas, cuentan con los medios para experimentar satisfacciones

espontáneas inherentes, al comprometerse en actividades interesantes. Al percibir la experiencia de sentirse competitiva y autodeterminada, la gente experimenta una motivación intrínseca. Cuando se compromete en tareas y se siente competitiva y autodeterminada, experimenta la motivación intrínseca como una fuerza motivacional natural que llena de energía el comportamiento aun cuando no existan recompensas extrínsecas. De manera funcional, la motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y realizar el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades (Reeve, 2003).

La motivación intrínseca se refiere a la satisfacción que siente un individuo ocasionada por la propia conducta o actividad al ser realizada, que en el ambiente laboral puede surgir de elementos subjetivos como la adecuación al puesto, la vocación, la satisfacción de quien ejecuta la tarea, la significación social, la participación en el trabajo, el conocimiento de los resultados obtenidos (Briones, 2014).

Desde la teoría de la Autodeterminación se considera que el origen de la motivación puede ser más interno o más externo al individuo, es decir más o menos auto-determinado, esto en la medida en que las personas se involucran o no libremente en la realización de sus actividades para conseguir ciertas metas, considerando el grado en que realizan sus acciones de forma voluntaria, por propia elección. De acuerdo con esta teoría, la forma más autodeterminada de motivación es la motivación intrínseca, en la que las acciones están motivadas por el placer y el disfrute que genera la propia actividad. El desarrollo de la actividad en sí constituye el objetivo y la gratificación. Un aspecto importante de la conducta intrínsecamente motivada es que el interés por la actividad y las necesidades de competencia y autorrealización subsisten incluso después de haberse alcanzado la meta (Moreno et al., 2012).

Martín N., Martín V. y Trevilla (2009) consideran que la motivación intrínseca trae consigo diversas ventajas. Por un lado puede ser utilizada como una poderosa herramienta para enfrentar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de

conocimiento entre los individuos. En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimientos. También ayudará a lograr un equilibrio entre competición y colaboración entre los colaboradores de una organización, ya que favorece un ambiente de mayor cooperación. Además, la motivación intrínseca permite crear un adecuado ambiente laboral que facilita la comunicación, así como ayudará a incrementar el compromiso de los trabajadores con la organización, logrando que éstos, tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades. Por último, la motivación intrínseca contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimientos.

2.3.6.2.1 Recompensas intrínsecas

Entre las recompensas intrínsecas que suelen ayudar a mejorar la motivación se encuentran las siguientes.

- **Cumplimiento**

La capacidad de iniciar y terminar un proyecto o trabajo es importante para algunos individuos, es decir, valoran el cumplimiento de las tareas. El efecto que tiene en ellos completar una tarea es una forma de recompensa personal, las oportunidades que permiten a esas personas completar las tareas tienen un poderoso efecto motivador.

- **Autonomía y Estima**

Para algunos individuos es importante que en sus empleos se les brinde la oportunidad de tomar decisiones, desean operar sin que les supervise de cerca. La libertad de hacer lo que se considere mejor en una situación en particular, llega a producir un sentimiento de autonomía. Involucra la oportunidad que la empresa le brinde al colaborador para ejecutar tareas que se consideran de importancia

para la organización y para la sociedad, en tener poder sobre personas y recursos (Chruden y Sherman, 2002).

- **Logro**

El logro es una recompensa autoadministrada derivada de alcanzar una meta desafiante, que dependerá de las metas que cada empleado llegue a establecer.

- **Crecimiento personal**

El crecimiento personal de cada individuo es único. Los que experimentan dicho crecimiento pueden sentir su desarrollo y ver cómo se expanden sus habilidades; al hacerlo, pueden maximizar o al menos satisfacer su potencial; algunos pueden llegar a sentirse insatisfechos con sus puestos y organizaciones si no se les permite o alienta a desarrollar sus habilidades (Franklin y Krieger, 2011).

El utilizar recompensas extrínsecas o intrínsecas ha llevado a innumerables debates. Frey y Osterloh (2002) plantean que desde la teoría económica se considera la noción del “homo- economicus”, es decir un individuo egoísta cuyo interés principal es el beneficio económico. Mientras que la sociología y la psicología tradicional establecen una perspectiva donde se considera que la conducta humana está determinada por normas y preferencias personales que son totalmente intrínsecas y que no están asociadas a cuestiones económicas, tales como el honor, la dignidad, el amor, etc.

2.3.6.3 Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas

En cuanto a la relación de las distintas recompensas, se ha determinado que en situaciones en las que los individuos experimentan un alto nivel de recompensas intrínsecas, la suma de las que son extrínsecas pueden llegar a disminuir la motivación; es decir, las personas que reciben de sí misma sentimientos de satisfacción tienen un buen desempeño debido a recompensas intrínsecas y una vez que se suman las extrínsecas, los sentimientos de satisfacción cambian

debido a que ahora se piensa que el desempeño se debe a las recompensas extrínsecas. La suma de recompensas extrínsecas comúnmente reduce el grado en que el individuo experimenta las recompensas intrínsecas que él mismo se otorga.

2.3.7 De la motivación a la satisfacción laboral

La motivación fue tema de estudio años antes que la satisfacción laboral; desde los años cincuenta surgieron estudios sobre esta, los cuales actualmente siguen siendo utilizados en muchas investigaciones, brindando bases sólidas para estas. En el campo de estudio de la satisfacción laboral, desde los años sesenta no existió desarrollo significativo del estudio sobre esta, fue a finales de la década de los 70 donde comenzó a resurgir el interés gradual por la temática. Se comienza a aceptar la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con repercusiones importantes para el individuo y para las organizaciones (Cavalcante, 2004). De esta manera la relación de estos dos conceptos es tomada como de suma importancia en los lugares de trabajo. Considerando que la motivación es un proceso interno que surge a partir de una serie de necesidades personales y se orienta a la satisfacción de éstas a través de actividades externas de índole laboral; y que la satisfacción en el trabajo, es una actitud que se tiene y que hace posible el proceso de satisfacción de necesidades a las que orienta la motivación, la relación de estas permite que se mantenga la meta a la que se orienta la motivación (Gómez et al., 2000).

En la investigación realizada por Santos (2014), se encontró que la motivación es el principal factor que ejerce mayor influencia en la satisfacción laboral, proponiendo que se deben promover activamente acciones destinadas a la mejora de ésta, con el fin de facilitar un mejor desempeño en el trabajo. Espíritu, Priego y Moreno (2014) apoyan esta idea ya que plantean que la falta de motivación impide que los empleados estén satisfechos con su trabajo, ocasionando en los colaboradores estados de depresión, desinterés, apatía, descontento,

desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, incomodidad, principalmente.

La teoría bifactorial de Herzberg (1987), plantea que la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y serán determinantes para lograr la satisfacción o la ausencia de ésta. Las variables de contexto satisfacen las necesidades de orden inferior logrando incidir en la insatisfacción o la no insatisfacción.

De esta manera la satisfacción puede ser apreciada de distintas formas desde las diversas teorías de la motivación:

- Para las teorías de la necesidad; la insatisfacción de una necesidad superior que ocasiona una tensión provocará, insatisfacción laboral, mientras que la ausencia de esta tensión se considera: satisfacción laboral.
- Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con un estado anticipado positivo originado por las recompensas de todo tipo, derivadas de lo laboral y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas.
- Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando existe la ausencia de tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada.

Las teorías de la motivación considera la satisfacción laboral como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona en su trabajo. A partir de esto se puede considerar que en un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se lleva a cabo, el grado de satisfacción que se presente influirá en la dinámica interactiva de la motivación en el sentido de que es un refuerzo positivo de la conducta en el trabajo que se orienta al cumplimiento de las metas organizacionales. La motivación también, orienta la acción impactando en la satisfacción ya que

condiciona la cantidad de la expectativa que influirá en la evaluación de las actividades (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

2.4 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad, ya que se relaciona con la calidad de vida en general, siendo esta de suma importancia, ya que un empleado satisfecho prestará más conductas a favor de la organización que un menos satisfecho (Galaz, 2003). De esta manera la satisfacción que las personas reciben de su empleo depende en gran medida del grado hasta el cual el puesto y todo lo asociado a él satisfagan sus necesidades y deseos (Chruden y Sherman, 2002).

Durante los años veinte, el psicólogo australiano Elton Mayo, introdujo el concepto de emoción en la psicología organizacional. Él consideraba que el trabajo tenía como consecuencia diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha. Sin embargo existía poco interés entre los psicólogos y directivos en prestar atención a la felicidad de los trabajadores. Se pensaba que los trabajadores se preocupaban únicamente por su sueldo y que si este llenaba sus expectativas sería feliz. Las encuestas realizadas sobre Satisfacción laboral eran aplicadas a los gerentes y no a los trabajadores (Landyn y Conte, 2005).

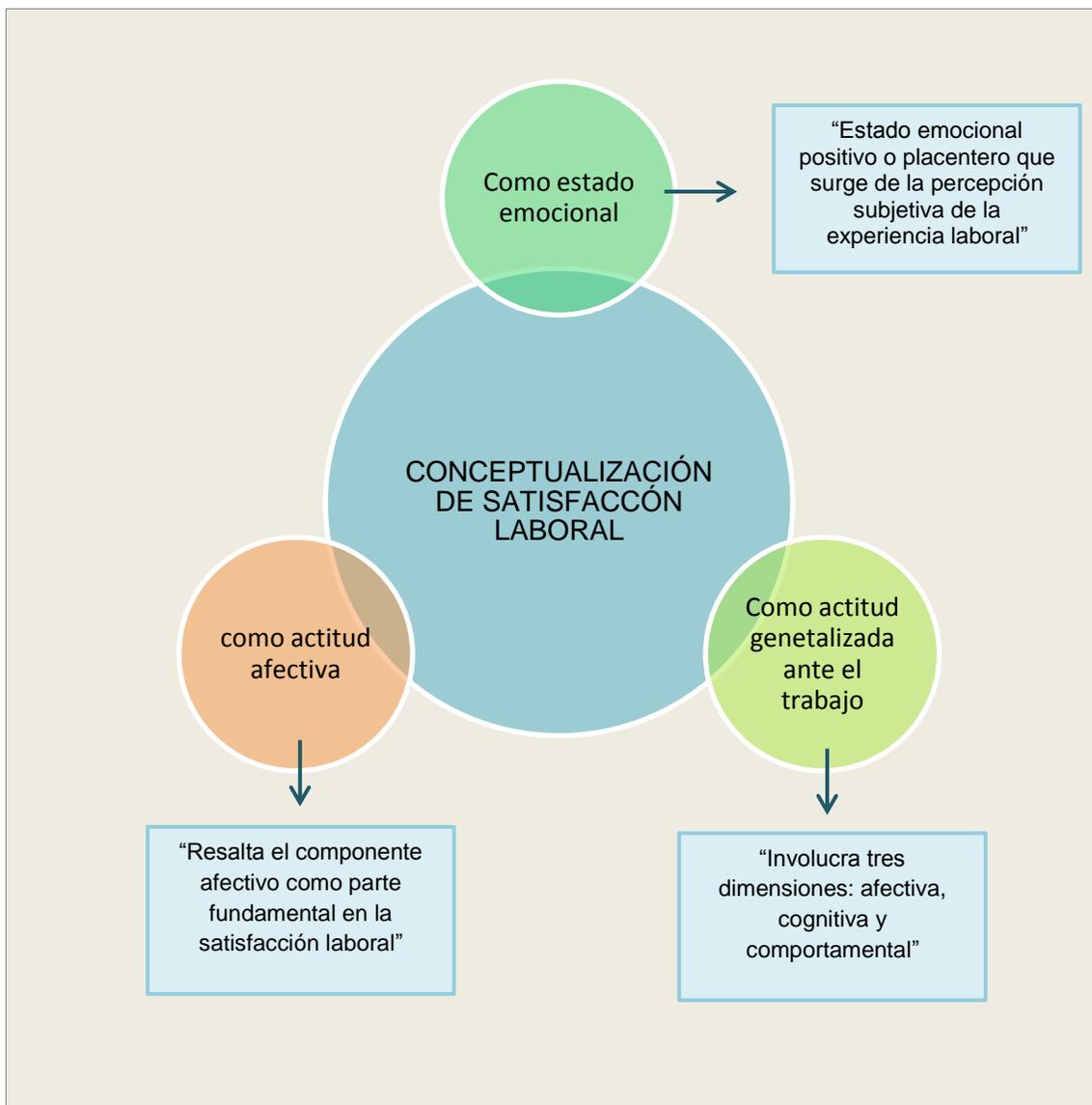
Locke citado por Galaz (2003) identifica tres tendencias históricas en la identificación de los factores considerados causantes de la satisfacción laboral en el trabajo: el físico-económico en donde la satisfacción está determinada por condiciones físicas del ambiente y la remuneración; la escuela de relaciones humanas enfatiza la supervisión, los grupos de trabajo y las relaciones empleado-dirección como las fuentes de satisfacción; y finalmente la escuela del desarrollo personal, en la cual las habilidades, la eficacia y la responsabilidad en tareas son las consideradas causantes de la satisfacción.

2.4.1 Conceptualización de satisfacción laboral



Diversas definiciones son las que se han planteado alrededor de este término. A pesar de esto las distintas definiciones de satisfacción laboral pueden agruparse como se muestra en la figura 2.3.

Figura 2.3 Distintas agrupaciones en las que se conceptualiza la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia basada en Gómez et al. (2000).

Una vez que se establecieron estas categorizaciones para conceptualizar la satisfacción laboral se presentan algunas definiciones que ayudarán a comprender este concepto.

La satisfacción laboral se puede definir como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características (Robbins y Judge, 2013). Distintos autores se han interesado por definirla, dentro de estas definiciones se encuentran las siguientes: Vroom (1964) citado por Medina (2001) señala que la satisfacción hace referencia a orientaciones afectivas que tienen los individuos hacia roles laborales que ocupa en el presente. Durante los años noventa Hodgetts y Altman (1990) citado por Garzón (2005) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación hacia el buen desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Moré, Carmenate y Junco (2005) la definen como una actitud general que involucra la interacción de varios elementos centrales del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, salario, condiciones de trabajo, estimulación, métodos de dirección, relaciones interpersonales, posibilidad de superación y desarrollo. Para Garrido (2006) la satisfacción laboral es la respuesta afectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña. Los autores Sánchez, Artacho, Fuentes y López (2007) la definen como un concepto multidimensional y multidisciplinar que involucra un estado emocional, una actitud, un grado de bienestar que llega a experimentar una persona hacia su trabajo, como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente.

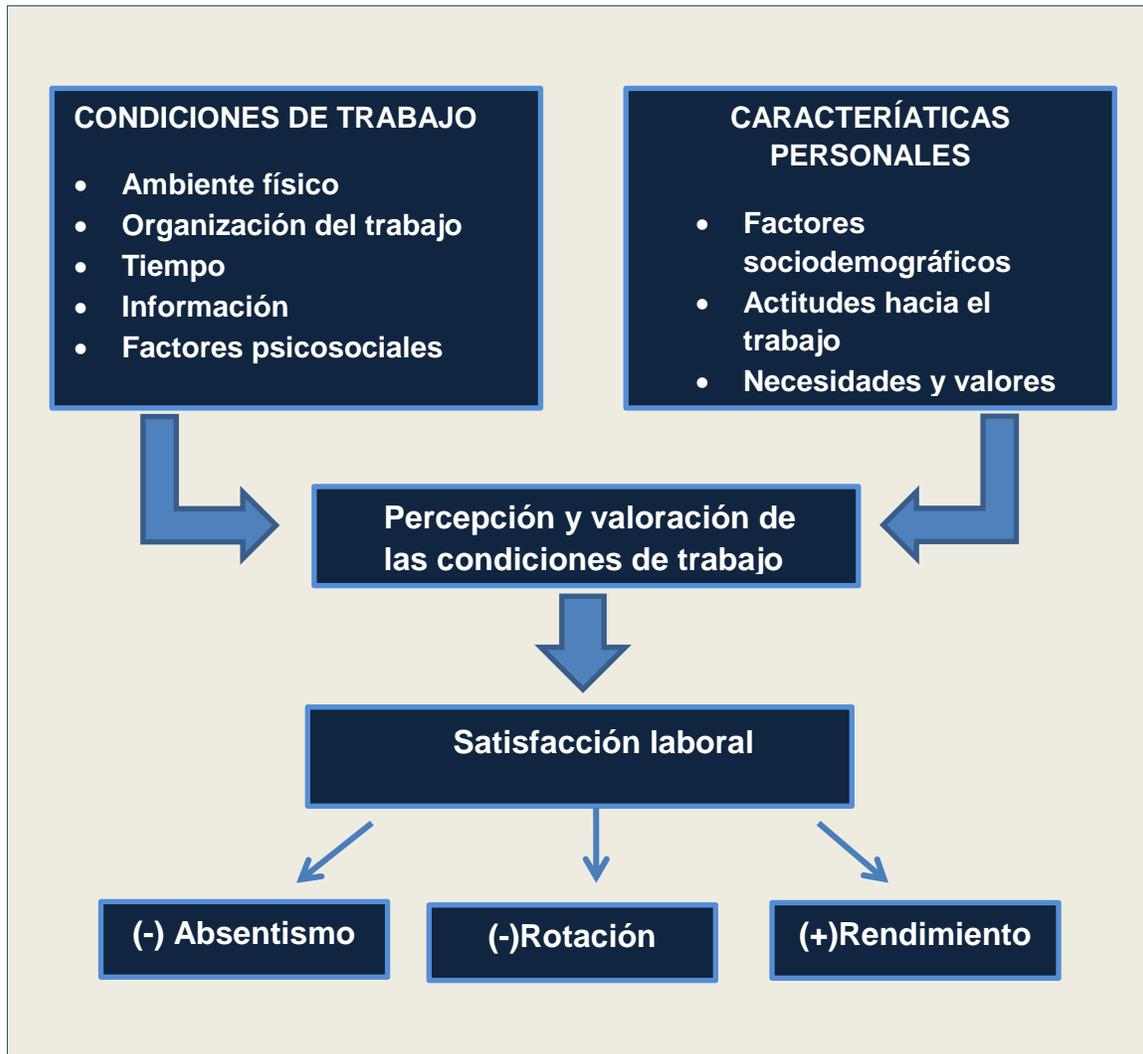
En 2008, Ramírez, Abreu y Badii plantean que la satisfacción es la coincidencia entre lo que un individuo quiere y busca en su trabajo y lo que consigue de éste. De esta manera a mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Omar (2010) establece que la Satisfacción laboral es una actitud frente a las experiencias dentro del trabajo, y que está asociada a la productividad y al desempeño de las organizaciones. Para Villegas (2012) la

satisfacción es una emoción que impulsa al individuo a disfrutar las situaciones y el éxito que ocurran en el presente, creando un nuevo sentido de ser y una nueva perspectiva del mundo, plantea que la satisfacción tiene un carácter más cognitivo que físico.

Aunque existen diferentes concepciones sobre la satisfacción laboral y cada autor la plantea de distinta manera, todas estas definiciones coinciden en que de una manera u otra la Satisfacción traerá aspectos positivos a la vida laboral y personal de los individuos. De esta manera el interés por tener colaboradores satisfechos con su trabajo es de suma importancia, y el saber cómo lograrlo toma aun mayor relevancia. Es así que para lograr la Satisfacción de los empleados es necesario considerar tanto aspectos relacionados con el trabajo como aquellos relacionados con las características del trabajador.

En la figura 2.4 se aprecia que la satisfacción será consecuencia de las condiciones objetivas de trabajo y del comportamiento de la persona en la organización. De tal manera puede ocurrir que ante las mismas condiciones objetivas de trabajo, diferentes personas muestren distintos grados de satisfacción, por lo que se aprecia la naturaleza subjetiva de la satisfacción, que hace que no dependa solamente de las condiciones objetivas del empleo, sino también de la evaluación personal que hace cada colaborador, involucrando dicha evaluación características personales. A partir de esto la satisfacción laboral influirá en el rendimiento de los trabajadores, el absentismo y la rotación de personal, es decir si los colaboradores de una empresa se encuentran satisfechos con su trabajo, su rendimiento será mejor y el absentismo y la rotación del personal disminuirán (Garrido, 2006).

Figura 2.4 Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral



Fuente: (Garrido, 2006).

2.4.2 Teorías sobre la satisfacción laboral

Diversos autores han desarrollado teorías para explicar la satisfacción en el trabajo, todas estas pueden agruparse en tres grandes enfoques. Un primer enfoque plantea, basado en el modelo de las expectativas, que la satisfacción en el trabajo se encuentra en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtienen como producto o gratificación. Un segundo enfoque aborda la satisfacción laboral como producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el

producto o el resultado obtenido. Esta tendencia llamada equidad, plantea que la satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo que depende de las comparaciones que haga el individuo con otros compañeros en su medio de trabajo. Por último el tercer enfoque plantea la teoría de los dos factores la cual explica que existen dos tipos de factores que motiva, uno de carácter extrínseco denominados “de higiene o manutención, y los intrínsecos, denominados “motivadores” (Garzón, 2005).

Entre las principales teorías y autores que desarrollaron un marco teórico sobre la satisfacción laboral se encuentran las siguientes:

2.4.2.1 Teoría de la discrepancia de Locke

Una de las revisiones más exhaustivas respecto a la satisfacción laboral fue la que realizó Locke. Él propone nueve dimensiones a cerca de ésta las cuales son:

- 1. Satisfacción con el trabajo.** Interés intrínseco del trabajo, posibilidades de éxito o control sobre los métodos.
- 2. Satisfacción con el salario.** Cantidad, equidad, modo de distribución.
- 3. Satisfacción con la promoción.** Oportunidad de formación o criterios sobre promoción.
- 4. Satisfacción con el reconocimiento.** Elogio por la realización del trabajo, créditos por el trabajo realizado, críticas.
- 5. Satisfacción con los beneficios.** Pensiones, seguros médicos, vacaciones.
- 6. Satisfacción con las condiciones de trabajo.** Horario, descansos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ventilación o temperatura.
- 7. Satisfacción con la supervisión.** Estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relacione humanas o administrativa.
- 8. Satisfacción con los compañeros.** Competencia, apoyo, amistad.
- 9. Satisfacción con la compañía y la dirección.** Políticas de beneficios y salarios de la organización (Medina, 2001).

En la teoría de discrepancia, Locke postula que la satisfacción laboral es resultado de la percepción de que el puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para el trabajador, es decir que existe congruencia entre valores y necesidades. En el nivel de congruencia intervienen dos variables: la discrepancia entre lo que ofrece el trabajo y lo que el trabajador desea obtener, y el grado de importancia de la faceta (Gil, 2014). Esta postura plantea que para que una persona este satisfecha con su trabajo es necesario que haya una correspondencia entre las habilidades y conocimientos exigidos por éste y las habilidades y conocimientos de la persona. Por lo tanto, los colaboradores de la empresa más satisfechos serán aquellos que se ajusten mejor a las necesidades y valores de la persona (Garrido, 2006).

Al referirse a varias dimensiones, Locke identifica tres elementos importantes a la clasificación del proceso de la discrepancia:

- La satisfacción con las dimensiones del trabajo: aquí aborda la problemática de la evaluación afectiva de las diversas dimensiones del carácter individual relacionada al trabajo.
- La descripción de las dimensiones: esto hace referencia a las percepciones que no se relacionan con los afectos y que se localizan en experiencias relacionadas con las especificaciones del trabajo.
- La relevancia de las dimensiones: se refiere a la importancia, o al valor, que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo

De esta manera la discrepancia resulta de los valores que las personas conceden a las dimensiones del trabajo, siendo la Satisfacción laboral el resultado del valor atribuido a cada una de las distintas dimensiones y de la congruencia entre el nivel alcanzado y lo ambicionado (Cavalcante, 2004).

2.4.2.2 El modelo de satisfacción de Porter y Lawyer

Su modelo establece que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas y el nivel de recompensas que el individuo cree que debe recibir (Garzón, 2005). A partir de esto se considera que la satisfacción laboral surge cuando la comparación entre las recompensas esperadas y las recibidas, es considerada adecuadas por el trabajador.

2.4.2.3 Modelo dinámico de satisfacción laboral de Bruggemann

Este modelo considera que la satisfacción laboral es consecuencia del grado en que las características y recompensas del trabajo satisfacen las expectativas y necesidades del trabajador. Un punto importante de esta teoría es que toma en cuenta las aspiraciones del trabajador para estimar su nivel de satisfacción laboral (Gil, 2014). Es así como Bruggemann analiza la satisfacción laboral, considerando su calidad y no sólo su cantidad, explicando que el individuo puede presentar seis formas de satisfacción laboral diferentes. Estas se presentan a continuación:

1. **Progresiva.** La satisfacción laboral va aumentando cada vez más así como también aumenta el nivel de aspiraciones.
2. **Estabilizada.** La satisfacción laboral va aumentando cada vez más pero el nivel de aspiraciones se mantiene igual.
3. **Resignada.** Se presenta insatisfacción laboral y se reduce el nivel de aspiraciones para ajustarse a las condiciones de trabajo.
4. **Constructiva.** Existe insatisfacción laboral pero se mantiene el nivel de aspiraciones y se presenta el interés por la búsqueda de soluciones ante la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
5. **Fija.** Se tiene insatisfacción pero se mantienen los niveles de aspiraciones, sin buscar dominar la situación.
6. **Seudo satisfacción.** Existe insatisfacción y frustración, sin embargo el empleado llega a negarlo (Gómez, et al., 2000).

2.4.2.4 Teoría de los eventos situacionales

Esta teoría propone que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación en la que se encuentra la persona en su organización y está determinada por dos factores: las características situacionales y los eventos situacionales (Medina, 2001).

2.4.2.5 Teoría del proceso oponente de Landy

Esta teoría se basa en las emociones que en las cogniciones. Se plantea que cada reacción emocional está acompañada por otra reacción emocional opuesta. Un ejemplo de esto sería cuando una persona experimenta alegría al interactuar con un compañero, surgirá también una reacción emocional negativa subyacente que no se presentaría mientras continuara la interacción. Pero si la interacción terminara, parecería el estado emocional negativo. Ya que no existiría estado emocional positivo alguno al que oponerlo. La angustia que se experimenta en este ejemplo cuando termina la interacción hace referencia al proceso oponente que se plantea en esta teoría (Landyn y Conte, 2005).

2.4.2.6 Modelo sociocognitivo

Para explicar la satisfacción laboral, este modelo toma como referencia la cognición social considerando que esta variable está influida por el procesamiento de la información social. Se tienen la idea de que las personas forman sus actitudes a partir de la información disponible en su contexto social. Las actitudes, conductas y creencias se adecuan al contexto social y a la realidad de las situaciones y conductas pasadas y presentes. En estos procesos el ambiente social ofrece claves para construir e interpretar los eventos y las actitudes. Dentro de este ambiente, las características del puesto y de la tarea se crean a través de procesos sociales e individuales. Así la satisfacción laboral es una actitud resultado de las respuestas a los indicios sociales presentes en el lugar de trabajo (Gil, 2014).

2.4.2.7 La teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral

Hackman y Oldham (1980) citados por Ancona, Camacho y García (2012) explican su teoría planteando que el potencial motivador de los trabajadores y el logro de su satisfacción, se encuentra determinada por tres estados psicológicos críticos que se dan en el campo laboral, los cuales se explican de la siguiente manera:

- **Significado experimentado.** Los trabajadores deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena realizarlo según su sistema de valores.
- **Responsabilidad experimentada.** Debe existir un sentido de responsabilidad por los procesos y resultados de su trabajo.
- **Conocimientos de los resultados.** Los colaboradores de la organización deben recibir información, en forma regular, de tal manera que puedan determinar si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.

2.4.2.8 La teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg consideró que la satisfacción en el trabajo es esencialmente un estado emocional asociado con el trabajo del individuo, derivado de la interacción de dos variables independientes; la satisfacción con el trabajo y su insatisfacción. La satisfacción laboral ocurre como una reacción a la presencia de “motivadores” (factores de contenido del trabajo) tales como el logro, el reconocimiento por el trabajo, la responsabilidad y las oportunidades para el desarrollo personal. Todos estos factores tienen en común su relación con las necesidades de crecimiento y auto desarrollo de las personas. La insatisfacción en el trabajo, es una reacción a la presencia de elementos inadecuados en el contexto de trabajo, como políticas administrativas, condiciones de trabajo, salarios bajos, etc. Todos estos factores

de insatisfacción o de higiene son relevantes por que la persona tiene la necesidad de evitarlos de la misma maneta que debe eludir sus consecuencias (Galaz, 2003). Esta teoría de desarrolla más detalladamente en el capítulo tres.

2.4.3 Interacción de la satisfacción laboral con otras variables

Como ya se ha mencionado la Satisfacción laboral de los trabajadores tiene efectos en el funcionamiento de las organizaciones. Las distintas posturas teóricas han definido este concepto de distintas maneras, sin embargo todas han asociado la Satisfacción Laboral con efectos positivos para las empresas. Es así que se ha investigado como la satisfacción de los empleados interactúa con distintas variable, las cuales serán presentadas a continuación.

2.4.3.1 Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo

La Satisfacción laboral ha sido asociada al buen desempeño de las organizaciones, es decir se plantea que las organizaciones en las cuales sus colaboradores presentan niveles más altos de satisfacción en su trabajo, son aquellas que tienen un mejor desempeño.

Muchos estudios han concluido que es probable que los trabajadores felices sean más productivos. Sin embargo algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de trescientos estudios sugirió que la correlación es bastante alta. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficientes que aquellas con pocos empleados satisfechos (Robbins y Judge, 2013).

2.4.3.2 Satisfacción laboral y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO)

La satisfacción laboral es un determinante para el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los empleados. Los trabajadores satisfechos tienden a hablar en forma positiva a cerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En congruencia con dicho supuesto, las evidencias sugieren que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, de modo que los individuos más satisfechos con su empleo son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional. Esto se explica debido a que los trabajadores que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda, mientras que los que tienen relaciones antagónicas con sus colegas son menos propensos a hacerlo. Las investigaciones demuestran que cuando la gente está de buen humor, es más fácil que manifiesten su CCO (Robbins y Judge, 2013).

2.4.3.3 Satisfacción laboral y Calidad de vida en el trabajo

Cuando se habla de satisfacción laboral se involucra el tema de calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y comportamientos relevantes para la productividad individual, como motivación, creatividad, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, etc. (Santos, 2014). La calidad de vida en el trabajo lleva a dos situaciones antagónicas: por un lado, la exigencia de los empleados en el logro de bienestar y satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad (Chiavenato, 1999).

Para llevar a cabo el análisis del grado de satisfacción en el trabajo se debe prestar atención a las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas. Es así que la satisfacción laboral es un concepto que depende de condiciones personales, de la organización y del entorno (Santos, 2014).

2.4.3.4 Satisfacción laboral y la rotación de personal

Ross y Zander (1999) realizaron una investigación en la que plantearon que el grado de satisfacción laboral del trabajador está relacionado con el hecho de que éste permanezca en la organización. Los resultados obtenidos de su estudio les permitieron concluir que los trabajadores cuyas necesidades personales están satisfechas en el trabajo, tienen más posibilidades de permanecer dentro de la organización, comprobando así su planteamiento. De esta manera la satisfacción laboral también contribuye a la formación de grupos de trabajo estables.

2.4.4 Insatisfacción laboral

Diversos estudios muestran la importancia de los aspectos laborales en la salud física y mental de los trabajadores. Es así que la insatisfacción laboral afecta a la organización y al individuo, ya que tiene efectos nocivos sobre la productividad del trabajador, lo cual afectará en el cumplimiento de metas de la organización. Se ha observado que la insatisfacción laboral se asocia de forma importante a trastornos mentales comunes, provocando que los trabajadores insatisfechos, manifiestan con mayor frecuencia síntomas ansiosos y depresivos (Martín, 2008).

2.4.4.1 Consecuencias de la insatisfacción laboral

En la figura 2.5 se muestra un modelo teórico que ayuda a entender las consecuencias de la insatisfacción. Se muestran las cuatro respuestas de la estructura, las cuales difieren entre sí en dos dimensiones: Constructiva/Destructiva y Activa/Pasiva. Las Respuestas son las siguientes:

- **Salida.** La respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz.** La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores.

- **Lealtad:** la respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejore, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está haciendo las cosas correctas.
- **Negligencia:** la respuesta negligente implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Figura 2.5 Respuestas ante la insatisfacción

	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

Fuente: (Robbins y Judge, 2013).

La insatisfacción laboral y las relaciones antagónicas con los colegas de trabajo predicen muchos comportamientos que las organizaciones consideran indeseables, como abuso de sustancias, hurto en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio denominado comportamiento desviado en el lugar de trabajo. Si a los individuos no les gusta su ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. Si los encargados de la organización quieren controlar efectivamente las consecuencias indeseables de la insatisfacción laboral, deberían atacar las fuentes del problema: “La insatisfacción”; en vez de intentar controlar las distintas respuestas (Robbins y Judge, 2013).

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva, en cierta medida, a un mejor rendimiento del trabajador, ocasionando una actitud positiva frente a la

organización. Si existe insatisfacción en el trabajo, estamos en presencia de un quiebre en las relaciones trabajador-patrón (Garzón, 2005).

2.4.5 Importancia de la satisfacción laboral

Como se ha mencionado anteriormente, un gran número de autores se han interesado en el estudio de la Satisfacción laboral, ya que la han considerado de suma importancia para el éxito y supervivencia de las organizaciones y para lograr el bienestar psicológico de los empleados.

Sánchez, Artacho, Fuentes y López (2007) plantean los siguientes aspectos por los cuales es importante considerar la satisfacción laboral en las empresas:

- Considerando que la satisfacción laboral es un objetivo conveniente en la política de dirección, es necesario disponer de una medida de la misma como criterio de evaluación de esta política.
- Un síntoma de mal funcionamiento de la organización es una baja satisfacción de los empleados ya que provocará una alta incidencia en aspectos como absentismo, rotación, desempeño, estrés, etc. Por el contrario, una alta satisfacción laboral puede favorecer el logro de resultados positivos.
- La satisfacción en el trabajo y la calidad se encuentran ligadas, ya que una organización no puede aspirar a niveles altos de calidad en producto o servicio si su plantilla no se encuentra satisfecha.
- La satisfacción laboral también se encuentra relacionada con el capital humano, es decir la importancia del capital humano en la organización debe conducir a una optimización en la gestión de recursos humanos y al establecimiento de incentivos que alienten la innovación, motivación y productividad de los empleados.

- La satisfacción laboral tiene un impacto en los costos. Esto debido a que el costo de no tener un análisis detallado sobre los aspectos que influyen en la satisfacción de los colaboradores de una empresa, puede llegar a ser sustancial, por lo cual es necesario conocer las cuestiones que afectan a los empleados, ya que, cuanto mayor sea la disponibilidad de información, mejor se podrá responder y hacer frente a las problemáticas que surjan, reduciendo de este modo costos innecesarios para la organización.

A partir de esto se puede apreciar como la satisfacción laboral trae beneficios tanto para los trabajadores como a la organización. Omar (2010) menciona que la satisfacción laboral es importante a nivel individual, ya que proporciona felicidad personal y laboral a las personas dentro de su trabajo; y a nivel organizacional puede ser una razón para que los trabajadores sean eficientes y realcen su trabajo de manera adecuada con calidad.

Si se toma en cuenta que la felicidad en el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general, y que la satisfacción personal hace que la gente trabaja de manera más eficiente y más eficaz, podríamos justificar cualquier acción en favor de la Satisfacción, ya que la satisfacción en el trabajo puede ser una de las razones de la felicidad personal y laboral de un trabajador.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS PROGRAMAS PSICOLÓGICOS DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se desarrollarán aspectos básicos a cerca de los programas de intervención psicológicos y se detallarán las bases que se tomaron en cuenta para la planeación y realización del programa que se utilizará en esta investigación la cual pretende influir en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.

3.1 Programas psicológicos de intervención

A lo largo del tiempo el hombre se ha interesado por crear herramientas que le faciliten sus labores, se ha logrado construir novedosas herramientas y utensilios que hoy en día siguen siendo de gran utilidad para realizar las tareas manuales. Sin embargo estas herramientas van más allá de lo material, ya que al considerarse la conducta humana como un elemento importante para el funcionamiento de las organizaciones y de la sociedad, los estudios por investigar sobre aquellos factores que mejoran el bienestar de las personas y las hacen más funcionales, han tomado gran importancia.

A partir de esto, diversos psicólogos, administradores, ingenieros y demás profesionistas, han buscado implementar distintas prácticas que mejoren la situación de sus colaboradores dentro de las empresas, esto con la finalidad de que se logren los objetivos organizacionales.

3.1.1 Definición y aspectos generales

Para el Psicólogo, los Programas de intervención son una herramienta importante, ya que a partir de ellos se pueden realizar entremetimientos grupales respecto a distintas problemáticas relacionadas al comportamiento de las personas. Estos programas pueden ser aplicados en distintos campos como, el escolar, el social, el laboral, etc. Hernández y Sánchez (2007) definen los programas de intervención como entrenamientos de determinadas habilidades

para responder de forma adecuada a antecedentes y consecuencias ambientales e individuales que mantienen la conducta, las cogniciones y las emociones.

Es así que a partir de que se observa alguna problemática relacionada con el comportamiento humano o que se desee potencializar algún aspecto de éste, el psicólogo podrá planear un programa que intervenga en ese factor a tratar, modificar o incrementar. Martin y Mosteiro (2012) plantea que el éxito de un Programa radica en adaptarlo a las necesidades de cada caso y a los objetivos que se desean alcanzar.

3.1.2 Tipos de programas

Dentro de las técnicas e instrumentos psicoterapéuticos más utilizados para la planeación de los programas psicológicos se encuentran los siguientes:

- **Conductuales:** en este tipo de intervenciones se trabaja con el entrenamiento de la conducta a partir de reforzar actitudes positivas; se pretende la modificación de los antecedentes y consecuencias de la conducta afín de modificarla.
- **Humanistas:** se trabaja con la percepción subjetiva de las situaciones, se centra en el aquí y el ahora de la experiencia actual e inmediata, concediendo poca importancia a antecedentes históricos.
- **Psicodinámicas:** en este tipo de intervenciones se utiliza la dramatización como herramienta para representar problemáticas, con el fin de llegar al análisis de la problemática y a su resolución, se utiliza la confrontación como medio para identificar las problemáticas.
- **Familiares:** en estas intervenciones se trabaja con problemáticas familiares en donde se incluye a los miembros de éstas familias para afrontar problemáticas relacionadas con estas.

- **Cognitivos:** en estas intervenciones se busca la detección de pensamientos, el entrenamiento de habilidades sociales, así como solución de problemas y toma de decisiones. Se trabaja con la reestructuración cognitiva a partir de la evaluación de los pensamientos (Martin y Mosteiro, 2012).
- **Psicología Positiva:** este tipo de intervenciones busca comprender los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano. Se pretende proveer e investigar aquellos aspectos relacionados con el bienestar y la felicidad humana (Cuadra et al., 2010). Dentro de este enfoque entra la inteligencia emocional, la cual tiene que ver con el desarrollo de habilidades para el manejo e identificación de las emociones.

Tomando en cuenta que el propósito del programa que se aplicará en esta investigación es intervenir en los factores de logro, reconocimiento y crecimiento psicológico para que estos causen un impacto positivo en la satisfacción laboral de los trabajadores, se utilizará la psicología positiva y el enfoque cognitivo; ya que se pretende trabajar con las cualidades, virtudes y emociones positivas de los colaboradores, así como reestructurar los pensamientos que surgen de la cognición.

En el siguiente apartado se explicarán los fundamentos teóricos que se tomaron en cuenta para la realización del programa.

3.2 Bases para la realización del programa que se presenta en esta investigación

La motivación de un grupo de personas depende de una decisión interna, sin embargo las personas están en relación constante con su entorno y con otros seres humanos quienes, a través de la educación, la cultura y a influencia social tiene la capacidad de crear condiciones que puedan llegar a influir la conducta, y aunque esta influencia nunca es determinante en nuestra manera de actuar o de sentir, no es posible desconocer su existencia; es decir la persona siempre

conserva dentro de sí misma la capacidad de elegir cómo resultará afectada por los estímulos del exterior y los generados por ella para motivarse o no. Por ello, un individuo solamente puede motivarse a sí mismo; ya sea por la cultura que ha adoptado, la educación asimilada o la influencia que ha recibido, en su vida tenderá a sentirse motivado por algunos estímulos en particular, como si algo de afuera tuviera el poder de motivarlo (Zepeda, 1999). Es así que para explicar la relación que tienen los factores motivacionales con la satisfacción laboral de los trabajadores se presenta la teoría de Herzberg que brinda una postura respecto a estas cuestiones.

3.2.1 La teoría de los dos factores de Herzberg

A continuación se explicará la postura teórica de Herzberg sobre los factores motivacionales que causan la Satisfacción Laboral y los factores de higiene que contribuyen a que no exista insatisfacción.

3.2.1.1 Desarrollo de la teoría

Cuando Frederick Herzberg investigó las fuentes de motivación, descubrió una dicotomía por un lado, las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo y por el otro las que les causan insatisfacción. Herzberg (1987) planteó que sólo se puede hablar de motivación cuando se tiene un generador propio.

Al desarrollar su teoría de los dos factores explicó que no todos los factores laborales motivan a los empleados. La presencia o ausencia de ciertas características en el trabajo, o factores de higiene, tal vez satisfagan algunas necesidades de los empleados, pero no los conducen a la satisfacción ni a la motivación. Los factores que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes, por ejemplo los logros, el reconociendo, la responsabilidad y el crecimiento, actúan como motivadores y producen la satisfacción laboral (Robbins y Decenzo, 2002).

Herzberg consideró que la satisfacción laboral ocurre como una reacción a la presencia de “motivadores” (factores de contenido del trabajo) tales como el logro, el reconocimiento por el trabajo, la responsabilidad y las oportunidades para el desarrollo personal. Todos estos factores tienen en común su relación con las necesidades de crecimiento y auto desarrollo de las personas. Herzberg planteó que la insatisfacción en el trabajo, es una reacción a la presencia de elementos inadecuados en el contexto de trabajo, como políticas administrativas, condiciones de trabajo, salarios bajos, etc. Todos estos factores de insatisfacción o de higiene son relevantes por que la persona tiene la necesidad de evitarlos de la misma maneta que debe eludir sus consecuencias (Galaz, 2003).

Para Herzberg existen dos factores importantes dentro del trabajo:

1. Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción. Ejemplo de estos factores son:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relación con los colegas.
- Seguridad en el puesto (Chiavenato, 2011).
- Prestaciones (Medina, 2001).

Los factores higiénicos no entusiasman a las personas, pero si las afectan cuando no están presentes en el ambiente de trabajo, es decir, que su ausencia provoca una insatisfacción y acciones encaminadas a obtenerlas en el menor tiempo posible. Así, una vez alcanzados, dejan de dirigir la conducta de las personas, hasta que se vuelven a percibir su ausencia (Zepeda, 1999).

2. Factores motivacionales. También conocidos como factores satisfactores, de motivación o intrínsecos (Muñoz, 2005); estos factores están relacionados con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de crecimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que contribuyen en gran desafío y tienen un gran significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por esto se les denominan “factores de satisfacción”. Ejemplo de estos son:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad.
- Posibilidades de Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del cargo.
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación (Franklin y Krieger, 2011).
- Realización.
- El amor (Medina, 2001).

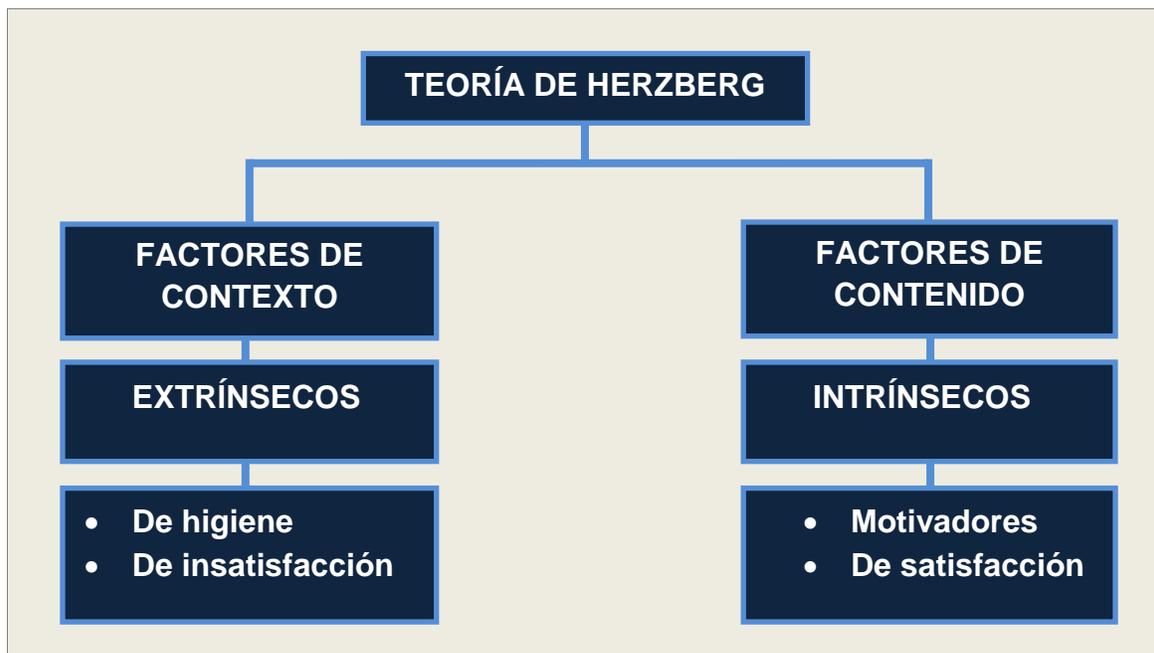
Estos factores motivacionales con su presencia animan al individuo a continuar en las acciones que lo conducen al logro de sus objetivos, pero que, una vez alcanzados, no dejan de dirigir e impulsar la conducta, sino que su efecto permanece aun cuando se ha logrado lo que se desea (Zepeda, 1999).

Es así que se considera que la satisfacción en el puesto de trabajo depende del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes que implica, es decir surge a partir de los factores motivacionales. Mientras que la insatisfacción está en

función del ambiente, es decir del contexto general del puesto, de los factores higiénicos (Chiavenato, 2011).

En la Figura 3.1 se muestran los dos grupos de factores de Herzberg, los factores de contexto (de higiene, de insatisfacción, extrínsecos) y los factores de contenido (motivadores, de satisfacción, intrínsecos).

Figura 3.1 Teoría de Herzberg



Fuente: (Medina, 2001).

La conclusión de Herzberg fue que los factores que contribuyen a la motivación y a la satisfacción laboral son distintos e independientes de aquellos que provocan insatisfacción y que, la retribución por sí sola, no es suficiente para mantener altos niveles de motivación (Briones, 2014).

3.2.1.2 Investigación de Herzberg

Herzberg (1987) trató de explicar su teoría a partir de diversos estudios que fueron corroborados por muchas investigaciones en los cuales se utilizaron distintos procedimientos. Estos estudios afirmaron que los factores involucrados en

producir satisfacción (y motivación) en el trabajo están separados y son diferentes de los factores que conducen a la insatisfacción laboral (ver Figura 3.2). De esta manera dependiendo de si se está estudiando la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son uno el opuesto del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, la no-satisfacción laboral; y, de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción laboral.

Para comprender el comportamiento de las personas en su trabajo Herzberg explicó las siguientes cuestiones. Consideró que los seres humanos tienen dos necesidades, las primeras surgen de la naturaleza animal de la humanidad, es decir, el impulso innato que nos lleva a evitar las amenazas del entorno, las denominadas necesidades biológicas básicas. Las otras necesidades son las de crecimiento que se refieren a la capacidad de logro y, a través del logro, crecer psicológicamente.

A partir de esto los estímulos para las necesidades de crecimiento son las tareas que inducen al crecimiento; en el marco de las empresas, son el contenido del trabajo. Los estímulos que inducen a comportamientos que buscan evitar el dolor se hallan, por el contrario, en el ambiente del trabajo.

Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el ascenso y el crecimiento. Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad.

En la figura 3.2, realizado a partir de una muestra de 1, 685 empleados, se observa una combinación de los factores involucrados en causar satisfacción en el trabajo e insatisfacción en el trabajo. Los resultados indican que los motivadores fueron la causa principal de satisfacción, y que los factores de higiene fueron la causa principal de infelicidad en el trabajo.

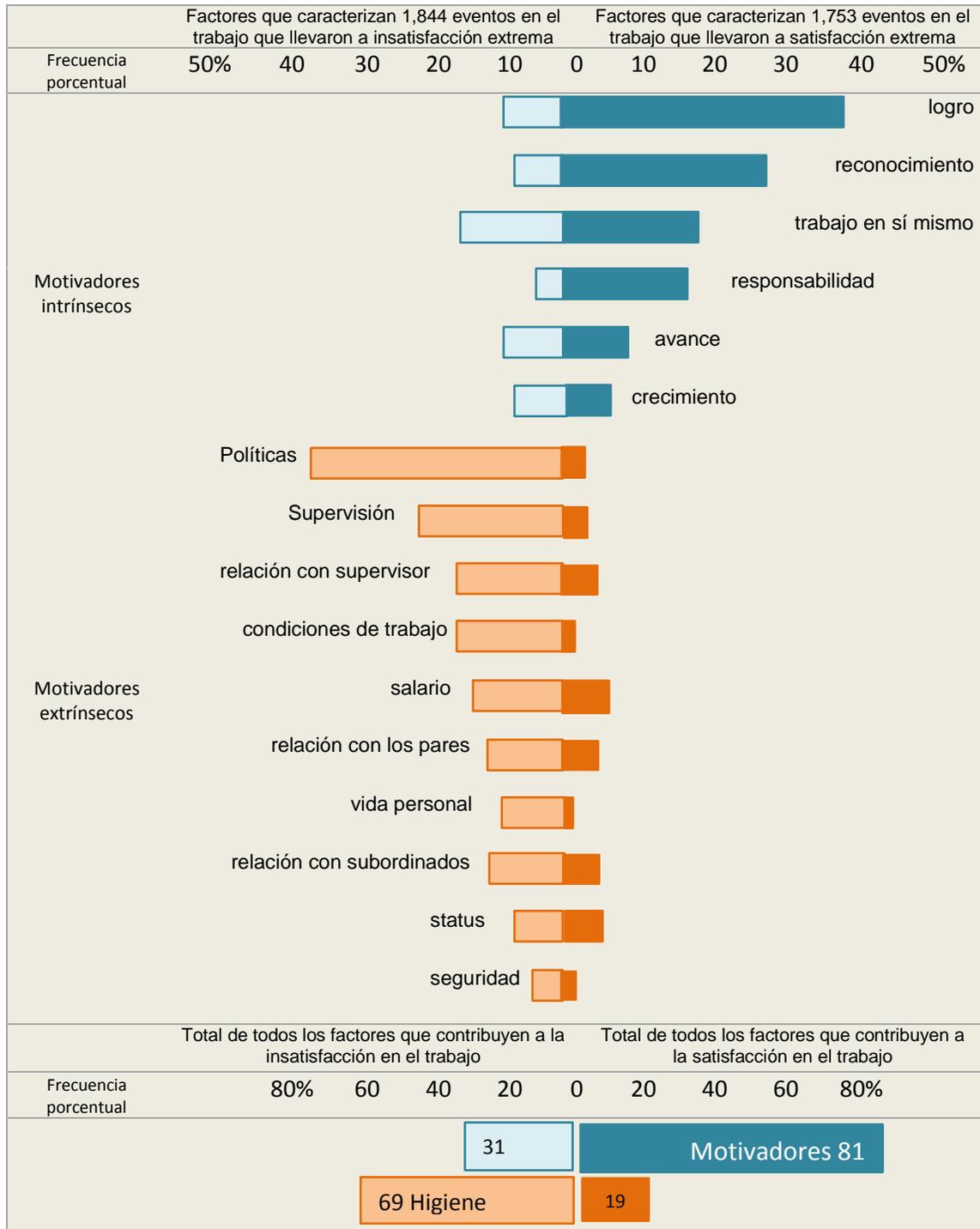
Entre los empleados, que fueron estudiados en 12 investigaciones diferentes, había supervisores de nivel bajo, mujeres profesionales, administradores agrícolas, hombres a punto de retirarse de cargos gerenciales, personal de mantenimiento hospitalario, supervisores industriales, enfermeras, manipuladores de alimentos, oficiales militares, ingenieros, científicos, amas de casa, profesores, técnicos, mujeres ensambladoras, capataces finlandeses e ingenieros húngaros.

Se les preguntó qué hechos laborales habían sucedido en su trabajo que les hubiesen provocado una satisfacción o insatisfacción personal extrema. Sus respuestas aparecen desglosadas en el cuadro como porcentaje del total de hechos laborales “positivos” y del total de hechos laborales “negativos”.

Como ilustración, una respuesta típica sobre logro que había tenido un efecto negativo en el empleado fue: “Me sentí infeliz porque no hice el trabajo en forma satisfactoria”. Una respuesta típica en el reducido número de hechos laborales positivos en política y administración de la empresa fue: “Me sentí feliz porque la compañía reorganizó la sección, de forma que yo ya no tuve que reportar más a la persona con quien no me llevaba bien”. Como muestra la parte inferior derecha del cuadro, de todos los factores que contribuyeron a la satisfacción laboral, el 81% fueron motivadores; y de todos los factores que contribuyeron a la insatisfacción de los empleados en su trabajo, el 69% incluyó elementos de higiene.



Figura 3.2 Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a doce investigaciones



Fuente: Elaboración propia basado en Herzberg (1987).

Herzberg basándose en su modelo teórico, propone para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo un sistema que denominó enriquecimiento del trabajo. Este consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para lograr esto, los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente (Palomo, 2010). El enriquecimiento laboral da al empleado la posibilidad del crecimiento psicológico (Herzberg, 1987).

3.2.1.3 Factores motivacionales y factores higiénicos

A partir de esta teoría se pueden identificar los siguientes factores motivacionales (Factores de contenido, intrínsecos o de satisfacción):

- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Ascenso
- Crecimiento

Estos factores involucran aspectos como:

- Crecimiento psicológico (capacidad de logro y, a través del logro, crecer psicológicamente).
- Crecimiento profesional
- Desarrollo personal
- Desarrollo psicológico
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Capacitación (Franklin y Krieger, 2011).

- Realización.
- El amor (Medina, 2001).

Dentro de los factores motivacionales se encuentran los siguientes aspectos:

- **Logro.** Este factor hace referencia a la posibilidad de llegar a alcanzar los objetivos de la tarea, para Herzberg este elemento motivador es el más importante (Gómez et al., 2000). Dentro de este factor se categorizan todas las respuestas en las que el trabajador mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios (Muñoz, 2005), así como el cumplimiento de los objetivos que se han planteado o el alcance de los resultados esperados (Correa, 2012).
- **Reconocimiento.** En este factor entran todos los hechos o situaciones que refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigadas, cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica (Muñoz, 2005).
- **El trabajo en sí.** Incluye los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, las cuestiones positivas o negativas; ya sea que el trabajo se considere como interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente (Muñoz, 2005).
- **Responsabilidad.** Este factor involucra las situaciones que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Es decir, cuestiones que refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros (Muñoz, 2005).

- **Ascenso:** Dentro de este factor se categorizan acontecimientos en los que los trabajadores mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa la organización. Recibir o no promoción deseada (Muñoz, 2005).
- **Crecimiento.** Los eventos o situaciones que entran en este factor hacen referencia al aprendizaje de nuevas habilidades así como el desarrollo de las mismas, con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras, al igual que dificultades de crecimiento por falta de educación formal (Muñoz, 2005).

En la tabla 3.1 se muestra la descripción de los factores motivacionales y los factores higiénicos.

Tabla 3.1 Descripción de los factores motivacionales y de higiene

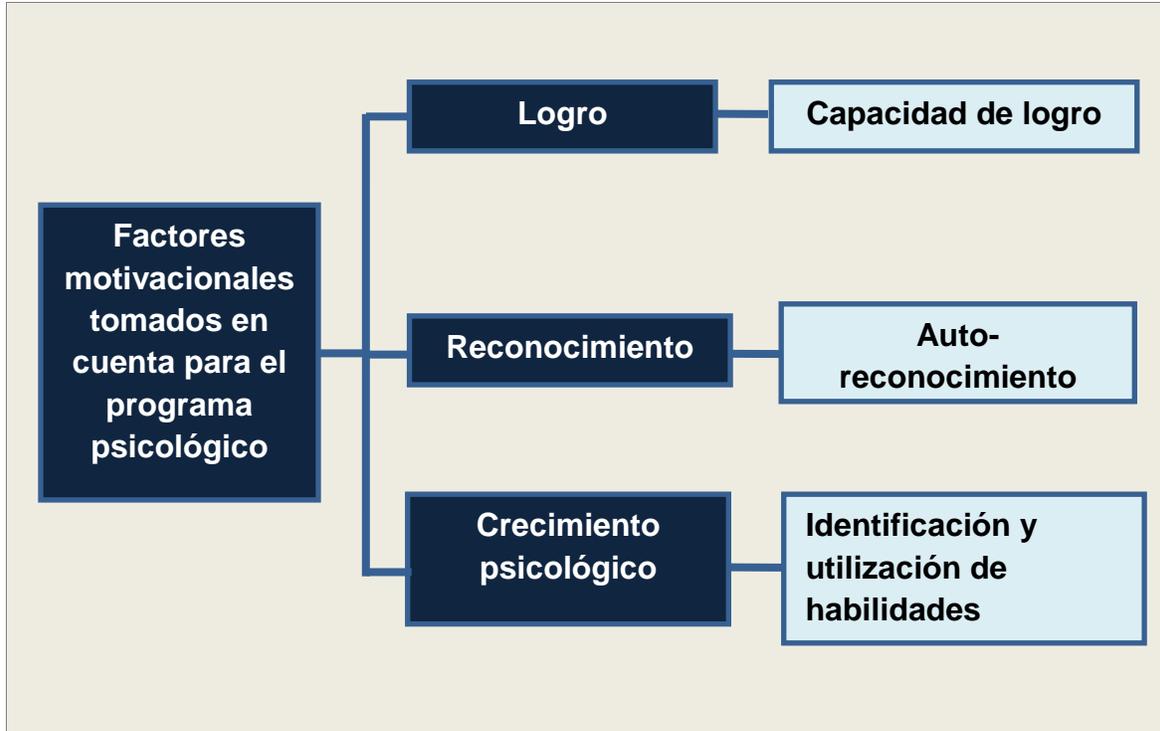
Factores motivacionales	
1. Logro	Metas alcanzadas, resultados o rendimiento del trabajo, sentimiento del deber cumplido
2. Reconocimiento	De su trabajo: procedentes del jefe, compañeros, subordinados, etc. Elogios y censuras.
3. El trabajo en sí	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o todo lo contrario.
4. Responsabilidad	Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.
5. Ascenso	Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada.
6. Crecimiento	Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal.

Factores de higiene	
7. Políticas de la empresa	Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas.
8. Supervisión	Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo.
9. Condiciones de trabajo	Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramientas, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.
10. Relaciones interpersonales	Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.
11. Salario	Sueldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.
12. Seguridad	Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo.
13. Status	Importancia o no de su puesto en la organización.
14. Vida personal	Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo

Fuente: (Muñoz, 2005).

Al realizar el programa psicológico se pretende impactar positivamente en algunos factores motivacionales intrínsecos. En la figura 3.3 se muestran los factores que se integran en el programa psicológico los cuales son: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico; se eligieron éstos factores motivacionales debido a que los demás no pueden ser intervenidos psicológicamente, tales como el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el ascenso, ya que estos dependen de los dirigentes de las organizaciones.

Figura 3.3 Factores motivacionales tomados en cuenta para el programa psicológico



Fuente: Elaboración propia con base en Herzberg (1987).

3.2.1.4 Investigaciones basadas en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Muñoz en 2005, realizó un estudio en donde investigó la influencia de los factores motivacionales y los factores higiénicos en la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la Fundación Instituto tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena Colombia.

Encontró que los factores que más contribuyen a generar satisfacción en los empleados son los motivacionales. Su investigación arrojó los siguientes resultados: el factor de logro representó un 22.26%, reconocimiento un 17.01%, responsabilidad 11.86%, trabajo en si 9.79%, crecimiento 8.76 y asenso 6.7%, sumando en total 76.29% en los eventos de satisfacción de los empleados. Con

esto se aportó evidencia a favor de la teoría de Herzberg sobre la postura de que la satisfacción está asociada a la presencia de los factores de motivación (Véase tabla 3.2).

Tabla 3.2 Distribución de los eventos de satisfacción por factor

Factores	Eventos de satisfacción		
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Logro	43	22,16%	22,16%
Reconocimiento	33	17,01%	39,18%
Responsabilidad	23	11,86%	51,03%
El trabajo en si	19	9,79%	60,82%
Crecimiento	17	8,76%	69,59%
Ascenso	13	6,70%	76,29%
Política y Administración	11	5,67%	81,96%
Seguridad	8	4,12%	86,08%
Vida personal	8	4,12%	90,21%
Relaciones Interpersonales	7	3,61%	93,81%
Estatus	5	2,58%	96,39%
Salario	3	1,55%	97,94%
Condiciones de trabajo	3	1,55%	99,48%
Supervisión	1	0,52%	100,00%
Otro	0	0,00%	100,00%
Total	194	100,00%	

Fuente: (Muñoz, 2005).

En la tabla 3.3 se muestra la distribución porcentual de los eventos de satisfacción e insatisfacción, generados por los factores de motivación que se presentaron en dicha investigación.

Tabla 3.3 Distribución de los eventos de satisfacción e insatisfacción generados por los factores de motivación

Factores	Insatisfacción	Satisfacción	Total
Logro	4,44%	95,56%	100%
Reconocimiento	13,15%	86,85%	100%
El trabajo en si	26,90%	73,10%	100%
Responsabilidad	8,00%	92,00%	100%
Ascenso	35,00%	65,00%	100%
Crecimiento	10,50%	89,50%	100%

Fuente: (Muñoz, 2005).

A partir de estos resultados se determinó que los factores motivadores tenían un impacto mayor en la satisfacción de los trabajadores.

Navarro, Llinares, y Montañana (2010), realizaron una investigación con profesionales de la construcción de Valencia, España, para determinar los factores que les causaban satisfacción. Encontraron que los factores de satisfacción laboral más importantes en su investigación eran aquellos relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, los factores intrínsecos que menciona Herzberg. Fueron el logro, el reconocimiento obtenido por parte del cliente y el reto cotidiano que supone su actividad laboral, los factores motivadores más importantes para estos trabajadores.

Otro estudio sobre factores internos y externos causantes de motivación, fue aplicado a trabajadores docentes de la una Universidad de Ecuador. Este estudio mostró que existía un grado superior de satisfacción de los profesores asociado a los factores internos, tales como el “trabajo en sí”. Mientras que un nivel perceptiblemente bajo de la satisfacción correspondía a factores externos tal como el “salario” (Cabezas y Ramos, 2012).

De la misma manera Correa (2012) se interesó por determinar si los factores higiénicos, principalmente el salario, eran suficientes para motivar a los empleados en el sector de la salud, encontrando que las afirmaciones de Herzberg sobre que la motivación se da solo a través de los factores motivacionales es verdad. Sin embargo encontró que el motivo por el que las organizaciones siguen motivando al personal, y los empleados siguen solicitando como motivador, distintos factores de tipo higiénicos, como el dinero; es por desconocimiento de los factores motivacionales o por costumbre.

En el mismo sentido de éstas investigaciones Arévalo, Álvarez y Miles (2001), realizaron un estudio con la población española, en la cual concluyeron que si bien los factores higiénicos ayudaban a evitar la insatisfacción, estos factores no ayudaban a mejorar los niveles de satisfacción, ya que solo los factores motivacionales lograran afectarlos.

3.2.2 Enfoques Psicológicos: Psicología positiva: inteligencia emocional y enfoque cognitivo

A continuación se explican las diferentes posturas psicológicas en las que se basará el programa de intervención.

3.2.2.1 Psicología positiva

Por lo general la psicología ha sido asociada con trastornos y patologías mentales, así como desordenes de la conducta que evitan que las personas sean funcionales y se desarrollen adecuadamente. A partir de concepciones como estas, se podría interpretar que la Psicología se centra en aquellos aspectos negativos del individuo prestando atención únicamente a las deficiencias del ser humano. Sin embargo enfoques como el de la psicología positiva tratan de proporcionar otro parámetro respecto a esta idea. González (2004) plantea que la psicología positiva se centra en las cualidades positivas del individuo, identificando factores importantes para el ser humano como son el bienestar subjetivo, el optimismo y la felicidad. Salmurri (2004) define la felicidad como un sentimiento, un estado de ánimo caracterizado por emociones de satisfacción, agrado y placer. De esta manera la Psicología Positiva se encarga del estudio y la comprensión de los procesos y mecanismos que subyacen a las fortalezas y virtudes del ser humano y le permiten alcanzar la felicidad y funcionalidad.

Esta postura surgió en 1998, cuando Martin Seligman siendo presidente de la American Psychological Association (APA), junto con sus colaboradores acuñaron el nombre de Psicología Positiva, para hacer referencia a las investigaciones y prácticas psicológicas que tuvieran el propósito de descubrir y promover los factores que permiten que las personas y las comunidades vivan plenamente. A partir de esto se considera que la psicología positiva se encarga de estudiar la capacidad humana para generar orden y significado a las experiencias, enfatizando el potencial creativo de los individuos y las diversas maneras en las

que construyen una buena vida. Entre los temas que se consideran importantes dentro de la Psicología positiva se encuentran los siguientes:

- La felicidad.
- Las emociones positivas.
- El optimismo.
- Los valores.
- Las metas y logros.
- Las experiencias óptimas.
- El bienestar físico.
- La espiritualidad.
- Las relaciones interpersonales positivas.
- La creatividad.
- La gratitud.
- La sabiduría.
- El bienestar en el trabajo.
- La capacidad de reponerse tras la adversidad (resiliencia).
- Las fortalezas personales (Tarragona, 2012).

El tomar el enfoque de la Psicología Positiva no es desconocer que las personas sufren y que se enfrentan a situaciones difíciles que pudieran impactar en su salud mental, sin embargo este enfoque se encarga de potenciar aquellos aspectos que funcionan bien en la persona, aquellas fortalezas que le permitirán afrontar estas situaciones problemáticas que se le presenten. En la siguiente tabla 3.4 se muestra como aborda este enfoque diversas áreas de la psicología (Castro, 2010).



Tabla 3.4 Enfoque de la Psicología Positiva

ÁREAS DE LA PSICOLOGÍA	ABORDAJE PROPUESTO POR LA PSICOLOGÍA POSITIVA
Evaluación y diagnóstico	Se valúan los aspectos adaptativos, el potencial de las personas, las fortalezas, el bienestar psicológico, los recursos, la creatividad.
Área clínica	Se trabaja sobre los rasgos positivos y el cultivo de las fortalezas. El cambio positivo se logra aumentando las capacidades resilientes del paciente, la frecuencia de emociones positiva, el significado de la vida, la realización de actividades intencionales para aumentar el bienestar.
Área Laboral	Se trabaja sobre la potenciación de las virtudes organizacionales, el incremento del bienestar laboral por sobre el dinero o la productividad, el capital psicológico de los miembros de la organización.
Área educativa	Se trabaja sobre las fortalezas personales y cómo se aplican a diferentes contextos. Se entrenan las capacidades metacognitivas, la motivación, la inteligencia emocional y la práctica.

Fuente: elaboración propia a partir de Castro (2010).

Dentro de este enfoque psicológico las fortalezas personales juegan un papel importante ya que se considera que estas no son un elemento aislado del bienestar, éstas son consideradas presente en el bienestar y subyacen a todos los factores que conducen a una vida plena (Tarragona, 2012).

3.2.2.1.1 La Psicología Positiva en las organizaciones

Este enfoque de la psicología trabaja con la concepción de Organización Saludable. Su interés recae en las fortalezas de los colaboradores de la organización, ya que las personas son más capaces de lograr sus objetivos cuando usan sus propias fortalezas, ya que se comprometen más con el trabajo y mejoran su desempeño. Estas fortalezas son entendidas como capacidades preexistentes para comportarse, pensar o sentir de una forma específica. Luthans y Avolio (2007) citado por Castro (2010), definen el concepto de capital psicológico como el estado psicológico positivo caracterizado por la autoeficacia para llevar cabo una actividad desafiante, hacer una atribución positiva sobre el éxito actual y futuro, perseverar en la búsqueda de objetivos y fortalecerse en la adversidad. Este autor mostró que los individuos con más capital psicológico tienen mejor rendimiento en sus actividades, menos ausentismo laboral y presentan mayor compromiso con su trabajo. En este enfoque se plantea el trabajo en equipo ya que las debilidades que se presenten en algún empleado pueden ser reforzadas por las fortalezas de otro, y de esta manera cumplir los objetivos deseados.

Para Omar (2010) el Capital psicológico se integra a partir de la combinación de los conceptos: esperanza, resiliencia, optimismo y autoeficacia. De esta manera considera que este estado psicológico positivo tiene las siguientes características:

1. Poseer confianza (autoeficacia) para realizar con éxito una tarea desafiante.
2. Realizar una atribución positiva (optimismo) sobre el éxito actual y futuro.
3. Perseverar en la búsqueda de los objetivos y metas (esperanza).

4. A pesar de estar presionado por conflictos y problemas, fortalecerse en la adversidad (resiliencia) para alcanzar el éxito.

Carr (2007) plantea que el principal objetivo de la psicología positiva es comprender y facilitar la felicidad y el bienestar subjetivo, considerando que esto tiene que ver con experimentar sensaciones positivas como la alegría o la serenidad. La felicidad debe estar asociada a emociones positivas que tienen que ver con el pasado, el presente y el futuro. Las emociones relacionadas con el futuro son el optimismo, la esperanza, la seguridad, la fe y la confianza. Las asociadas con el pasado son la satisfacción, la realización personal y la serenidad. Y las relacionadas con el presente son las placenteras y las gratificantes; las primeras tienen que ver con lo monetario y las segundas son las más duraderas y corresponden a cuestiones no monetarias.

Otro aspecto que destaca la importancia de la Psicología positiva dentro de las organizaciones es el contrarrestar la realización de prácticas que no por ser comunes dejan de ser nocivas, deplorables y a la larga improductivas, ya que al desmoralizar a los colaboradores de una empresa no se esperará obtener mejores resultados como organización (Treviño y García, 2012).

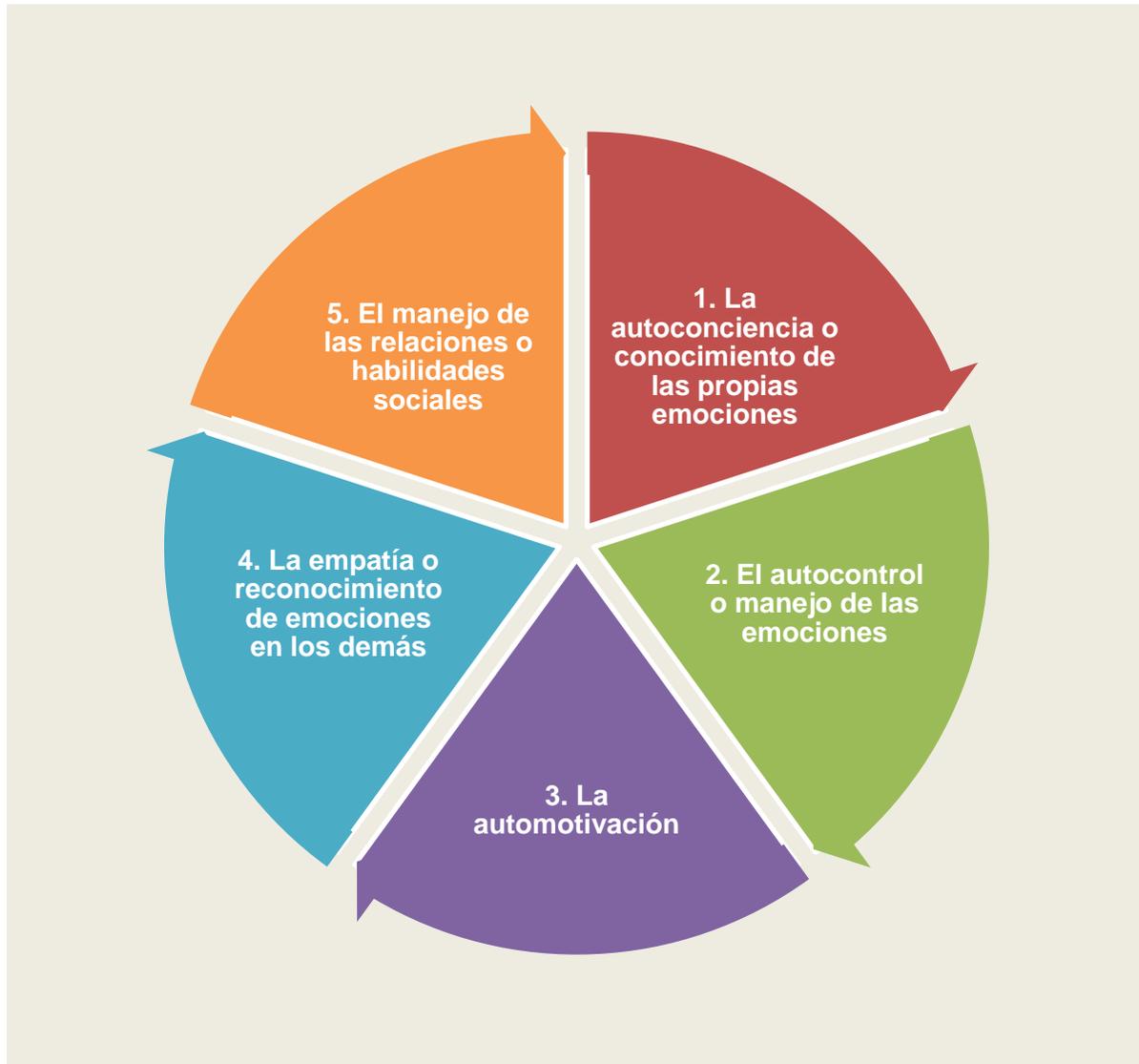
3.2.2.1.2 Inteligencia emocional

Las investigaciones sobre “inteligencia” donde se estudiaban las capacidades de pensar, entender y hacer uso de la lógica, han ido más allá de éstos conceptos; ha surgido un interés por atribuir a la inteligencia características relacionadas con el autoconocimiento y la sensibilidad frente a otros, esto debido a la importancia de la inteligencia personal, tanto en la vida profesional como en la privada. A partir de esto Gardner citado por Martín y Boeck (2002) menciona que la inteligencia emocional debe ponerse por encima de otras formas de inteligencia, ya que esta trata de asumir control sobre las inteligencias de orden primario.

Este concepto fue propuesto por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer (1990), la definen como la capacidad que tiene un individuo para controlar o

administrar sus emociones, lo cual implica saber utilizar el sentimiento adecuado para cada problema (Carrillo, 2003). Consideraron cinco aspectos principales que la constituyen, estos se muestran en la figura 3.4.

Figura 3.4 Aspectos de Peter Salovey que constituyen la inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia a partir de Salovey y Mayer (1990).

Diversos teóricos se han interesado por este tema, Palmero y Martínez (2008) explicaron que la inteligencia emocional (IE) hace referencia a los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de otros para resolver problemas y regular la

conducta. La IE consiste en tener la capacidad para razonar sobre las emociones y, por otro lado, procesar la información emocional para aumentar el razonamiento.

Así pues, entendemos la IE como un conjunto de cuatro habilidades relacionadas con:

1. Percibir y expresar emociones de forma precisa
2. Usar la emoción para facilitar la actividad cognitiva
3. Comprender las emociones
4. Regular las emociones para el crecimiento personal y emocional.

Goleman (2012) menciona que cuando se habla de inteligencia emocional, se identifican los siguientes puntos fundamentales:

1. **Conocer las propias emociones.** La conciencia de uno mismo, es decir, el reconocer un sentimiento mientras ocurre, es la clave de la inteligencia emocional. La capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la comprensión de uno mismo. La incapacidad de advertir o expresar nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones que toman.
2. **Manejar las emociones.** Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que tienen desarrollada este manejo, pueden recuperarse con mayor rapidez de algún conflicto que se les presente.

- 3. La propia motivación.** Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación, el dominio y para la creatividad. El autodomínio emocional consiste en postergar la gratificación y contener la impulsividad; este sirve de base para lograr cualquier objetivo o meta. Las personas que tienen esta capacidad llegan a ser más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

- 4. Reconocer emociones en los demás.** La empatía, es otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional; las personas que tiene empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto brinda ventajas profesionales en el campo administrativo.

- 5. Manejar las relaciones.** El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Las personas que se destacan bien en esta habilidad se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción con los demás.

Sin duda alguna el contar con inteligencia emocional traerá grandes beneficios a las personas dentro de los diversos campos en los que se mueve. Carrillo (2003) menciona que la inteligencia emocional permitirá al individuo reaccionar de una manera emocionalmente adecuada, es decir, reaccionar en forma armónica en las diferentes situaciones que se le presenten, lo cual traerá beneficios, ya que esto es de suma importancia para logra el éxito en las relaciones perenales, familiares, laborales y sociales.

3.2.2.2 Enfoque cognitivo

Dentro de esta postura se considera a los procesos mentales o pensamientos como causales internos que originan la conducta. Se preocupa por la manera en que los individuos entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a actuar de determinada manera en su entorno (Ramírez et al., 2008).

Beck (1995) establece que este enfoque se basa en el Modelo Cognitivo que plantea la hipótesis de que las percepciones de los eventos influyen sobre las emociones y el comportamiento de los individuos. De esta manera los sentimientos no están determinados por las situaciones mismas, sino más bien por el modo como las personas interpretan estas situaciones. Así, los sentimientos de las personas están asociados con su forma de pensar e interpretar una situación, por lo cual no es la situación misma la que determina en forma directa lo que sienten.

Una vez que se presenta una situación, la persona interpreta de acuerdo a creencias dicha situación, surgiendo en ese momento pensamientos automáticos los cuales carecen de razonamiento, brotando de manera automática apareciendo de manera veloz y breve. Las creencias en las que se basan estos pensamientos automáticos influyen en la forma de ver una situación y esa visión a su vez influye en el modo de cómo piensa, siente y se comporta. Muchas veces estos pensamientos son irreales y traen problemas de miedo, dolor, tristeza, a las personas afectando su funcionamiento.

El trabajo en esta área es evaluar los pensamientos automáticos y creencias, con la finalidad de demostrar su irracionalidad e irrealidad, ya que estos interfieren en la conducta de la personas y no permite que estas crezcan y se desarrollen como ellas lo desean.

Es así que a partir de estas posturas teóricas se fundamenta el programa psicológico aplicado en esta investigación, con la finalidad de intervenir en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento; y así afectar de manera positiva la satisfacción laboral de los empleados de esta microempresa.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En éste capítulo se analizarán los resultados obtenidos de la presente investigación, los cuales surgieron a partir de las dos mediciones realizadas a los trabajadores de la microempresa *Copycolor*, esto con la finalidad de determinar si el programa de intervención psicológica centrada en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico, afectó positivamente la satisfacción laboral de estos colaboradores. Para realizar dicho análisis se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 17.0 y Microsoft Excel 2010.

Para llevar a cabo las mediciones se diseñó un instrumento con escala tipo Likert donde 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”, 4 “Poco de acuerdo”, 3 “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, 2 “Poco en desacuerdo” y 1 “Totalmente en desacuerdo”. Dicho cuestionario evaluó la satisfacción laboral, los factores motivacionales y los factores higiénicos de Herzberg (1987).

4.1 Coeficiente de confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, es decir que se tenga la certeza de que es confiable respecto a lo que mide (Bernal, 2006).

Para conocer la confiabilidad del instrumento diseñado para esta investigación, tomando en cuenta que el diseño de investigación es el de preprueba-postprueba de un solo grupo, se aplicó el método *Split half* con ayuda del SPSS. Costa (1996) menciona que, este método es bastante útil para este tipo de investigaciones, ya que permite conocer la correlación entre las calificaciones de las dos mediciones, proporcionando una estimación de la confiabilidad. De esta manera si la correlación entre los resultados de las diferentes mediciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable.

Los resultados que se obtuvieron se muestran en la tabla 4.1 se aprecia que el 100% de los casos son los seis colaboradores de la microempresa Copycolor, por lo cual ningún caso fue excluido.

Tabla 4.1 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	6	100
	Excluidos (a)	0	0.0
	Total	6	100.0

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del SPSS.

En cuanto al coeficiente de Alfa de Cronbach, Castañeda et al. (2010) Establecen los siguientes rangos para interpretar el análisis de la confiabilidad, los cuales se muestran en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 Rangos para interpretación del análisis de confiabilidad

Rango de valores	Tipo de confiabilidad
0.70 a 1.00	Alta
0.50 a 0.69	Moderada
0.10 a 0.49	Baja
0.00 a 0.10	Ninguna

Fuete: Castañeda et al. (2010).

El análisis que se realizó arrojó que el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.832, lo cual indica que el instrumento tiene una confiabilidad Alta. En cuanto a la correlación entre las dos aplicaciones del instrumento, esta fue de 0.669 por lo

cual se considera que existe una correlación muy buena, esto a partir de la tabla 4.3.

Tabla 4.3 Rangos para interpretación del análisis de correlación

Sin correlación	Correlación mínima	Correlación moderada	Correlación buena	Correlación muy buena	Correlación perfecta
0.0	0.01-0.2	0.21-0.4	0.41-0.6	0.61-0.8	0.81- 1.0

Fuete: Elaboración propia a partir de Vargas (1995).

En la tabla 4.4 se muestran los estadísticos de fiabilidad que se obtuvieron de SPSS, donde la parte 1 hace referencia a la primera medición y la parte 2 a la segunda medición.

Tabla 4.4 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0.832
	Parte 2	Valor	0.832
Correlación entre formas	0.669		

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS.

El instrumento consta de 57 ítems, en la tabla 4.5 se muestra la correspondencia de éstos con lo que evalúan. Las variables a considerar en la presente investigación: logro, reconocimiento, crecimiento psicológico y satisfacción laboral, se encuentran marcadas con color naranja para una mejor apreciación.

Tabla 4.5 Correspondencia de los ítems

FACTORES QUE GENERAN <u>SATISFACCIÓN</u>			
	Variables independientes	Descripción	Número de ítem
Factores motivacionales	Logro	Identificación del sentimiento del deber cumplido, metas y resultados alcanzados, sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios.	1 1.1 1.2 1.3 1.4 1.5
	Reconocimiento	Auto-reconocimiento de trabajos bien realizados.	2 2.1 2.2 2.3 2.4 2.5
	Trabajo en sí mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o todo lo contrario.	3 3.1 3.2
	Responsabilidad	Nivel de supervisión, responsable de su propio trabajo o del de otros.	4 4.1 4.2
	Ascenso	Posibilidad de ascender de puesto o cambio de nivel o tareas.	5 5.1 5.2
	Crecimiento	Aprendizaje de nuevas habilidades así como el desarrollo de las mismas	6 6.1 6.2 6.3 6.4 6.5
	FACTORES QUE GENERAN <u>INSATISFACCIÓN</u>		
Factores higiénicos	Políticas	Competencia de la organización y dirección de la empresa así como todo lo referente a sus políticas.	7 7.1 7.2

	Supervisión	Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo.	8 8.1 8.2
	Condiciones de trabajo	Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramientas, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.	9 9.1 9.2
	Relaciones interpersonales	Relaciones con superiores, colegas y subordinados.	10 10.1 10.2
	Salario	Sueldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.	11 11.1 11.2
	Seguridad	Estabilidad o inestabilidad que se tiene en la empresa.	12 12.1 12.2
	Status	Importancia o no de su puesto en la organización.	13 13.1 13.2
	Vida Personal	Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo.	14 14.1 14.2
VARIABLE DEPENDIENTE			
Satisfacción Laboral	Satisfacción Laboral	Desarrollo de los trabajadores como personas. Estado emocional positivo o placentero que surge de la percepción subjetiva de la experiencia laboral.	15 15.1 15.2 15.3 15.4 15.5

Fuete: Elaboración propia a partir del Herzberg (1987) y Muñoz (2005).

En cuanto al análisis de los resultados obtenidos, éstos serán presentados de la siguiente manera:

■ **Primer apartado: Diagnóstico de la empresa (Primera medición)**

- Diagnóstico de los factores motivacionales y factores higiénicos de Herzberg.
- Diagnóstico de los factores motivacionales de: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.
- Diagnóstico de la Satisfacción laboral.

■ **Segundo apartado: Resultados después de la aplicación del programa de intervención (Segunda medición)**

- Análisis de los resultados de los factores motivacionales de: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.
- Análisis de los resultados de Satisfacción laboral

■ **Tercer apartado: Análisis comparativo de la Primera medición con la Segunda medición**

- Resultados de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.
- Resultados de la variable dependiente: la satisfacción laboral.

4.2 Primer apartado: Diagnóstico de la empresa (Primera medición)

Durante la fase inicial de la investigación se realizó una primera medición, en la cual se aplicó el instrumento con la finalidad de conocer la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa así como la situación de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.

Con los resultados obtenidos de dicha medición se logró tener un diagnóstico de la situación de la empresa en cuestión a los aspectos medidos. Dichos resultados se presentan a continuación.

4.2.1 Diagnóstico de los factores motivacionales y factores higiénicos de Herzberg

Considerando la teoría de Herzberg (1987), los factores que causan la satisfacción son los motivacionales, es así que en cuestión a estos se encontraron los siguientes resultados.

En la tabla 4.6 se muestran las medias de las puntuaciones obtenidas relacionadas con los ítems referentes a los factores motivacionales, se aprecia que los factores con más alta puntuación son el trabajo en sí mismo y el ascenso, empatados con una puntuación de 4.28, lo que corresponde a que estos factores motivacionales son en los que los empleados se encontraban más satisfechos antes de la intervención. Posteriormente le sigue el factor de logro con 4.25, después el factor de responsabilidad con 4.22, el factor reconocimiento con 4.14 y finalmente y con la puntuación más baja significativa el factor de crecimiento con 3.69.

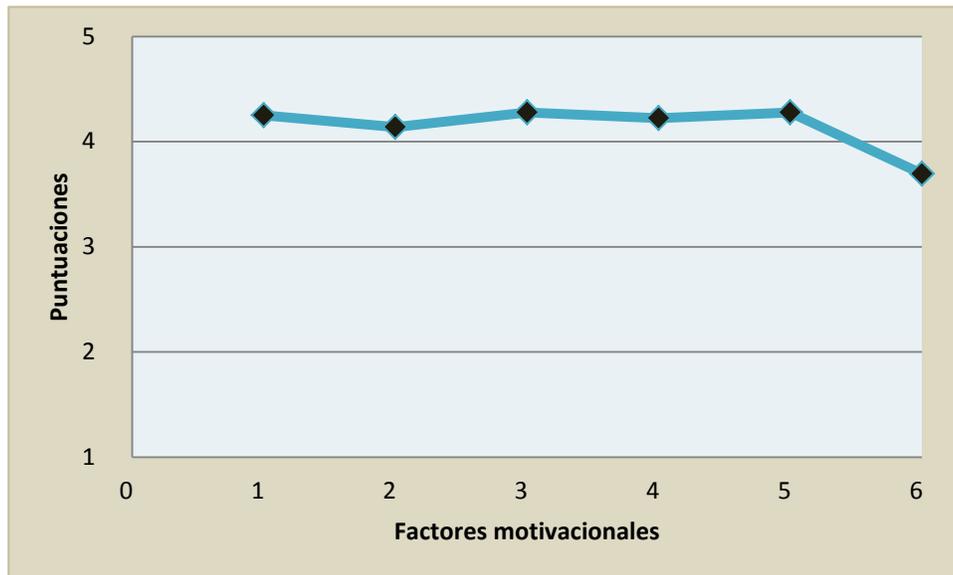
Tabla 4.6 Diagnóstico de todos los factores motivacionales de Herzberg

FACTOR MOTIVACIONAL	MEDIA DE LAS PUNTUACIÓN	RESPUESTA DE LA ESCALA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN
1. Logro	4.25	Poco de acuerdo
2. Reconocimiento	4.14	Poco de acuerdo
3. Trabajo en sí mismo	4.28	Poco de acuerdo
4. Responsabilidad	4.22	Poco de acuerdo
5. Ascenso	4.28	Poco de acuerdo
6. Crecimiento	3.69	Ni en acuerdo ni en desacuerdo

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos por la primera medición.

En la figura 4.1 se muestra de manera gráfica los resultados mostrados anteriormente, donde se aprecia que el factor motivacional de crecimiento representado por el número 6 es el que está por debajo de los demás.

Figura 4.1 Gráfica de las puntuaciones de los factores motivacionales



Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos por la primera medición.

Retomando a Herzberg (1987) los factores de higiene son los que producen la presencia o ausencia de insatisfacción laboral. En cuanto a la situación de la empresa en relación a los factores de higiene se encontraron los siguientes resultados.

En la tabla 4.7 se muestra que el factor de higiene con la media de puntuación más alta y que indica que es el que causa menos insatisfacción es el de relaciones laborales con 4.89 muy cercano a la puntuación 5; le sigue el factor de seguridad con puntuación de 4.72; los factores políticas y supervisión se encuentran empatados con un puntaje de 4.61; posteriormente con una puntuación de 4.38 está el factor salario y con el puntaje más bajo se encuentra el factor de higiene de condiciones de trabajo con 4.28 indicando que este factor es el que causa mayor insatisfacción.



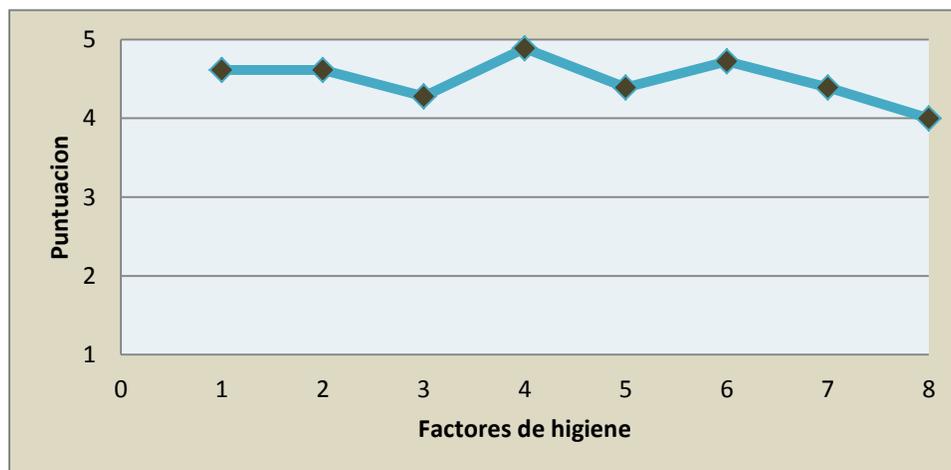
Tabla 4.7 Diagnóstico de los factores higiénicos

FACTOR DE HIGIENE	MEDIA DE LAS PUNTUACIÓN	RESPUESTA DE LA ESCALA EN CUANTO A LA NO INSATISFACCIÓN
1. Políticas	4.61	Poco de acuerdo
2. Supervisión	4.61	Poco de acuerdo
3. Condiciones de trabajo	4.28	Poco de acuerdo
4. Relaciones laborales	4.89	Poco de acuerdo
5. Salario	4.39	Poco de acuerdo
6. Seguridad	4.72	Poco de acuerdo
7. Estatus	4.39	Poco de acuerdo
8. Vida personal	4.00	Poco de acuerdo

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos por la primera medición.

Estos resultados se muestran de manera gráfica en la figura 4.2, donde se aprecia que el factor de higiene con la puntuación más baja es el factor 8 que corresponde al de vida personal. También se aprecia que el factor de higiene con la puntuación más alta es el 4 que corresponde al de relaciones laborales.

Figura 4.2 Gráfica de las puntuaciones de los factores higiénicos

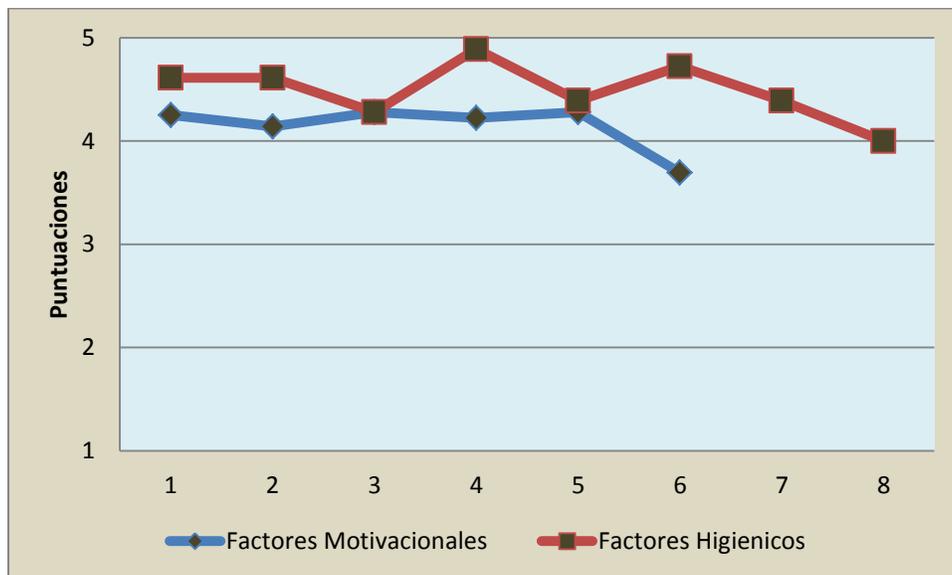


Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.



A partir de estos resultados se puede determinar el diagnóstico de la microempresa *Copycolor* con respecto a los factores: motivacionales e higiénicos, en la figura 4.3 se muestran las puntuaciones de ambos. Esta gráfica permite apreciar cómo los factores higiénicos obtuvieron puntuaciones más altas, diagnosticando que la empresa se encuentra mejor en éstos factores que en los factores motivacionales, ya que estos presentan puntuaciones más bajas; *lo cual justifica el estudio de la satisfacción laboral en la empresa Copycolor y evidencia la necesidad de intervenir los factores motivacionales, resaltando que estos factores son los encargados de lograr que los trabajadores tengan una mayor satisfacción laboral.*

Figura 4.3 Gráfica de comparación de puntuaciones entre los factores motivacionales y los factores higiénicos



Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos por la primera medición.

Una vez que se identificó que los factores motivacionales obtuvieron las puntuaciones más bajas, se procede a determinar cuáles serán los factores que pueden ser influidos con un programa psicológico; debido a que existen factores motivacionales como el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el ascenso que no se pueden intervenir psicológicamente, ya que estos dependen de los dirigentes de las organizaciones. Es así, que *la presente investigación sólo se*

basa en los factores motivacionales: *logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.*

A partir del análisis de los resultados obtenidos se presenta en la tabla 4.8 el diagnóstico de la situación de la empresa, presentando la media de las puntuaciones de los factores motivacionales intervenidos, los no intervenidos, los factores higiénicos y la satisfacción laboral. Se presenta de color naranja los factores motivacionales intervenidos en la presente investigación los cuales fungen como variables independientes y la variable dependiente: satisfacción laboral.

Tabla 4.8 Media de las puntuaciones de los factores motivacionales intervenidos, los no intervenidos, los factores higiénicos y la satisfacción laboral

Factores motivacionales intervenidos		Factores motivacionales (NO intervenidos)		Factores higiénicos (NO intervenidos)		Satisfacción laboral
Logro	4.25	Trabajo en sí mismo	4.28	Políticas	4.61	4.67
Reconocimiento	4.14	Responsabilidad	4.22	Supervisión	4.61	
Crecimiento psicológico	3.69	Ascenso	4.28	Condiciones de trabajo	4.28	
				Relaciones	4.89	
				Salario	4.39	
				Seguridad	4.72	
				Estatus	4.39	
		Vida personal	4.00			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.2.2 Diagnóstico de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico

Como parte del diagnóstico es importante conocer la situación de estos tres factores motivacionales, ya que éstos son, en los cuales se basa la intervención. Para llevar a cabo este análisis se revisan cada uno de los ítems, tomando en cuenta la distribución de frecuencias y el porcentaje del reactivo, para las tres variables independientes:

- Factor motivacional logro.
- Factor motivacional reconocimiento.
- Factor motivacional crecimiento psicológico.

4.2.2.1 Diagnóstico del factor motivacional Logro

En este factor se evaluó la satisfacción obtenida por el cumplimiento de logro, así como la capacidad personal que se percibe tener para el cumplimiento de metas y objetivos. Este factor abarca 6 ítems del instrumento, de los cuales se analizarán los resultados obtenidos.

En cuanto al reactivo 1: “Me siento satisfecho con los logros obtenidos hasta el momento en mi trabajo”, el 66.7% de los colaboradores se mostraron totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con los logros obtenidos en su trabajo, mientras que el 33.3% mencionó estar poco de acuerdo con esta cuestión. La media de puntuación de éste ítem fue de 4.667 reforzando los resultados porcentuales, ya que se aprecia que las respuestas tendieron a hacia sentirse totalmente de acuerdo con respecto a este reactivo.

El reactivo 1.1: “Considero que gracias a mi desempeño he alcanzado resultados importantes dentro de la empresa”, arrojó los datos de la tabla 4.9, en ésta se muestra que el 50% de los participantes se encontraban totalmente de acuerdo en considerar que gracias a su desempeño han alcanzado resultados importantes dentro de la empresa en la que laboran, un 33.3% consideró estar poco de

acuerdo con esto, mientras que el 16.7% tomo una postura de ni en acuerdo ni en desacuerdo, indicando que éste porcentaje muestra indiferencia en cuanto a la satisfacción obtenida por los resultados alcanzados en su trabajo.

Tabla 4.9 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.1: Considero que gracias a mi desempeño he alcanzado resultados importantes dentro de la empresa

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	16.7	16.7
4	2	33.3	50.0
5	3	50.0	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados del reactivo 1.2: “Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas” mostraron que un 33.3% de los participantes se encontraban totalmente de acuerdo con la postura de que se plantean metas dentro de su trabajo y que luchaban por el cumplimiento de éstas; de igual manera con el mismo porcentaje 33.3% de los colaboradores consideraron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con esta postura; el mismo porcentaje de 16.7% los colaboradores consideraron estar poco en acuerdo y poco en desacuerdo con esta postura. Esto se muestra en la tabla 4.10. En cuanto a la media de puntuación de este reactivo, ésta fue de 3.667, siendo el ítem de este factor que obtuvo la evaluación más baja, indicando que los empleados de esta empresa se encuentran indiferentes en cuanto a la satisfacción causada por el planteamiento y cumplimiento de metas dentro de su trabajo. Debido a que el presente ítem obtuvo la media puntuación más baja dentro de éste factor motivacional Logro, será importante su comparación y análisis con los resultados de la segunda medición.

Tabla 4.10 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.2: Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	1	16.7	16.7
3	2	33.3	50.0
4	1	16.7	66.7
5	2	33.3	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

El análisis del ítem 1.3: “Me considero exitoso en mi trabajo” arrojo que un 50% de los participantes estuvieron poco de acuerdo en considerarse exitosos en su trabajo; el 33.3% estuvo totalmente de acuerdo; mientras que un 16.7% se mostró indiferente a esta cuestión, los resultados se muestran en la tabla 4.11. Cabe mencionar que este ítem obtuvo una media de puntuación de 4.167 obteniendo una de las puntuaciones más bajas después del reactivo 1.2 ($\bar{x} = 3.667$), esto indica que los empleados mostraron sentirse poco de acuerdo con la satisfacción causada por considerarse exitosos en su trabajo.

Tabla 4.11 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.3: Me considero exitoso en mi trabajo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	16.7	16.7
4	3	50.0	66.7
5	2	33.3	100.0

Total	6	100.0	
--------------	---	-------	--

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados referentes al ítem 1.4: “Se cómo alcanzar mis objetivos dentro de la empresa” muestra que un 50% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo en conocer la manera en cómo alcanzar sus objetivos dentro de la empresa en la que laboran; mientras que otro 50% estuvo poco de acuerdo con esta cuestión.

La tabla 4.12 muestra el análisis del reactivo 1.5: “Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo”, se aprecia que el 50% de los colaboradores de esta empresa mencionó están poco de acuerdo con sentirse satisfecho con los resultados que ha alcanzado en su trabajo; un 33.3% se mostraron totalmente de acuerdo; mientras que un 16.7% tomo una postura de estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con esta cuestión, es decir se mostraron indiferentes respecto a esta cuestión. En cuanto a la media de puntuación de este ítem fue de 4.167, siendo uno de los ítems con puntuación más baja, indicando que los colaboradores de esta empresa se encuentran poco de acuerdo en considerarse satisfechos con los resultados obtenidos en su trabajo, y formando parte de los reactivos en los cuales se debe prestar mayor atención debido a su baja puntuación.

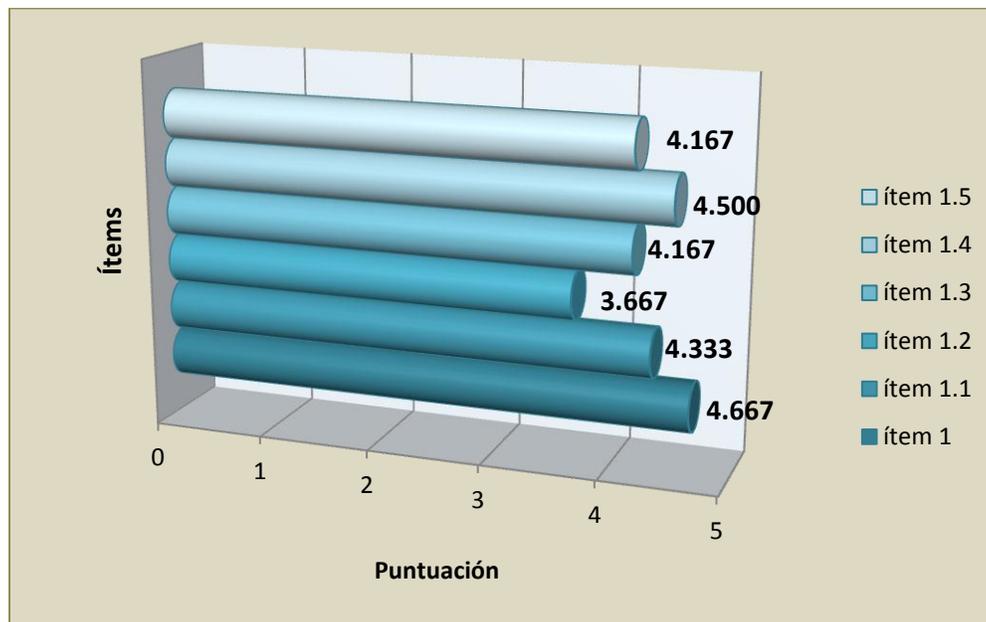
Tabla 4.12 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.5: Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	16.7	16.7
4	3	50.0	66.7
5	2	33.3	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de estos resultados se obtuvieron las siguientes medias de puntuación referentes a los ítems evaluadores del factor motivacional logro, éstas se muestran en la figura 4.4. Los resultados indican que los ítems con las puntuaciones más bajas fueron: el 1.2 ($\bar{x}= 3.667$) indicando que los trabajadores se encuentran indiferentes ante la satisfacción causada por el plantearse metas y culminarlas; le siguen los ítems 1.3 ($\bar{x}= 4.167$) y 1.5 ($\bar{x}= 4.167$) lo cual muestra que los trabajadores se encuentran poco de acuerdo en considerarse exitosos en su trabajo y sentirse satisfechos con los resultados obtenidos dentro de éste.

Figura 4.4 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional logro



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados anteriores permitieron obtener la media de puntuación en general de este factor, esta su muestra en la tabla 4.13.

Tabla 4.13 Media de la puntuación del factor Logro

Factor Motivacional Logro	Media de Puntuación
	4.25

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que en cuanto al diagnóstico del factor motivacional logro, los empleados se mostraron poco de acuerdo con sentirse satisfechos con los logros obtenidos en su trabajo.

4.2.2.2 Diagnóstico del factor motivacional Reconocimiento

Dentro de éste factor se evaluó el Auto reconocimiento ya que a partir de que se reconocen las virtudes, fortalezas, cualidades personales, se logrará valorar las sin necesidad que estén sean elogiadas por las demás personas. También ayudará a identificar aquellas cuestiones en las que se pueda mejorar o incluso desarrollar aquellas habilidades ya existentes (Barrillo, 2013). Este factor abarca 6 ítems del instrumento, de los cuales se analizarán los resultados obtenidos.

Los resultados del reactivo 2: “Me siento satisfecho con los reconocimientos recibidos por mi labor” mostraron que un 50% de los colaboradores estaban totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con los reconocimientos recibidos por su labor, mientras que el 33.3% mencionó que estaba poco de acuerdo y el 16.7 ni en acuerdo ni en desacuerdo mostrándose indiferente respecto a esta cuestión. La media de puntuación de este ítem fue de 4.5 mostrando que los empleados se encuentran poco de acuerdo en sentirse satisfechos con el reconocimiento por su trabajo, sin embargo se puede pensar en mejorar respecto a este factor ya que existe un porcentaje que se muestra indiferente. En la tabla 4.14 se aprecian los resultados del reactivo.

Tabla 4.14 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2: Me siento satisfecho con los reconocimientos recibidos por mi labor

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	16.7	16.0

4	2	33.3	50.0
5	3	50.0	100.0
Total	6	100.00	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto al reactivo 2.1: “Valoro el esfuerzo y dedicación que realizo en mi trabajo”, el 50% de los participantes se encontraban totalmente de acuerdo en auto valorar su esfuerzo y dedicación en su trabajo, mientras que el otro 50% estaba ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que la mitad de los colaboradores se encuentran indiferentes respecto a esta cuestión, lo cual afecta su satisfacción laboral ya que no permite que aprecien el esfuerzo y dedicación que ponen en sus actividades laborales.

En la tabla 4.15 se muestran los resultados del reactivo 2.2: “Aprecio mis virtudes y fortalezas”. Este análisis arrojó que un 33.3% de los participantes se encontraban totalmente de acuerdo con la postura de que aprecian sus virtudes y fortalezas personales, un mismo porcentaje del 33.3% se mostró poco de acuerdo, el 16.7% estuvo ni en acuerdo ni en desacuerdo y otro 16.7% consideró estar poco en desacuerdo con esta cuestión. La media de puntuación del reactivo es de 3.833 siendo uno de los ítems peor evaluado del factor reconocimiento, indicando que un 33.3% se encuentra indiferente y no satisfecho respecto a apreciar sus virtudes y fortalezas. Esta cuestión es importante ya que una vez que se han identificado y valorado las virtudes y fortalezas personales se puede aprender a desarrollarlas por completo y así conseguir todo lo que se desee gracias al uso de las mismas (Burillo, 2013). De esta manera es importante prestar atención a este reactivo una vez llevada a cabo la segunda medición.

Tabla 4.15 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.2: Aprecio mis virtudes y fortalezas

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	1	16.7	16.7
3	1	16.7	33.3
4	2	33.3	66.7
5	2	33.3	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto al reactivo 2.3: “Constantemente realizo elogios hacia mi persona”, los resultados de la tabla 4.16 muestran que un 33.3% de los participantes estuvo poco de acuerdo en considerar que constante mente realiza elogios hacia su persona, un mismo porcentaje de 33.3% se mostró ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 16.7 se mostró totalmente de acuerdo y un mismo porcentaje considero estar poco en desacuerdo con esta cuestión. En cuanto a la media de este reactivo, ésta fue de 3.667 obteniendo la puntuación más baja de este factor, indicando que el personal de esta empresa se encuentra indiferente ante la realización de halagos a su persona que permitan recordar las habilidades y cualidades que poseen. De esta manera se debe prestar atención al presente ítem.

Tabla 4.16 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.3: Constantemente realizo elogios hacia mi persona

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	1	16.7	16.7

3	2	33.3	50.0
4	2	33.3	83.3
5	1	16.7	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

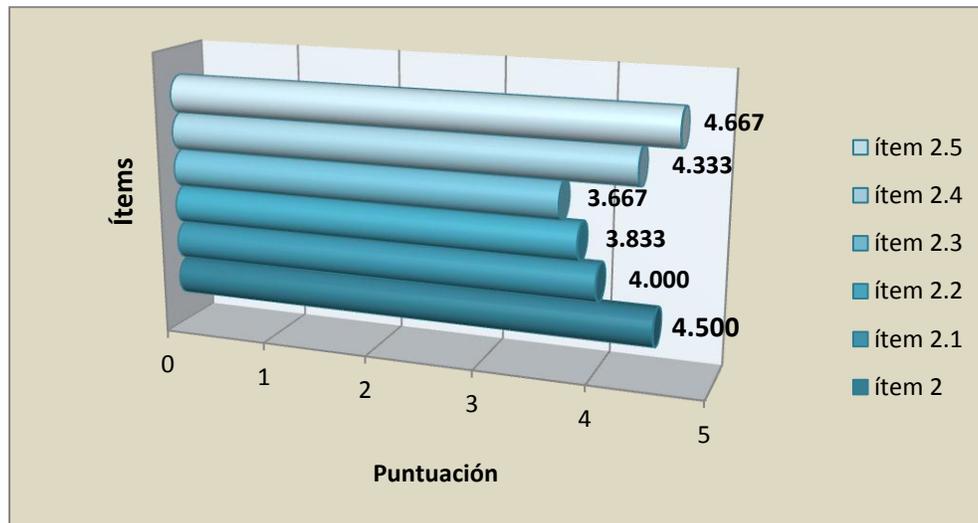
Los resultados del reactivo 2.4: “Me considero un elemento importante para la empresa” indican que un 50% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo en considerarse un elemento importante dentro de la empresa; mientras que otro 50% estuvo poco de acuerdo con esta cuestión. La media de puntuación de este ítem fue de 4.333 indicando que el personal se encuentra poco de acuerdo en considerarse un elemento importante para la organización.

El reactivo 2.5: “Tengo la capacidad para lograr mis metas” fue el ítem mejor evaluado del factor reconocimiento, obteniendo una media de puntuación de 4.667 mostrando una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo con esta cuestión. En cuanto a los porcentajes un 66% de los colaboradores mostraron estar totalmente de acuerdo en considerar que tienen la capacidad para lograr sus metas, mientras que el 33.3% de los participantes indicaron estar poco de acuerdo con esta postura.

Una vez analizados los reactivos, en la figura 4.5 se muestran las medias de puntuación de cada uno de los ítems referentes al factor motivacional reconocimiento.



Figura 4.5 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados indican que los ítems con las puntuaciones más bajas fueron: el 2.3 ($\bar{x} = 3.667$) indicando que los trabajadores se encuentran indiferentes a realizar elogios a su persona que les recuerden sus cualidades. Posteriormente se encuentra el reactivo 2.2 ($\bar{x} = 3.833$) lo cual muestra que los trabajadores se encuentran indiferentes ante la apreciación de su virtudes y fortalezas.

Estos resultados permiten determinar la media de puntuación en general de este factor, esta su muestra en la tabla 4.17.

Tabla 4.17 Media de la puntuación del factor Reconocimiento

Factor Motivacional Reconocimiento	Media de Puntuación
	4.14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que el diagnóstico de la situación de la empresa es, que los empleados se mostraron poco de acuerdo con sentirse satisfechos con el reconocimiento obtenido por su trabajo.

4.2.2.3 Diagnóstico del factor motivacional Crecimiento psicológico

Dentro de este factor se evalúa la identificación de habilidades personales y emocionales que permiten llevar a cabo de una mejor manera las labores dentro del trabajo, así como resolver de manera más efectiva y tener una mejor respuesta emocional ante situaciones difíciles dentro del trabajo. Este factor abarca 6 ítems del instrumento, de los cuales se analizarán los resultados obtenidos.

Los datos de la tabla 4.18 muestran los resultados del reactivo 6: “Me siento satisfecho con la posibilidad de crecimiento personal”, donde un 66.7% de los participantes se mostraron totalmente de acuerdo con sentirse satisfechos con la posibilidad de crecimiento personal dentro de la empresa, mientras que un 16% considera estar poco de acuerdo y otro mismo porcentaje se consideró ni en acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto a la media de este ítem, ésta fue de 4.5 indicando que el personal se encuentra poco de acuerdo respecto a esta cuestión.

Tabla 4.18 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6: Me siento satisfecho con la posibilidad de crecimiento personal

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	16.7	16.0
4	1	16.7	33.3
5	4	66.7	100.0
Total	6	100.00	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto a los resultados del reactivo 6.1: “Mis habilidades personales me permiten desarrollarme mejor en el trabajo”, se parecía que el 66.7% de los participantes estuvieron poco de acuerdo en considerar que sus habilidades

personales les permitían desarrollarse mejor en su trabajo, mientras que un 33.3% se consideró totalmente de acuerdo con esta cuestión. La media de este ítem fue de 4.333 indicando que los colaboradores de la empresa se encuentran poco de acuerdo respecto a esta cuestión.

Los resultados del reactivo 6.2: “Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo” arrojaron que un 50% de los participantes se encontraban poco en desacuerdo en considerar que sabían manejar adecuadamente sus emociones en su trabajo, mientras que un mismo porcentaje de 16.7% se encontraba ni en acuerdo ni en desacuerdo, poco en acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a esta postura. Esto se aprecia en la tabla 4.19. En cuanto a la media de puntuación, ésta fue de 3.00, siendo uno de los ítems peor evaluados dentro de este factor, ya que la mitad de los participantes se mostró indiferente y no satisfechos con el manejo de sus emociones dentro del ambiente laboral. Es importante darle seguimiento a este factor, ya que el manejo adecuado de la emociones permite enfrentar de una manera más adecuada los conflictos que se lleguen a presentar dentro del trabajo.

Tabla 4.19 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.2: Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	3	50.0	50.0
3	1	16.7	66.7
4	1	16.7	83.3
5	1	16.7	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los datos arrojados por el reactivo 6.3: “Se cómo aprovechar mis virtudes y fortalezas”, mostraron que el 50% de los participantes estuvieron indiferentes respecto a conocer de qué manera aprovechar sus virtudes y fortalezas, mientras que el 33.3% mencionó estar poco en desacuerdo y un 16.7% se mostró poco de acuerdo respecto a esta cuestión, esto se aprecia en la tabla 4.20. La media de este ítem fue de 2.833 obteniendo la puntuación más baja dentro del factor. Esto indica que los empleados se encuentran poco en desacuerdo en conocer la manera en cómo aprovechar sus virtudes y fortalezas, por tal motivo el dar seguimiento a este reactivo es de suma importancia ya que al no saber los colaboradores cómo aprovechar su virtudes y fortalezas no podrán llegar a desarrollar su máximo potencial, a realizar todo de lo que son capaz y por lo tanto sus actividades laborales se verán limitadas.

Tabla 4.20 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.3: Se cómo aprovechar mis virtudes y fortalezas

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	2	33.3	33.3
3	3	50.0	83.3
4	1	16.7	100.0
5	0	0.0	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de los datos obtenidos del reactivo 6.4: “Me considero una persona optimista a pesar de los problemas”, un 50% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo en considerarse una persona optimista a pesar de los problemas que puedan surgir en el trabajo; mientras que un 33.3% estuvo poco de acuerdo y un 16.7% se mostró poco en desacuerdo con esta cuestión. La media del ítem fue de 4.167 indicando que los colaboradores se encuentran poco de

acuerdo respecto a ser optimistas a pesar de las dificultades que enfrenten dentro de su trabajo.

Respecto al último reactivo del factor crecimiento 6.5: “Se cómo manejar situaciones difíciles en mi trabajo”, en la tabla 4.21 se observa que el 50% de los participantes estuvieron indiferentes ante considerar que saben cómo manejar de manera adecuada alguna situación difícil dentro de su trabajo, un 16.7% se mostró poco en desacuerdo, el mismo porcentaje de participantes se consideró poco de acuerdo y totalmente de acuerdo. La media de este ítem fue de 3.333 lo cual lo coloca dentro de los factores peor evaluados dentro del factor, indicando que los colaboradores se encuentran indiferentes respecto al manejo de situaciones difíciles dentro del trabajo. De esta manera la atención en este reactivo debe ser de suma importancia, ya que el saber manejar cualquier situación que se presente dentro del trabajo, garantizará el buen funcionamiento de la organización.

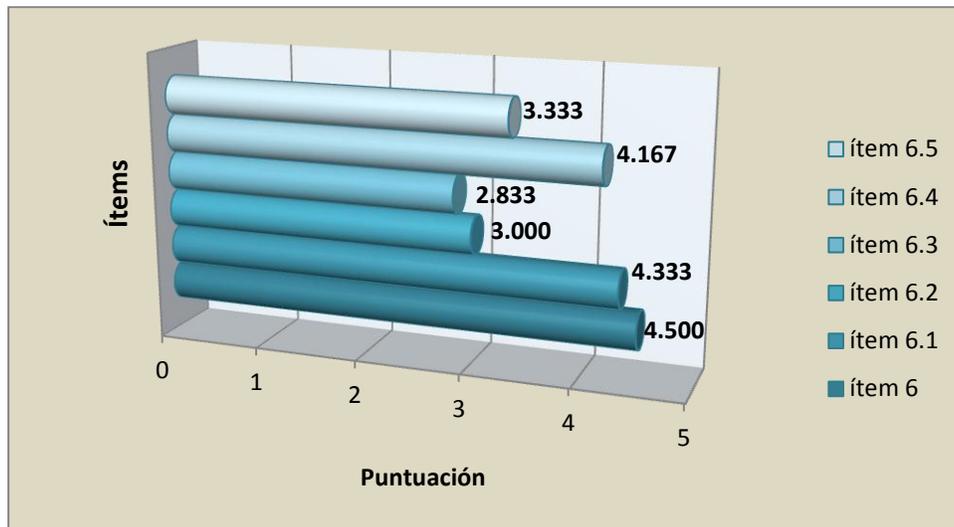
Tabla 4.21 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.5: Se cómo manejar situaciones difíciles en mi trabajo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	1	16.7	16.7
3	3	50.0	66.7
4	1	16.7	83.3
5	1	16.7	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Ya analizados estos resultados, en la figura 4.6 se muestran las medias de puntuación de los ítems referentes al factor motivacional crecimiento psicológico.

**Figura 4.6 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional
 Crecimiento Psicológico**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados indican que los ítems con las puntuaciones más bajas fueron: el 6.3 ($\bar{x}= 2.833$) indicando que los trabajadores se encuentran indiferentes respecto a conocer cómo aprovechar sus virtudes y fortalezas. Posteriormente se encuentra el reactivo 6.2 ($\bar{x}= 3.000$) lo cual muestra que los trabajadores se encuentran indiferentes respecto a saber la manera de cómo manejar sus emociones dentro de su trabajo. Mientras que el reactivo 6.5 ($\bar{x}= 3.333$) también pertenece a los reactivos peor evaluados indicando que los trabajadores se encuentran indiferentes respecto a saber cómo manejar situaciones difíciles dentro de su trabajo.

A partir de estos resultados se obtuvo la media de puntuación en general de este factor, esta su muestra en la tabla 4.22.

Tabla 4.22 Media de la puntuación del factor Crecimiento

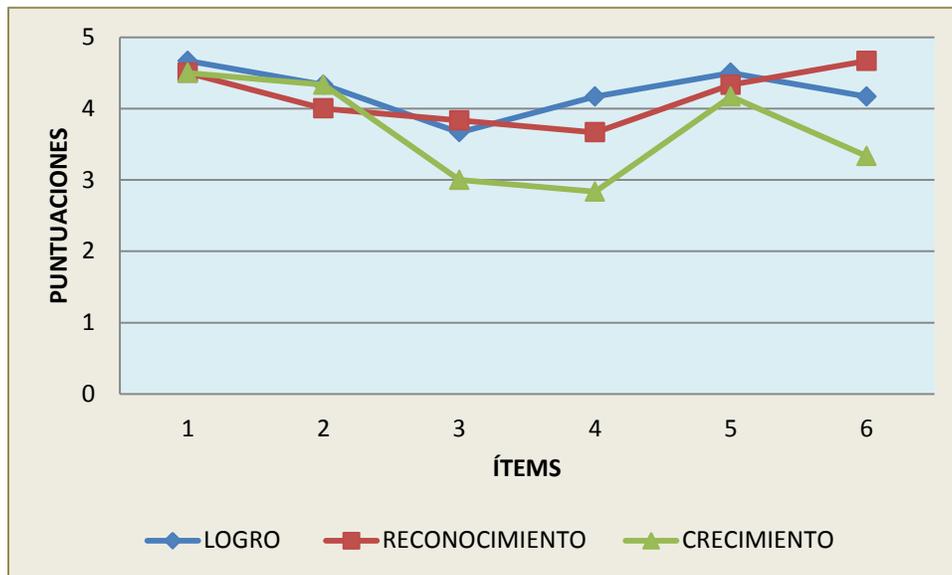
Factor Motivacional Crecimiento	Media de Puntuación
	3.69

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que en cuanto al diagnóstico de esta microempresa, los empleados estaban ni en acuerdo ni en desacuerdo en sentirse satisfechos con el crecimiento psicológico dentro de su trabajo, mostrando indiferencia respecto a la satisfacción causada por este factor motivacional.

Para concluir el diagnóstico de estos factores motivacionales, en la figura 4.7 se muestran las medias de las puntuaciones de cada uno de los ítems correspondientes a cada uno de los factores motivacionales.

Figura 4.7 Medias de las puntuaciones de los ítems referentes a los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento



Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Las medias de puntuaciones correspondientes al diagnóstico de cada uno de éstos tres factores se muestran en la tabla 4.23.

Tabla 4.23 Diagnóstico de las media de la puntuación de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico

Logro	Media de Puntuación
	4.25
Reconocimiento	Media de Puntuación
	4.14

Crecimiento psicológico	Media de Puntuación
	3.69

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de los resultados se considera que en cuanto a la situación de estos factores motivacionales, el factor de crecimiento ($\bar{x}=3.69$) fue el que presentó una puntuación más baja, por lo que se puede mencionar que los empleados estaban ni en acuerdo ni en desacuerdo con sentirse satisfechos respecto al crecimiento psicológico. Posteriormente siguió el factor reconocimiento ($\bar{x}=4.14$) indicando que los participantes se encuentran poco de acuerdo en considerarse satisfechos con el reconocimiento por su trabajo. Mientras que respecto al factor logro ($\bar{x}=4.25$) los participantes se encontraron poco de acuerdo en considerarse satisfechos por los logros obtenidos en su trabajo.

4.2.3 Diagnósticos de la Satisfacción laboral

En este apartado se analiza la situación de la satisfacción laboral de los empleados (variable dependiente) de la microempresa Copycolor al inicio del estudio. Para llevar a cabo el análisis se revisará cada uno de los ítems, tomando en cuenta la distribución de frecuencias y el porcentaje del reactivo.

Los resultados del reactivo 15: “Me siento satisfecho con mi trabajo”, indicaron que el 83.3% de los colaboradores se encontraron totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con su trabajo, mientras que el 16.7% mencionó que estaba poco de acuerdo respecto a esta cuestión. Es así que se obtuvo la media de puntuación del ítem la cual fue de 4.833, indicando que la tendencia respecto a este reactivo fue hacia estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos en su trabajo.

En relación con el reactivo 15.1: “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”, los resultados mostraron que el 83.3% de los colaboradores mencionaron estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con su trabajo, mientras que el 16.7% mencionó que estaba poco de acuerdo respecto a esta cuestión. La media

de este ítem fue de 4.833 lo cual muestra una tendencia a que los trabajadores se sienten totalmente satisfechos con los sentimientos que genera su trabajo.

Los resultados obtenidos del reactivo 15.2: “Mi trabajo me motiva a seguir a delante”, mostraron que un 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en considerar que su trabajo los motiva a seguir a delante, sin embargo el otro 50% está poco de acuerdo con este reactivo. De esta manera se obtuvo una media de puntuación del ítem de 4.500 siendo uno de los ítems que obtuvo la puntuación más baja dentro de la medición de la satisfacción laboral, sin embargo se aprecia que la puntuación es buena, ya que tiende a la puntuación más alta de la escala (5), indicando que los empleados pueden sentirse totalmente satisfechos respecto a la motivación que brinda su trabajo para seguir a delante.

En cuanto a los resultados del reactivo 15.3: “Considero que mi trabajo es atractivo”, en la tabla 4.24 se muestra que el 50% de los participantes están ni en acuerdo ni en desacuerdo con considerar que su trabajo es atractivo; un 33.3% está totalmente de acuerdo con que su trabajo es atractivo; mientras que un 16.3% está poco de acuerdo con este reactivo. En cuanto a la media de puntuación de este reactivo, ésta fue de 3.833 siendo el ítem con la puntuación más baja, indicando que los trabajadores se encuentran indiferentes respecto a considerar que su trabajo es atractivo.

Tabla 4.24 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3: Considero que mi trabajo es atractivo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	3	50.0	50.0
4	1	16.7	66.7
5	2	33.3	100.0

Total	6	100.0	
--------------	---	-------	--

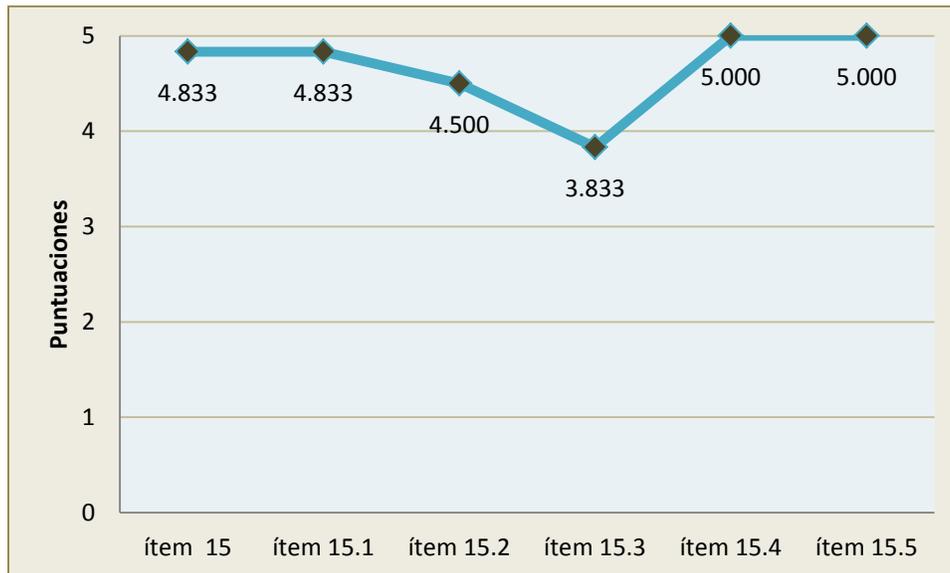
Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados del reactivo 15.4: “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”, muestran que el 100% de los participantes están totalmente de acuerdo en que su trabajo los impulsa para disfrutar de su vida, siendo este uno de los ítems mejor evaluados.

De la misma manera que el reactivo anterior el ítem 15.5: “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”, presentó que el 100% de los participantes están totalmente de acuerdo en que su trabajo les permite tener experiencias agradables, colocándose así dentro de los ítems mejor evaluados.

Una vez mostrados los resultados de cada uno de los ítems que miden la satisfacción laboral, en la figura 4.8 muestra las medias de puntuación de los ítems evaluadores de la satisfacción laboral.

Figura 4.8 Medias de las puntuaciones de los ítems referentes a satisfacción laboral



Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que en cuanto a la satisfacción laboral, el ítem 15.3 ($\bar{x}=3.833$) fue el que presentó la puntuación más baja, por lo que se puede mencionar que los empleados se mostraron indiferentes ante considerar que su trabajo es atractivo. Posteriormente se encuentra el reactivo 15.2 ($\bar{x}=4.500$) indicando que los participantes se encuentran poco de acuerdo en considerar que su trabajo los motiva para seguir a delante. A pesar de esto, los ítems 15.4 ($\bar{x}=5$) y 15.5 ($\bar{x}=5$) mostraron la puntuación más alta de la escala indicando que los empleados están totalmente de acuerdo en considerar que su trabajo los impulsa a disfrutar de la vida y les permite tener experiencias agradables.

En cuanto a la media del puntaje en general de la variable Satisfacción Laboral, esta su muestra en la tabla 4.25.

Tabla 4.25 Media de la puntuación de la variable Satisfacción Laboral

Satisfacción laboral	Media de Puntuación
	4.66

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Una vez obtenida la media de puntuación en general, se puede diagnosticar que en cuanto a la situación de la variable Satisfacción Laboral, los empleados estaban poco de acuerdo con sentirse satisfechos en su trabajo, sin embargo la tendencia fue hacia estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos, esto tomando en cuenta que la puntuación mayor de la escala es de 5.

4.3 Segundo apartado: Resultados después de la aplicación del programa de intervención (Segunda medición)

Una vez que se llevó a cabo la intervención psicológica se aplicó una segunda medición, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados. Éstos serán analizados a continuación.

4.3.1 Análisis de los resultados de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico después de la intervención psicológica

Se revisará cada uno de los ítems correspondientes a estos factores motivacionales, tomando en cuenta la distribución de frecuencias y el porcentaje del reactivo, esto a partir de la segunda medición que se realizó una vez que se terminó la intervención psicológica.

4.3.1.1 Análisis de los resultados del factor motivacional Logro

En cuanto a los resultados relacionados con este factor motivacional se encontraron los siguientes.

Los resultados del reactivo 1 segunda medición: “Me siento satisfecho con los logros obtenidos hasta el momento en mi trabajo”, mostraron que el 100% de los participantes se encuentra totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con los logros obtenidos en su trabajo.

En relación con este reactivo 1.1 segunda medición: “Considero que gracias a mi desempeño he alcanzado resultados importantes dentro de la empresa”, los resultados muestran que el 83.3% de los participantes afirman estar totalmente de acuerdo en considerar que gracias a su desempeño han alcanzado resultados importantes dentro de la empresa en la que laboran, mientras que un 16.7% se mostró poco de acuerdo respecto a este punto. En cuanto a la media de puntuación de este ítem, ésta fue de 4.833 lo cual indica que la tendencia de las respuestas de los colaboradores fue hacia estar totalmente de acuerdo con esta cuestión.

Los datos obtenidos del reactivo 1.2 segunda medición: “Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas”, muestran que el 66.7% de los participantes se encontraron totalmente de acuerdo en considerar que se plantean metas dentro de su trabajo y que luchan por el cumplimiento de éstas; mientras que un 33.3% afirmó estar poco de acuerdo respecto a este ítem. En la tabla 4.26 se muestran los resultados. En cuanto a la media de puntuación del ítem esta fue de 4.667

indicando que los colaboradores consideran estar poco de acuerdo en plantearse metas y empeñarse a cumplirlas, sin embargo se aprecia una tendencia a estar totalmente de acuerdo respecto a esta cuestión.

Tabla 4.26 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 1.2 segunda medición: Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	2	33.3	33.3
5	4	66.7	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

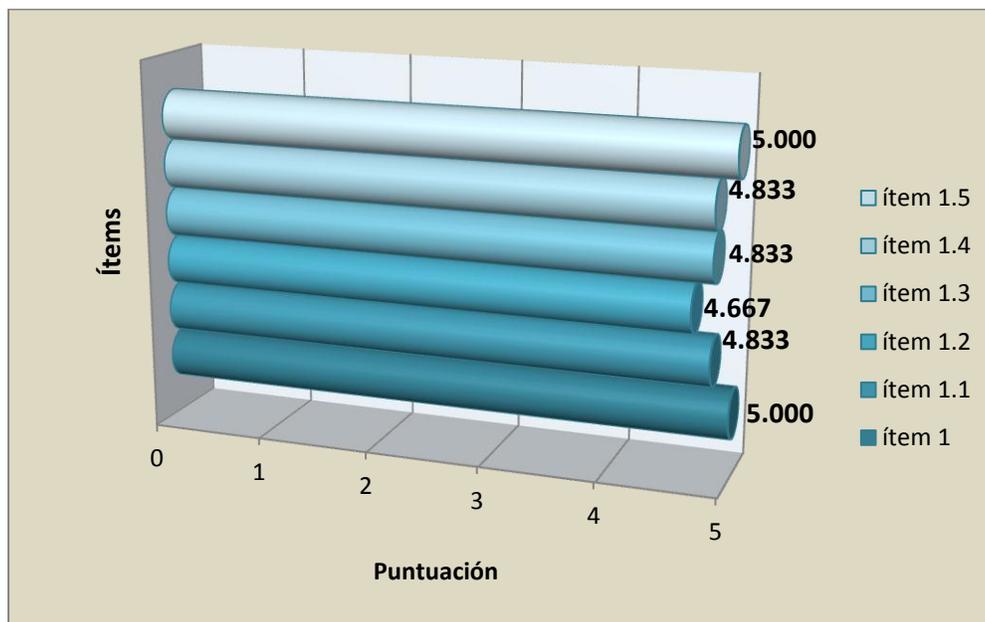
Los resultados del reactivo 1.3 segunda medición: “Me considero exitoso en mi trabajo”, muestran que un 83.3% de los participantes se mostró totalmente de acuerdo en considerarse exitoso dentro de su trabajo; mientras que un 16.7% estuvo poco de acuerdo respecto a esta cuestión. La media de puntuación del reactivo fue de 4.833 lo que muestra la tendencia hacia estar totalmente de acuerdo con considerarse exitoso en su trabajo.

En cuanto al reactivo 1.4 segunda medición: “Se cómo alcanzar mis objetivos dentro de la empresa”, los resultados mostraron que un 83.3% de los participantes está totalmente de acuerdo en conocer la manera en cómo alcanzar sus objetivos dentro de la empresa en la que laboran; mientras que el 16.7% estuvo poco de acuerdo con esta cuestión. La media de puntuación del reactivo fue de 4.833 lo que muestra la tendencia hacia estar totalmente de acuerdo con saber la manera en cómo alcanzar los objetivos dentro de la empresa.

El análisis del reactivo 1.5 segunda medición: “Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo”, mostró que el 100% de los participantes se mostraron totalmente de acuerdo con sentirse satisfecho con los resultados que ha alcanzado en su trabajo.

A partir de estos resultados se obtuvieron las siguientes medias de puntuación de los ítems referentes al factor motivacional logro, una vez realizada la segunda medición. Éstas se muestran en la figura 4.9.

Figura 4.9 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional logro (Segunda medición)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que los ítems 1 ($\bar{x}=5$) y 1.5 ($\bar{x}=5$) obtuvieron una puntuación excelente ya que indican que los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos por los logros alcanzados dentro de su trabajo y por los resultados alcanzados dentro de éste. En cuanto a los demás ítems todos muestran una tendencia hacia alcanzar la puntuación máxima dentro la escala.

En cuanto a la media de puntuación en general de este factor, esta su muestra en la tabla 4.27.

Tabla 4.27 Media de la puntuación del factor Logro (Segunda medición)

Factor Motivacional Logro	Media de Puntuación
	4.86

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos por la segunda medición muestran que las puntuaciones de los colaboradores, correspondientes a sentirse satisfechos por los logros obtenidos dentro del trabajo tienden hacia estar totalmente de acuerdo con esta postura.

4.3.1.2 Análisis de los resultados del factor motivacional Reconocimiento

Los resultados obtenidos respecto a este factor motivacional fueron los siguientes.

En cuanto al reactivo 2 segunda medición: “Me siento satisfecho con los reconocimientos recibidos por mi labor”, los resultados mostraron que el 66.7% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con los reconocimientos recibidos por su labor, mientras que el 33.3% mencionó que estaba poco de acuerdo con esta cuestión. La media de puntuación del ítem fue de 4.667 indicando que la tendencia es a sentirse totalmente de acuerdo respecto a esta cuestión.

El reactivo 2.1 segunda medición: “Valoro el esfuerzo y dedicación que realizo en mi trabajo”, mostró que el 66.3% de los participantes se encontraban totalmente de acuerdo en auto valorar su esfuerzo y dedicación en su trabajo, mientras que un 33.3% se mostró poco de acuerdo respecto a este punto. En cuanto a la media de puntuación de este ítem fue de 4.667 mostrando una tendencia hacia la respuesta de los colaboradores de sentirse totalmente de acuerdo con valorar su esfuerzo y dedicación en el trabajo.

En cuanto a lo referente al reactivo 2.2 segunda medición: “Aprecio mis virtudes y fortalezas”, los resultados mostraron que el 100% de los participantes están

totalmente de acuerdo con la postura de que aprecian sus virtudes y fortalezas personales, colocando a este reactivo en un posición excelente respecto a la satisfacción que causa el que los colaboradores aprecien sus virtudes y fortalezas.

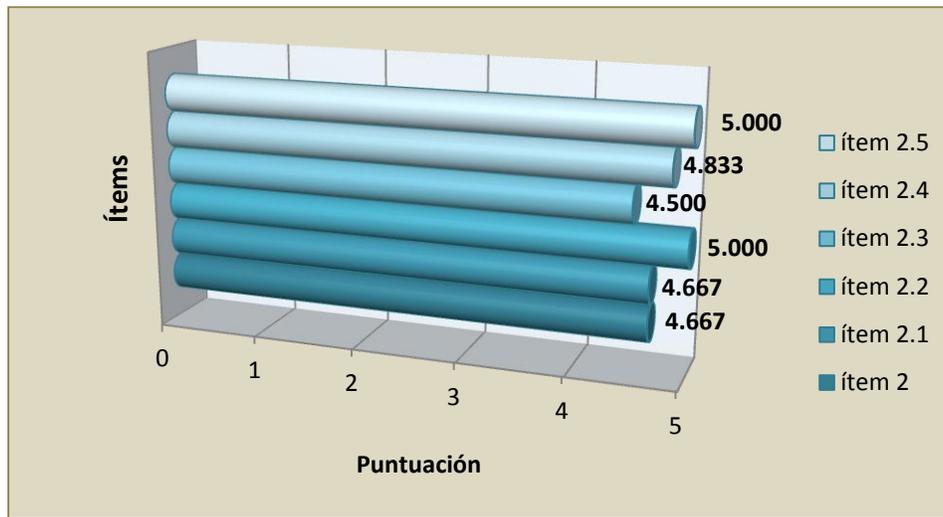
Los resultados del reactivo 2.3 segunda medición: “Constantemente realizo elogios hacia mi persona”, indican que un 50% de los participantes está totalmente de acuerdo en considerar que constante mente realiza elogios hacia su persona, mientras que el otro 50% de los colaboradores mostró estar poco de acuerdo respecto a esta cuestión. La media de la puntuación correspondiente a este ítem es de 4.500, cabe mencionar que esta es la puntuación más baja dentro de este factor motivacional, sin embargo ésta se sitúa dentro rango positivo para la satisfacción.

El reactivo 2.4 segunda medición: “Me considero un elemento importante para la empresa”, arrojó como resultado que un 83.3% de los participantes se mostró totalmente de acuerdo en considerarse un elemento importante dentro de la empresa; mientras que el 16.7% estuvo poco de acuerdo con esta cuestión. Con esto se obtuvo una media de puntuación del ítem de 4.833 lo cual indica que es buena, ya que la tendencia de la respuesta es hacia estar totalmente de acuerdo con considerarse un elemento importante para la empresa.

Respecto al reactivo 2.5 segunda medición: “Tengo la capacidad para lograr mis metas”, los resultados mostraron que el 100% de los participantes están totalmente de acuerdo en considerar que tienen la capacidad para lograr sus metas.

En la tabla figura 4.10 se muestran las medias de puntuación referentes a los ítems del factor motivacional reconocimiento correspondiente a la segunda medición.

Figura 4.10 Medias de las puntuaciones de los ítems del factor motivacional reconocimiento (Segunda medición)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que los ítems 2.5 ($\bar{x}=5$) y 2.2 ($\bar{x}=5$) obtuvieron una puntuación excelente ya que indican que los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en considerar que tienen la capacidad para cumplir sus metas, así como en que aprecian sus virtudes y fortalezas. En cuanto a los demás ítems todos muestran una tendencia hacia alcanzar la puntuación máxima dentro la escala.

En cuanto a la media de puntuación en general de este factor, esta su muestra en la tabla 4.28.

Tabla 4.28 Media de la puntuación del factor Reconocimiento (Segunda medición)

Factor Motivacional	Media de Puntuación
Reconocimiento	4.78

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados de la segunda medición respecto al factor motivacional reconocimiento muestran que la tendencia de los empleados fue a sentirse totalmente satisfechos con el reconocimiento obtenidos en su trabajo.

4.3.1.3 Análisis de los resultados del factor motivacional Crecimiento psicológico

En cuanto a los resultados obtenidos de los ítems del instrumento referentes a este factor una vez llevada a cabo la segunda medición, se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto al reactivo 6 segunda medición: “Me siento satisfecho con la posibilidad de crecimiento personal”, los resultados fueron que un 100% de los participantes están totalmente de acuerdo con sentirse satisfechos con la posibilidad de crecimiento personal dentro de la empresa.

Respecto al reactivo 6.1 segunda medición: “Mis habilidades personales me permiten desarrollarme mejor en el trabajo”, los resultados obtenidos indican que el 100% de los participantes se mostraron totalmente de acuerdo en considerar que sus habilidades personales les permitían desarrollarse mejor en su trabajo.

Para el reactivo 6.2 segunda medición: “Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo”, los resultados indicaron que un 50% de los participantes está totalmente de acuerdo en considerar que saben manejar adecuadamente sus emociones dentro de su trabajo, mientras que un 33.3% consideró estar poco de acuerdo y un 16.7% se mostró indiferente respecto a esta postura. Esto se aprecia en la tabla 4.29. En cuanto a la media de puntuación de este ítem ésta fue de 4.333 indicando que los trabajadores consideraron estar poco de acuerdo en saber de qué manera manejar sus emociones dentro de su trabajo.

Tabla 4.29 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 6.2 segunda medición: Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0

3	1	16.7	16.7
4	2	33.3	50.0
5	3	50.0	100.0
Total	6	100.0	

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

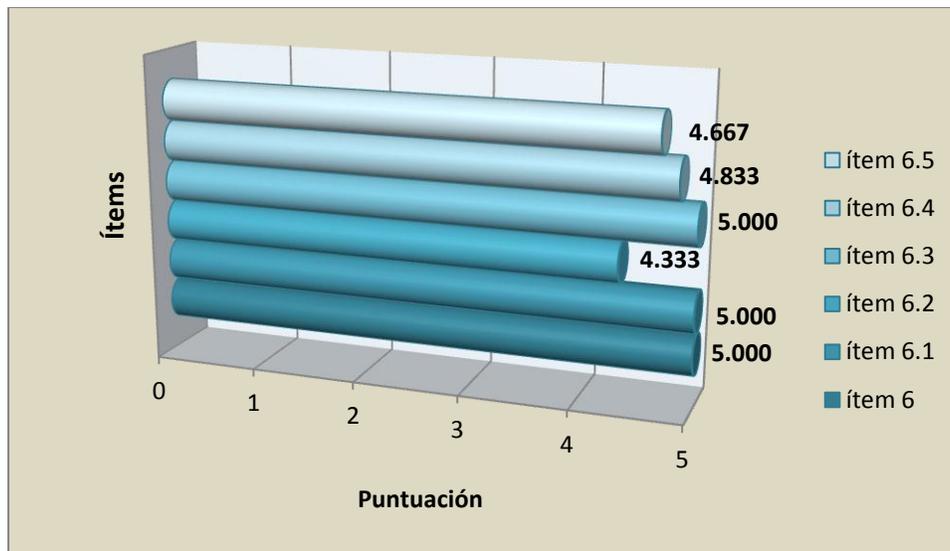
Los resultados del reactivo 6.3 segunda medición: “Se cómo aprovechar mis virtudes y fortalezas”, mostraron que el 100% de los participantes está totalmente de acuerdo en conocer de qué manera aprovechar sus virtudes y fortalezas.

El reactivo 6.4 segunda medición: “Me considero una persona optimista a pesar de los problemas”, mostró que un 83.3% de los participantes está totalmente de acuerdo en considerarse una persona optimista a pesar de los problemas que puedan surgir en el trabajo; mientras que un 16.7% está poco de acuerdo con esta cuestión. La media del ítem fue de 4.833 indicando que la tendencia de las respuestas de los colaboradores fue hacia considerarse totalmente de acuerdo en ser unas personas optimistas ante las problemáticas que puedan surgir en su trabajo.

A partir del análisis de los resultados del reactivo 6.5 segunda medición: “Se cómo manejar situaciones difíciles en mi trabajo”, se establecen que el 66.7% de los participantes están totalmente de acuerdo en considerar que saben manejar de manera adecuada alguna situación difícil dentro de su trabajo, mientras que el 33.3% se mostró poco en desacuerdo respecto a esta cuestión. La media de puntuación correspondiente a este ítem fue de 4.667 indicando una tendencia hacia la puntuación más alta de la escala, lo cual es positivo para la satisfacción laboral de los empleados ya que plantea que los empleados están totalmente de acuerdo en saber cómo manejar situaciones complicadas dentro de su empleo.

Una vez analizados los resultados, en la figura 4.11. Se muestran las medias de puntuación de la segunda medición de los ítems correspondientes al factor crecimiento.

Figura 4.11 Medias de las puntuaciones de los participantes respecto al factor motivacional crecimiento psicológico (Segunda medición)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que los ítems 6 ($\bar{x}=5$) y 6.1 ($\bar{x}=5$) obtuvieron una puntuación excelente ya que indican que los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con la posibilidad de crecimiento personal dentro de la empresa, así como con considerar que sus habilidades les permiten desarrollarse mejor en su trabajo. El reactivo 6.2 ($\bar{x}=4.333$) es el que presenta la puntuación más baja, indicando que los colaboradores se encuentran poco de acuerdo en considerar que saben cómo manejar sus emociones dentro de su trabajo, sin embargo su puntuación se encuentra dentro de la parte positiva de la escala de satisfacción. En cuanto a los demás ítems todos muestran una tendencia hacia alcanzar la puntuación máxima dentro la escala.

En cuanto a la media de puntuación en general de este factor, ésta se muestra en la tabla 4.30.



Tabla 4.30 Media de la puntuación del factor Crecimiento (Segunda medición)

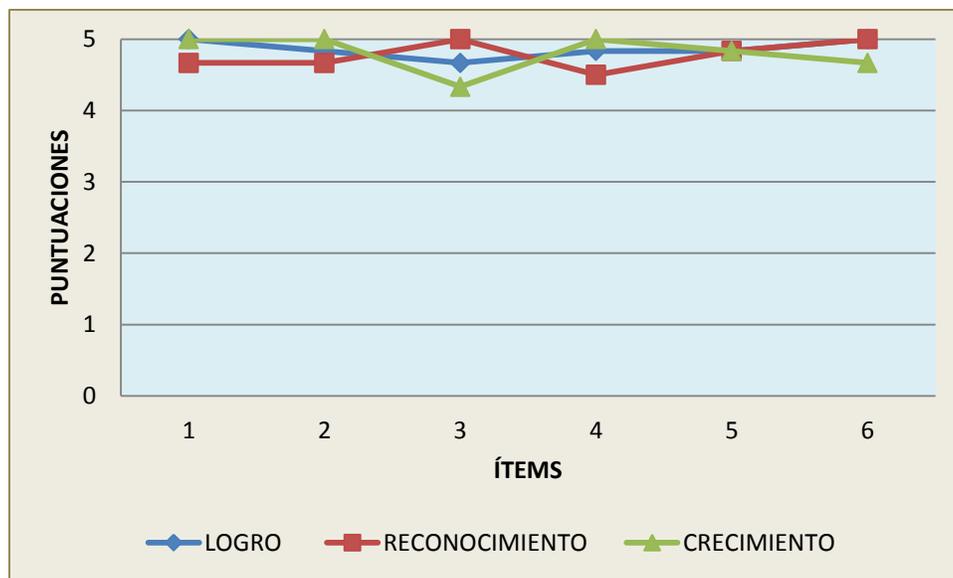
Factor Motivacional Crecimiento	Media de Puntuación
	4.80

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados de la segunda medición respecto al factor motivacional crecimiento psicológico muestran que la tendencia de los empleados fue a sentirse totalmente satisfechos con la posibilidad de crecimiento psicológico en su trabajo.

En la figura 4.12 se muestra de manera gráfica las medias de las puntuaciones correspondientes a la segunda medición de los tres factores motivacionales.

Figura 4.12 Medias de las puntuaciones de los ítems de la segunda medición de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento



Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Es así que a partir de estos resultados se obtuvo la media del puntaje en general de los tres factores motivacionales, este su muestra en la tabla 4.31.

Tabla 4.31 Media de la puntuación de la segunda medición de los factores motivacionales: logro reconocimiento y crecimiento después de la intervención

Logro	Media de Puntuación
	4.86
Reconocimiento	Media de Puntuación
	4.78
Crecimiento psicológico	Media de Puntuación
	4.81

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de estos datos se aprecia que la puntuación más alta la obtuvo el factor motivacional logro ($\bar{x}=4.86$), posteriormente el factor crecimiento ($\bar{x}= 4.81$) y por último el factor reconocimiento ($\bar{x}=4.78$).

4.3.2 Análisis de los resultados de la Satisfacción laboral

Los resultados obtenidos de la segunda aplicación del instrumento se analizarán a partir de la distribución y porcentaje de cada uno de los reactivos correspondientes a la satisfacción laboral.

Los resultados del reactivo 15 segunda medición: “Me siento satisfecho con mi trabajo”, mostraron que el 100% de los participantes mencionaron estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con su trabajo.

En cuanto al reactivo 15.1 segunda medición: “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”, el 100% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo en considerar que su trabajo le genera sentimientos positivos.

Los resultados del reactivo 15.2 segunda medición: “Mi trabajo me motiva a seguir a delante”, mostraron que un 100% de los participantes está totalmente de acuerdo con considerar que su trabajo los motiva a seguir a delante.

En cuanto al reactivo 15.3 segunda medición: “Considero que mi trabajo es atractivo”, los resultados muestran que un 66.7% de los participantes están totalmente de acuerdo en considerar que su trabajo es atractivo, mientras que un 33.3% está poco de acuerdo con este reactivo. Estos resultados se aprecian en la tabla 4.32. La media de puntuación de éste ítem fue de 4.667 indicando que los colaboradores se encuentran poco de acuerdo en considerar que su trabajo es atractivo, sin embargo la tendencia de estas respuestas son hacia sentirse totalmente de acuerdo.

Tabla 4.32 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 segunda medición: Considero que mi trabajo es atractivo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	2	33.3	33.3
5	4	66.7	100.0
Total	6	100.0	

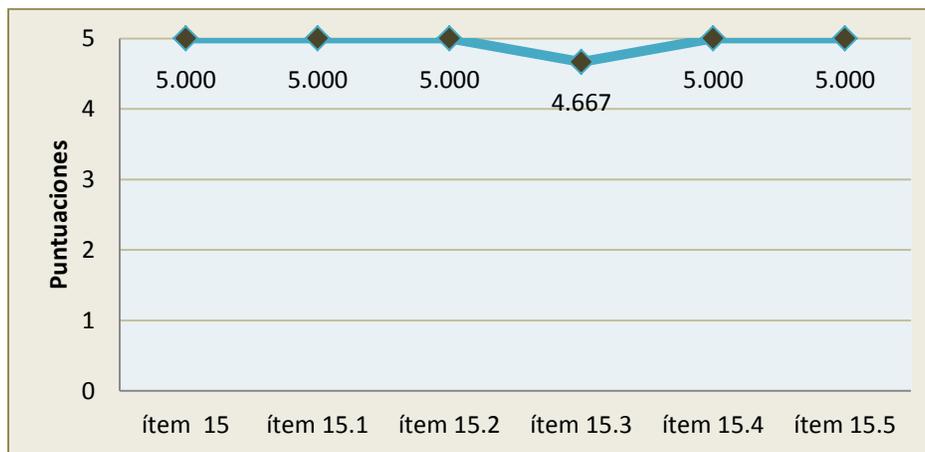
Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para el reactivo 15.4 segunda medición: “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”, los resultados fueron que el 100% de los participantes están totalmente de acuerdo en considerar que su trabajo los impulsa para disfrutar de su vida.

En cuanto al reactivo 15.5 segunda medición: “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”, el 100% de los participantes consideró estar totalmente de acuerdo en que su trabajo les permite tener experiencias agradables.

En las figura 4.13 se aprecia de manera gráfica las medias de las puntuaciones de los ítems de la variable satisfacción laboral referentes a la segunda medición.

Figura 4.13 Medias de las puntuaciones de los ítems de la variable satisfacción laboral referentes a la segunda medición



Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto a los resultados se muestra que con excepción del ítem 15.3 ($\bar{x}=4.667$), los restantes obtuvieron una puntuación excelente mostrando que en cuanto a la situación de la empresa respecto a la satisfacción laboral de sus empleados, se encuentra en una muy buena situación y que sus empleados están totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con su trabajo. En cuanto al ítem 15.3 a pesar de que no obtuvo una puntuación de 5, se aprecia que ésta tiene una tendencia hacia estar totalmente de acuerdo con saber cómo manejar situaciones difíciles, por lo cual se considera que esta puntuación contribuye con la obtención de una buena puntuación en general de la satisfacción laboral de los colaboradores.

Es así que a partir de estos resultados se obtuvo la media del puntaje en general de la variable Satisfacción Laboral obtenida durante la segunda medición, ésta se muestra en la tabla 4.33.

Tabla 4.33 Media de la puntuación de la variable Satisfacción Laboral obtenida de la segunda medición

Satisfacción laboral	Media de Puntuación
	4.94

Fuete: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de este resultado se puede determinar que los participantes de la empresa se encuentran casi totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos en su trabajo, esto a partir de la media de puntuación obtenida posteriormente a la aplicación del programa la cual fue de 4.94.

Una vez que se analizaron los resultados obtenidos de la segunda medición llevada a cabo al término del programa psicológico de intervención, se pasará a determinar si existieron cambios en las puntuaciones de la variable dependiente: satisfacción laboral.

4.4 Tercer apartado: Análisis comparativo de la Primera medición con la Segunda medición

En este apartado se revisará si el programa psicológico de intervención ocasionó cambios significativos en los tres factores motivacionales; se pondrá a prueba la hipótesis de investigación para determinar si el programa afectó positivamente la variable dependiente, que para este estudio es la satisfacción laboral de los empleados.

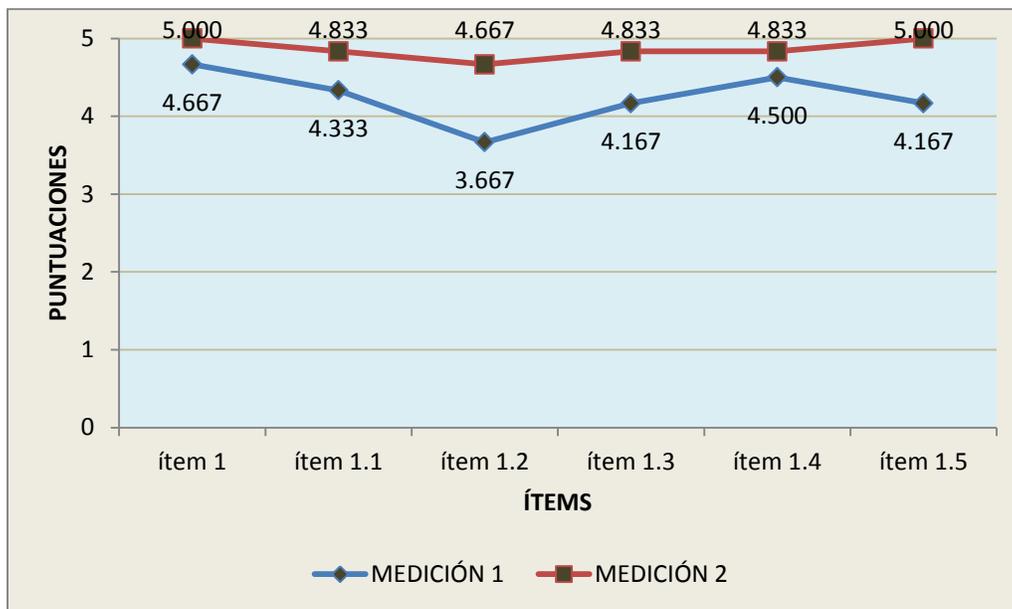
4.4.1 Resultado de los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico

Una vez realizadas las dos mediciones, la comparación entre éstas permitirá determinar el efecto que tuvo la intervención en la satisfacción Laboral de los colaboradores de la microempresa *Copycolor*.

Debido a que el programa psicológico que se aplicó intervino en los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico, es importante analizar cómo se comportaron sus puntuaciones en el presente estudio.

En cuento al factor motivacional **Logro**, en la figura 4.14 se muestra la comparación de las medias de puntuación de los ítems en la primera y en la segunda medición, apreciándose los cambios que hubo en éstas.

Figura 4.14 Comparación de las medias de puntuación de los ítems del factor motivacional Logro de la primera y segunda medición



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

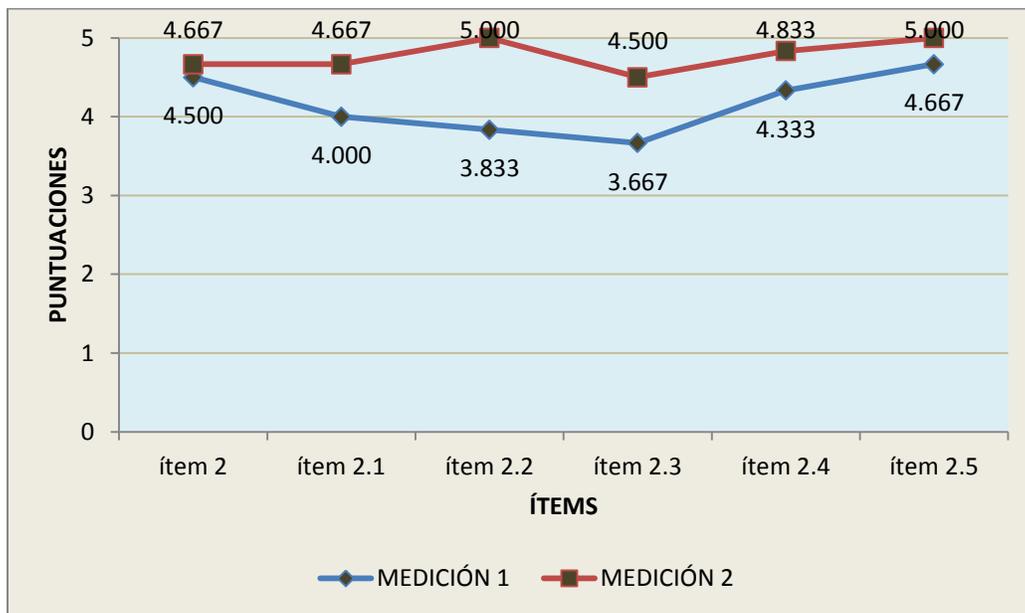
A partir de estos resultados se puede determinar que la totalidad de las medias de puntuación referentes a este factor motivacional aumentaron una vez llevada a cabo la intervención, indicando que el programa psicológico intervino de manera positiva en el factor motivacional logro. Analizando los resultados se observa que el ítem que tuvo un mayor aumento en su puntuación fue el 1.2 aumentando 1.000 unidades, indicando que la intervención ayudó a que los empleados se sintieran satisfechos con relación al planteamiento de metas y el cumplimiento de éstas. Posteriormente siguió el reactivo 1.5 incrementando su puntuación 0.833, mostrando que los colaboradores se sintieron más satisfechos con los resultados obtenidos por su trabajo, ya que pasaron de estar un poco de acuerdo a estar totalmente de acuerdo con esta cuestión. En cuanto al reactivo 1.3 también mostró un aumento significativo de 0.667 logrando que una vez terminada la intervención los colaboradores se consideraran más exitosos en su trabajo, alcanzando casi la total satisfacción por esto. Con un aumento de 0.500 se encuentra el ítem 1.1 referente a la satisfacción causa por el valorar el desempeño realizado para



alcanzar resultados dentro de la organización. En cuanto al menor aumento de puntuación este lo obtuvo el ítem 1.4 y el 1 con un incremento de 0.333, cabe mencionar que las puntuaciones bajas indican que estos factores obtuvieron una mejor puntuación en el diagnóstico y que a partir de la intervención se logró llegar a la puntuación máxima, en donde los colaboradores se mostraron totalmente de acuerdo de sentirse satisfechos con los logros obtenidos por su trabajo y conocer la manera de cómo alcanzar su objetivos dentro de la empresa, esto a partir de la intervención.

Los datos obtenidos del factor motivacional **Reconocimiento**, se muestran en la figura 4.15 donde se realiza la comparación de las medias de puntuación de los ítems en la primera y en la segunda medición, apreciándose los cambios que hubo en éstas.

Figura 4.15 Comparación de las medias de puntuación de los ítems del factor motivacional Reconocimiento de la primera y segunda medición



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

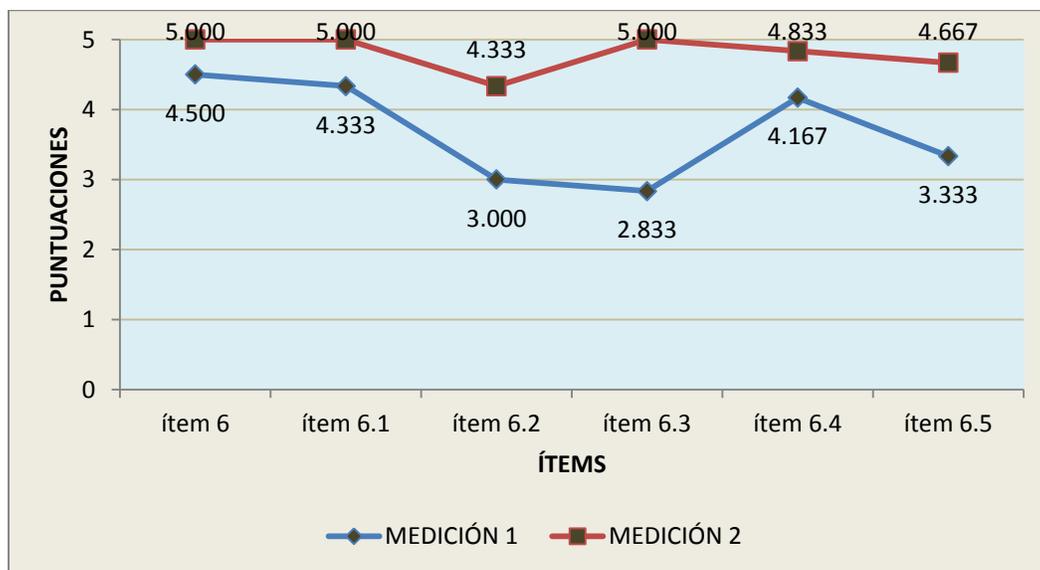
En la figura 4.15 se aprecia que todas las medias de puntuación aumentaron una vez llevada a cabo la intervención, indicando que el programa psicológico intervino



de manera positiva en el factor motivacional reconocimiento. En cuanto al ítem que obtuvo el mayor aumento de puntuación, éste fue el 2.2 incrementando 1.167 unidades, indicando que la intervención ayudó a que los empleados apreciaran sus virtudes y fortalezas. Posteriormente siguió el reactivo 2.3 incrementando su puntuación 0.833, mostrando que los colaboradores lograron aumentar los elogios hacia su persona, resaltando así sus cualidades. Con un aumento de 0.667 se situó el reactivo 2.1 indicando que una vez llevada a cabo la intervención los colaboradores valoraron más su esfuerzo y dedicación puesta en su trabajo. Con los aumentos más bajos de puntuación se encuentran el reactivo 2 incrementado 0.167, sin embargo la puntuación indica que existió un aumento hacia la tendencia de que los empleados estén totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con el reconocimiento recibido en su trabajo.

En cuanto a los resultados correspondiente al factor motivacional **Crecimiento Psicológico**, éstos se muestran en la figura 4.16 donde se realiza la comparación de las medias de puntuación de los ítems en la primera y en la segunda medición, apreciándose los cambios que hubo en éstas.

Figura 4.16 Comparación de las medias de puntuación de los ítems del factor motivacional Crecimiento de la primera y segunda medición



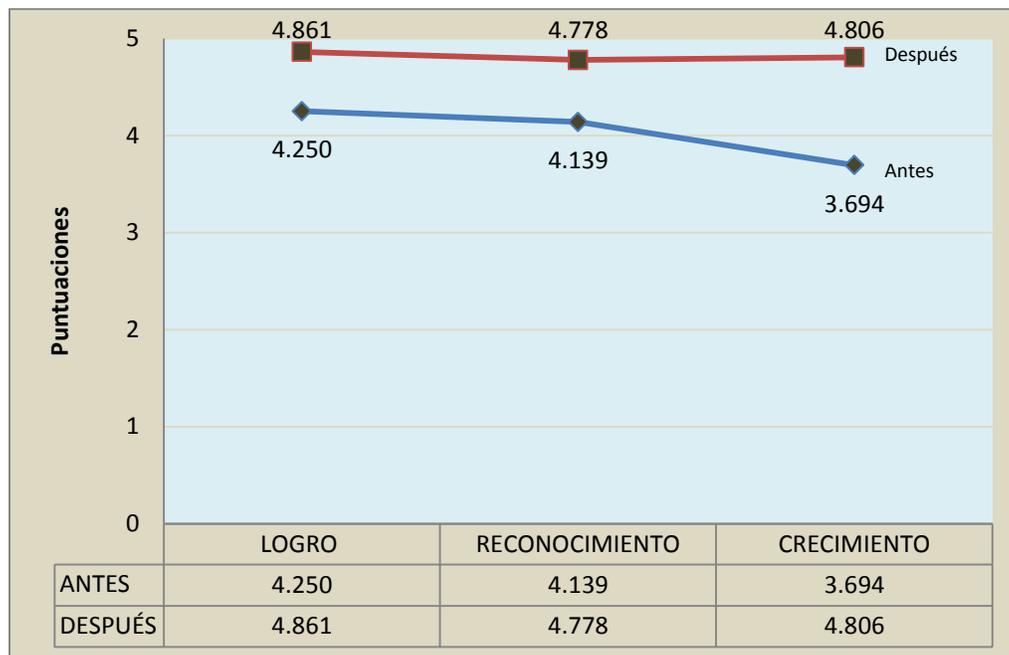
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de estos resultados se puede determinar que la totalidad de las medias de puntuación referentes a este factor motivacional aumentaron una vez llevada a cabo la intervención, indicando que el programa psicológico intervino de manera positiva en el factor motivacional crecimiento. Analizando los resultados se puede observar que el ítem que obtuvo el mayor aumento de puntuación, fue el 6.3 incrementando 2.167 unidades, indicando que la intervención ayudó a que los empleados conocieran cómo aprovechar sus virtudes y fortalezas dentro de su trabajo, siendo éste el aumento más significativo causado por la intervención. Posteriormente siguió el reactivo 6.2 incrementando su puntuación 1.333, mostrando que los colaboradores consideraron conocer mejor de qué manera manejar sus emociones dentro de su trabajo una vez llevada a cabo la intervención. Con el mismo aumento de 1.333 se encuentra el reactivo 6.5 indicando que los colaboradores supieron manejar mejor situaciones difíciles dentro de su trabajo. Con los aumentos más bajos de puntuación se encuentran el reactivo 6 incrementado 0.500, sin embargo este aumento fue suficiente para lograr que el reactivo alcanzara la puntuación máxima de 5 indicando que los trabajadores de esta microempresa se encuentran totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con la posibilidad de crecimiento personal que brinda la empresa.

En cuanto al comportamiento de estos factores motivacionales en general, se aprecia que las medias de puntuación de los tres factores aumentaron una vez llevado a cabo la intervención. Dicha diferencia se aprecia en la figura 4.17.



Figura 4.17 Media de las puntuaciones de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico antes y después de la intervención



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados.

El factor crecimiento psicológico fue el que tuvo un mayor aumento en su media de puntuación de 1.11, es decir los participantes pasaron de estar ni en acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la satisfacción respecto a este factor, a estar casi totalmente satisfechos. Posteriormente con un aumento de 0.639 se encuentra el factor reconocimiento y con un incremento de 0.611 el factor logro, mostrando que las respuestas de los colaboradores tuvieron una tendencia a estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con la satisfacción causada por estos factores.

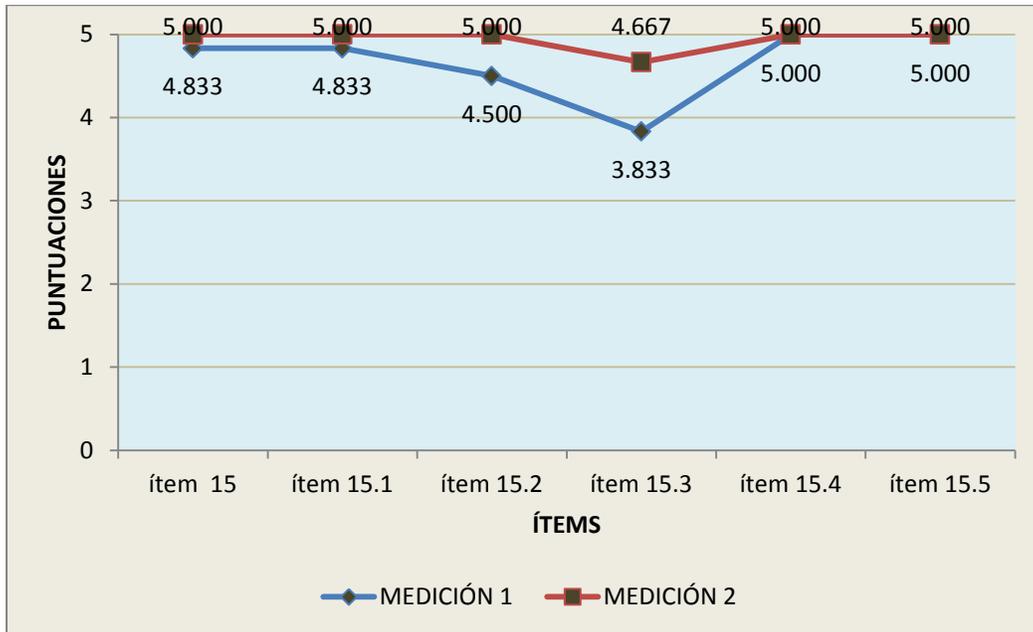
4.4.2 Resultados de la variable dependiente: Satisfacción Laboral

En este apartado se analizarán los resultados obtenidos de la primera y segunda medición correspondientes a la variable Satisfacción Laboral. Se iniciará por revisar cómo se comportaron las medias de puntuación de los diferentes ítems evaluadores de esta variable y posteriormente se pasará a comprobar la hipótesis de investigación.

4.4.2.1 Análisis de los ítems correspondientes a Satisfacción laboral

Los resultados correspondientes a esta variable se muestran en la figura 4.18 donde se realiza la comparación de las medias de puntuación de los ítems en la primera y en la segunda medición, apreciándose los cambios que hubo en éstas.

Figura 4.18 Comparación de las medias de puntuación de los ítems de la primera y segunda medición correspondientes a Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A partir de estos resultados se puede determinar que las medias de puntuación que mostraron puntuaciones bajas durante la primera medición aumentaron significativamente una vez implementado el programa psicológico, alcanzando cinco de los reactivos la puntuación máxima de la escala; indicando que los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos dentro de su trabajo, en considerar que su trabajo les genera sentimientos y experiencias agradables y en pensar que su empleo los motiva e impulsa a disfrutar de su vida. En cuanto al ítem con la media de puntuación más baja después de la segunda medición, se encuentra el reactivo 15.3, sin embargo éste fue el que tuvo el mayor aumento en su puntuación ya que fue de 0.833 indicando que a pesar de

que no alcanzó la puntuación máxima de cinco, la intervención logró que esta puntuación aumentara significativamente logrando tener una tendencia de respuesta de los colaboradores hacia que éstos se encuentran estar totalmente de acuerdo en que su trabajo es atractivo. El ítem 15.2 también tuvo un aumento importante, éste fue de 0.500, indicando que la intervención logro que los colaboradores consideraran que su trabajo los motiva para seguir adelante.

4.4.2.2 Comprobación de hipótesis

Para determinar si la hipótesis de investigación se acepta o se rechaza es importante llevar a cabo el análisis de variable dependiente que para este caso es la satisfacción laboral. Dicho análisis se presenta a continuación.

Se utilizó el SPSS implementando la prueba T Student para muestras relacionadas teniendo como regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; es decir si el grado de significancia lateral que arroje al prueba es menor o igual a 0.05 la hipótesis nula se rechaza, por lo tanto la hipótesis de investigación se acepta.

Se inició verificando el supuesto de normalidad, es decir probar que la variable numérica en comparación (Satisfacción Laboral) tiene una distribución normal, se utilizó la prueba de Shapiro Wilk ya que se trabajó con un número menor a 30 individuos (Delgado, 2008). Al corroborar el supuesto de normalidad se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 4.34 Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral inicial	.982	6	
Satisfacción laboral final	.640	6	.962

Fuente: Tabla obtenida del análisis en el SPSS.

En la tabla 4.34 se muestra los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk, la cual indica que el nivel de significancia de la variable satisfacción laboral es de 0.962 mostrando que los datos provienen de una distribución normal ya que este valor es mayor que el porcentaje de error representado por α el cual para las ciencias sociales es de $\alpha = 0.05$ (Delgado, 2008).

Al aplicar la prueba T Student para muestras relacionadas se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 4.35 Estadísticos de muestras relacionadas

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. De la media
Satisfacción laboral inicial	4.6667	6	.23619	.09642
Satisfacción laboral final	4.9433	6	.08779	.03584

Fuente: Tabla obtenida del análisis en el SPSS.

En la tabla 4.35 se muestra que existe una diferencia entre la media de las puntuaciones de la satisfacción laboral inicial y final, mientras que la inicial tuvo un valor de 4.66667, la final fue de 4.9433. Por lo cual se aprecia un aumento significativo de la media de las puntuaciones de la variable satisfacción laboral. Esto indica que antes de la intervención los empleados estaban poco de acuerdo en sentirse satisfechos dentro de su trabajo y una vez llevada a cabo la intervención la tendencia fue a sentirse casi totalmente satisfechos dentro de su trabajo.

En cuanto a la desviación típica (Tabla 4.35) durante la primera medición de la satisfacción, los datos se alejaron de la media 0.23619, mientras que en la segunda medición solo se alejaron de la media 0.08779, lo cual indica que los datos se apegaron más a la media durante la segunda medición. La desviación típica de la media durante la primer medición fue de 0.09624 mientras que en la segunda de alcanzó un valor de 0.03584, lo cual es favorable ya que este error de la media disminuyó.

En cuanto a la correlación de muestras relacionadas se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se muestran en la tabla 4.36, en ésta se aprecia una correlación de 0.547 entre las dos muestras determinando que existe una buena relación entre éstas.

Tabla 4.36 Correlaciones de muestras relacionadas

	N	Correlación
Satisfacción laboral inicial y Satisfacción laboral final	6	.547

Fuente: Tabla obtenida del análisis en el SPSS

En la tabla 4.37 se muestra las diferencias encontradas al aplicar el análisis a las muestras relacionadas así como la significancia bilateral.

Tabla 4.37 Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	p Sig. (Bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. De la media	95% intervalo de confianza para la diferencia				
				inferior	Superior			
Satisfacción laboral inicial- Satisfacción laboral final	-0.27667	0.20206	0.08249	-0.48871	-0.06462	-3.354	5	0.020

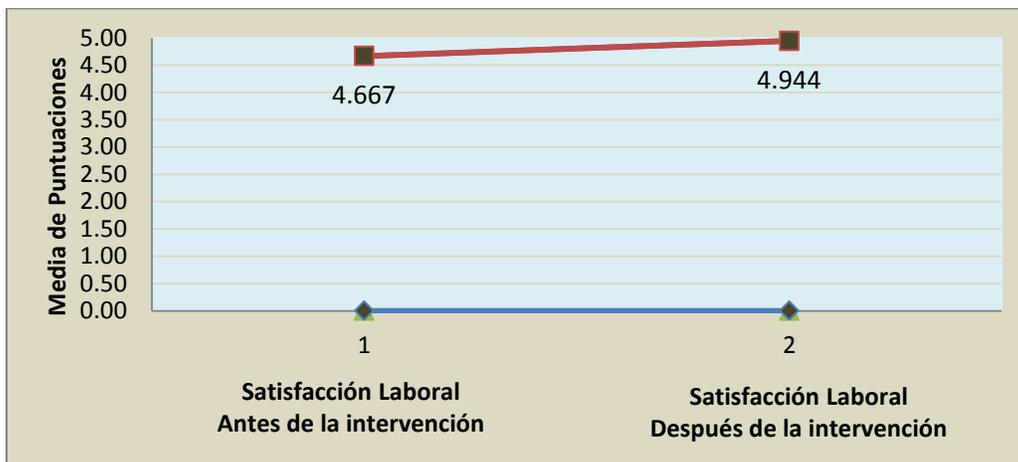
Fuente: Tabla obtenida del análisis en el SPSS.

En cuanto a la diferencia entre las medias de puntuación de la variable dependiente esta fue de -0.27667, lo cual significa que este fue el valor que aumentó la satisfacción laboral una vez aplicada la intervención de los factores motivacionales. En cuanto al límite aceptable de ésta diferencia está entre -.06133 y -.48871 por lo cual la diferencia se considera que es confiable ya que entra dentro de este intervalo, por lo cual se afirma que las medias entre las dos mediciones son diferentes.

Tomando en cuenta que el valor de t (-3.354) y el valor de significancia bilateral (0.020), son menores que α (0.05), se puede aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias de la variable dependiente.

Con estos resultados se puede concluir que hubo un incremento en el nivel de satisfacción laboral ($t(5) = -3.354, p < 0.05$) entre las mediciones realizadas antes ($\bar{x} = 4.667$) y después ($\bar{x} = 4.944$) de la intervención (Ver figura 4.19).

Figura 4.19 Comparación de la Satisfacción Laboral antes y después de la intervención ($t(5) = -3.354, p < 0.05$)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Con esto se puede decir que la implementación de la intervención en los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico, afectó de manera positiva a la variable satisfacción laboral, comprobándose y afirmándose de esta manera la hipótesis de investigación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad las empresas se enfrentan con grandes retos ocasionados por los mercados tan competitivos y cambiantes. Es así que las organizaciones se encuentran obligadas a realizar acciones que mejoren sus condiciones y permitan el cumplimiento de sus objetivos, logrando con esto permanecer en el mercado. Dichas acciones deben estar encaminadas al aprovechamiento y cuidado de los recursos tanto financieros, materiales y humanos; sin embargo muchas empresas dejan de lado al recurso humano de su organización, perdiendo de vista que las personas son la que dan vida a la empresa, las que con su trabajo permiten que la organización marche de manera adecuada y cumpla sus objetivos. Para Sánchez et al. (2007) el éxito y la supervivencia de las empresas dependen cada vez más de sus recursos humanos; por lo que, la satisfacción laboral de los trabajadores es de suma importancia y el estudio sobre este tema es de gran relevancia.

La satisfacción laboral permite que las personas realicen mejor su trabajo, que permanezcan en la empresa y que su conducta sea en pro de la organización. La motivación será un factor clave para lograr que los trabajadores estén satisfechos ya que será el motor que guíe su comportamiento y permita que estas se encuentren alentadas a realizar sus tareas y funciones.

Es así que el implementar prácticas que permitan mejorar la administración de los recursos humanos dentro de las empresas debe ser tarea de los dirigentes de éstas, sin embargo muchas veces esto no se realiza y mucho menos en las microempresas y tomando en cuenta que en México el 95.2% de las empresas son de este tipo, se justifica la importancia de estas acciones, ya que esto ayudará al crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de estas organizaciones.

A partir de esta idea se buscó comprobar si un programa psicológico serviría como herramienta para mejorar la satisfacción laboral del personal de la microempresa Copycolor. Para lograr éste objetivo se tomaron en cuenta los factores motivacionales de Herzberg (1987): logro, reconocimiento y crecimiento

psicológico, a partir de los cuales se planeó el programa psicológico de intervención. Cabe mencionar que los factores motivacionales responsabilidad, trabajo en sí y ascenso no se consideraron en el estudio, ya que son cuestiones que dependen únicamente de los dirigentes de la organización.

A partir de esto se observó que el factor motivacional que tuvo el mayor aumento en su media de puntuación después de la intervención, fue el factor de crecimiento psicológico con un aumento de 1.111, siendo este el factor más afectado positivamente por la intervención, mejorándose aspectos como la apreciación y desarrollo de fortalezas y virtudes personales, el manejo de emociones dentro del trabajo y el manejo de situaciones difíciles dentro de éste.

Posteriormente con un aumento de 0.639 se encuentra el factor motivacional reconocimiento, donde gracias a la intervención se mejoraron aspectos relacionados con el auto reconocimiento de las cualidades personales, y las capacidades para logro de objetivos.

En cuanto al factor logro, éste obtuvo un incremento en su media de puntuación de 0.611, existiendo mejoras significativas en cuestiones como el planteamiento y cumplimiento de metas dentro del trabajo, el que los colaboradores se consideren exitoso y el que estén satisfecho con los resultados obtenidos dentro de la empresa.

También cabe mencionar que a partir de la intervención las medias de las puntuaciones de todos los reactivos evaluados tuvieron una tendencia hacia la respuesta de estar totalmente de acuerdo con la satisfacción de esos factores; afirmando esto que la intervención en estos tres factores logró aumentar la satisfacción laboral de los empleados de esta microempresa. La confiabilidad del instrumento con los que se obtuvieron los datos fue de 0.832, lo cual indica que el instrumento tiene una confiabilidad Alta.

Una vez llevada a cabo la presente investigación sobre satisfacción laboral en los empleados de la microempresa Copycolor se pudo comprobar la hipótesis de investigación, debido a que la Satisfacción laboral de los empleados aumentó de

4.667 a 4.944, esto en una medición tipo escala Likert donde 5 representa Totalmente Satisfecho. De esta manera se comprueba que el Programa Psicológico diseñado para intervenir en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico afectó de manera positiva la satisfacción laboral de los colaboradores de ésta microempresa.

Los resultados de la presente investigación demostraron que los factores encargados de generar satisfacción en el trabajo son los factores motivacionales, que en el caso de esta investigación fueron: el factor logro, el factor reconocimiento y el factor crecimiento psicológico. Esto debido a que a partir de que se mejoró cuestiones relacionadas con estos factores motivacionales, la satisfacción laboral aumentó significativamente, logrando que el personal de esta microempresa estuviera más satisfecho con su trabajo una vez terminada la intervención; ya que la satisfacción actual de los trabajadores tuvo una media de puntuación de 4.944, significando que los empleados consideraron estar casi Totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con su trabajo. Estos resultados permiten confirmar la Teoría de Herzberg (1987) de que los factores motivacionales son los encargados de ocasionar Satisfacción Laboral y en este mismo sentido se reafirman las investigaciones realizadas por Muñoz (2005); Arévalo, Álvarez y Miles (2001); Correa (2012); Cabezas y Ramos (2012); Navarro, Llinares, y Montañana (2010).

A diferencia de las investigaciones anteriores que se encargaron de determinar qué factores causaban Satisfacción Laboral y comprobar que eran los factores motivacionales, la presente investigación buscó intervenir en ellos para confirmar dicha postura e impactar de manera positiva la satisfacción de los trabajadores.

A partir de los resultados de este estudio se determina que los programas psicológicos que intervengan en estos factores motivacionales y se apoyen en los enfoques de la psicología positiva y la psicología cognitiva, son una herramienta valiosa para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores y de manera indirecta, lograr mejoras en la organización, tales como el aumento en su

productividad, la retención de empleados altamente calificados, el logro de los objetivos empresariales, entre otros.

Las recomendaciones para la microempresa Copycolor son implementar prácticas más profesionalizadas que le permitan afianzar los logros obtenidos con la intervención, es decir buscar elementos que refuercen la administración de su personal, tal como análisis de puestos, la implementación de técnicas de reclutamiento, selección, capacitación, etc.

Otro aspecto importante es llevar un seguimiento sobre la motivación y satisfacción laboral de los empleados, esto con la finalidad de detectar áreas de oportunidad en las que se pueda intervenir y realizar acciones en pro del bienestar de los trabajadores y de la empresa.

También se pueden implementar sesiones de orientación constante al personal tanto en el ámbito profesional como en el personal, con la finalidad de despejar dudas, inquietudes o resolver conflictos que no permiten la satisfacción de los empleados o que impiden el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En cuanto a las recomendaciones para futuras investigaciones, se debe buscar la implementación de este tipo de programas, en las pequeñas, medianas y/o grandes empresas, con la finalidad de estudiar y mejorar la satisfacción laboral de diversos trabajadores.

También se puede complementar la presente investigación buscando empresas donde sus características y dirigentes permitan intervenir en los factores motivacionales de responsabilidad, trabajo en sí mismo y ascenso, logrando tener una intervención completa de los factores motivacionales de los que habla Herzberg (1987).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, N., Magaña, D. E. y Guzmán, C. (2014). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2). Recuperado el 27 de enero del 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=3&hid=4114>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, M. & Durán, J. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa, una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Publicado por Deutsche Gesellschaft. Recuperado el 20 de Junio del 2014, de http://www.sela.org/attach/258/default/Manual_MIPYME.pdf
- Ancona, M. C., Camacho, M. S. y García, C. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(4), pp. 121-134. Recuperado el 05 de Noviembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=6&hid=4114>
- Arévalo, R., Álvarez, G. y Miles D. (2001). Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral. *Organización: Recursos Humanos*, (2001), pp. 151-158.
- Arriaga, R. y Barradas, M. (2010). *Propuesta de mejora del proceso de recursos humanos aplicado a profesores-investigadores del sistema de universidades estatales de Oaxaca*. Tesis de Maestría en administración, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Tecnológica De La Mixteca, México.

Recuperado el 01 de febrero del 2015, de
http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/2242.pdf

Barreiro, J. M., Diez de Castro, J. A., Barreiro, B., Ruzo, E. y Losada, F. (2003). *Gestión Científica empresarial temas de investigación actual*. España: NETBIBLO.

Beck, J. S. (1995). *Terapia cognitiva conceptos básicos y profundización*. Argentina: Gedisa.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª Ed.). México: PEARSON.

Branden, N. (2005). *Cómo mejorar la autoestima*. México: PAIDÓS.

Briones, O. (2014). *Factores determinantes en la construcción de la función de recursos humanos autonómica: Galicia 2000-2012*. Galicia: INAP.

Burillo, S. (2013). *Ansiedad ¡Que alguien me ayude!*. México: S.L. PUNTO ROJO LIBROS.

Cabezas, C. y Ramos, M. C. (2012). Estudio exploratorio de factores motivacionales internos y externos, y su relación con el desempeño docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). *Revista de investigación psicológica*, 15(1). Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <file:///C:/Users/omar/Downloads/3658-12412-1-PB.pdf>

CNNEXPANSIÓN, (2013). El territorio de las PYMES. *Revista Expansión*. Recuperado el 13 de abril del 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/fotogalerias/2013/02/28/el-aporte-de-las-pymes-en-mexico>

Carr, A. (2007). *Psicología Positiva*. España: PAIDÓS.

Carrasco, J. y Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 2007 (22), pp. 20-34. Recuperado el 25 de septiembre del 2014, de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/An%C3%A1lisis%20de%20las%20pr%C3%A1cticas%20de%20recursos%20humanos%20en%20las%20pymes%20familiares%20de%20%C3%A9xito.pdf>

Carrillo, R. (2003). *Cómo desarrollar la inteligencia motivacional*. México: PAX MÉXICO.

Castañeda, M.B., Cabrera, A. F., Navarro, Y. y Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre, Brasil: EDIPUCRS.

Castro, A. (2010). Concepciones teóricas acerca de la Psicología Positiva. En A. Castro (COMP), *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 17-42). Buenos Aires: PAIDOS.

Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias de la Educación, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA, Barcelona, España. Recuperado el 01 de febrero del 2015, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf;jsessionid=C9B501EB5D91A4CF5614448EDD3F9BAC.tdx1?sequence=1>

Chang, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Tesis de Maestría de Gerencia en Servicios de Salud, Facultad De Medicina Humana, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima, Perú. Recuperada el 02 de diciembre del 2014, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/chang_ya.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (15ª Ed.). México: PEARSON.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

Chruden, H.J. y Sherman A. W. (2002). *Administración de personal* (4ª Ed.). México: Continental.

Cofer, C. N. y Appley M. H. (2007). *Psicología de la motivación: teoría e investigación* (2ª Ed.). México: Trillas.

Correa, F. L. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. El caso del personal del sector de salud privada de Tandil*. Tesis de licenciatura en administración de empresas, Facultad de ciencias económicas, Universidad FASTA, Argentina. Recuperado el 16 de marzo del 2015, de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1

Costa, K. M. (1996). *Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes*. D. F., México: P y V.

Cuadra, A., Veloso, C., Moya, Yanina., Reyes, L. y Vilca, J. (2010). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Revista Salud & Sociedad*, 1(2), pp. 101– 112. Recuperado el 10 de diciembre del 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4016531>

Davis, K. y Newstrom J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

Delgado, R. (2008). *Probabilidad y estadística para ciencias e ingenierías*. Madrid, España: DELTA.

- Espíritu, R., Priego, H. y Moreno, H. M. (2014). La práctica de gestión estrategia motivacional aplicada en la administración de RRHH de las PYMES comerciales de Armería, Colima, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), pp. 1852-1858. Recuperado el 14 de diciembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=13&hid=4114>
- Franklin, E. B. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Frey, B. S. y Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation*. Germany: Springer.
- Galaz, J. F. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México: ANUIES.
- Garrido, A. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona, España: EDITORIAL UOC.
- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos* (13ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gil, P. (2014). *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales*. Madrid: PIRÁMIDE.
- Gobierno del Estado de Michoacán. (2012). *Plan de desarrollo integral del Estado de Michoacán 2012 - 2015*. Recuperado el 10 de julio del 2015, de http://cplade.michoacan.gob.mx/images/PLADIEM_2012-2015.pdf
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. México: Vergara.

Gómez, A., Benítez, C., Guillén, C., Gala, F. J. y Lupiani, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral. En C. Guillén y R. Guil (Coords.), *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 195-209). México: Mc Graw Hill.

Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 2013(63), pp. 1-6. Recuperado el 22 de octubre del 2014, de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_panorama_de_las_micros.pdf

González, A. (2011, 23 de octubre). México país de microempresas. *El Economista*. Recuperado el 23 de octubre del 2014, de <http://elempresario.mx/opinion/mexico-pais-microempresas>

González C. (2004). La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico. *Liberabit. Revista de Psicología*, 2004(10), pp. 82-88. Recuperado el 4 de febrero del 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601009>

Hellriegel, S. (2010). *Comportamiento organizacional* (12ª Ed.). México: CENGAGE Learning.

Hernández, N., De la Garza, Garza, M. y Falcón, L. (2014). Análisis comparativo de factores competitivos de las pymes del estado de Colima, Durango y Veracruz. *Revista Global de Negocios*, 2014 (2), pp. 113-123. Recuperado el 22 de octubre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ca6ba63a-c23e-4fa4-9997-118972a5d1a8%40sessionmgr4004&vid=8&hid=4204>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 Ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, N. A. y Sánchez, J.C. (2007). *Manual de psicoterapia cognitivo-conductual para trastornos de la salud*. México: Libros en Red.

Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

INEGI, (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos, Censos Económicos 2009, México*. Recuperado el 09 de Junio del 2014, de file:///C:/Users/omar/Downloads/mono_micro_peque_mediana.pdf

Landyn, F. J. y Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Lechuga, E. (2004). *Estrategias para la optimación de los recursos humanos, como lograr que los colaboradores sepan, puedan y quieran hacer lo que debe hacerse* (2ª Ed.). D.F, México: Grupo Editorial ISEF.

Märtin, D. y Boeck, K. (2002). *EQ Qué es inteligencia emocional*. Madrid, España: EDAF.

Martin, E. y Mosteiro, C. (2012). Protocolo de intervención psicológica. *Servicio de asistencia Madrid*. Recuperado el 25 de abril del 2015, de http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Salud/Publicaciones%20Propias%20Madrid%20salud/Publicaciones%20Propias%20ISP%20e%20IA/Folleto%20IA/Documentos%20tecnicos/protocolo_psicologico.pdf

Martin, N., Martin, V. y Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una

organización sin fines de lucro. *Ciriec-revistaeconomia*, 2009 (66), pp. 187-211. Recuperado el 09 de noviembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=17&hid=4114>

Martin, P. A. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), pp. 25-40. Recuperado el 23 de enero del 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=20&hid=4114>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3ª Ed.). España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

McGregor, D. M., (1960). The Human Side of Enterprise, *Management Review American Management Association*. Recuperado el 11 de Julio del 2015, de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Medina, M. E. (2001). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. España: Universidad de Murcia.

Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

Monterde, M. A. y Bustamante, A. (2014). Ambiente laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (2), pp. 95-106. Recuperado el 15 de enero del 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=23&hid=4114>

- Moré, G., Carmenate, G. y Junco, A. M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos MITRANS. *Revista de transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 2005 (25), pp. 31-36. Recuperado el 7 de febrero del 2015 de la fuente <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Moreno, F., Zabaleta, V., Ema, J. E., García, S. y Uriarte, C. (1999). Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(1), pp. 9-21. Recuperado el 04 de diciembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&hid=4114>
- Moreno, J. A., Huéscar, E., Peco, N., Alarcón, E. y Cervelló, E. (2012). Desarrollo y validación de escalas para la medida de la comunicación en Educación Física y relación con la motivación intrínseca. *Universitas Psychologica*, 11(3), pp. 957-967. Recuperado el 5 de febrero de 2015, de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/957/2886>
- Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagene-Colombia una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*. Tesis de Maestría en administración, Maestría en administración de empresas, Universidad Del Norte de Barranquilla, Colombia. Recuperado el 01 de febrero del 2015, de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/2242.pdf
- Navarro, E., Llinares, C. y Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad de Valencia (España). *Revista de la construcción*, 9(1). Recuperado el 9 de marzo del 2015, de <http://www.scielo.cl/pdf/rconst/v9n1/art02.pdf>

- Nieto, A. y Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa* (2 Ed.). Barcelona, España: Ariel.
- Olloqui, A. M., Peña, M. C. y Ramos, E. M. (2011). Factores de satisfacción dentro del clima laboral de una PYME. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), pp. 828-833. Recuperado el 20 de enero del 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=29&hid=4114>
- Omar, A. (2010). Las organizaciones Positivas. En A. Castro (COMP.), *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 137-206). Buenos Aires: PAIDOS.
- Palmero F. y Martínez F. (2008). *Motivación y emoción*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª Ed.). España: ESIC EDITORIAL.
- Pozo, C., Morillejo, E. A., Hernández, S. y Martos, M. J. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y estrés*, 2005 (11), pp.247-264. Recuperado el 04 de febrero del 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1374174.pdf>
- Publicaciones VÉRTICE S.L. (2008). *Recursos humanos. Retribución d personal*. España: Editorial VÉRTICE.
- Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of GoodConscience*, 3(1), pp. 143-185. Recuperado el 15 de abril del 2015, de <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%20143-185.pdf>
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª Ed.). México: PEARSON.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (5ª Ed.). México: PEARSON.

Rodríguez, S., Nahuat, J. J. y Hernández, I. (2014). Perfil del emprendedor y su relación con la organización, la administración y la competitividad. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 9 (2), pp. 1008-1018. Recuperado el 02 de diciembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=33&hid=4114>

Rogers, C. (1980). *El poder de la persona*. México: Manual Moderno.

Ross, I. C. y Zander, A. (1999). Satisfacción de necesidades y rotación del personal. En V. H. Vroom, y E. L. Deci (Comps.), *Motivación y alta dirección* (pp. 51-62). D. F., México: Trillas.

Salmurri, F. (2004). *Libertad emocional Estrategias para educar las emociones*. Barcelona, España: PAIDÓS.

Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., Dieck, L. y Salazar J. J. (2001). *Macroeconomía con aplicaciones a México* (16 Ed.). México: Mc Graw Hill.

Sánchez, S. M., Artacho, C., Fuentes, F. J. y López, T. J. (2007). Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo. *Estudios de economía aplicada*, 25(3), pp. 01-36. Recuperado el 05 de noviembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfbc2ed94d%40sessionmgr4004&vid=36&hid=4114>

Santos, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 2014 (5), pp. 537-

547. Recuperado el 20 de enero del 2015, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=40b8dba0-1632-4805-b7d8-334210645b1f%40sessionmgr114&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d>

Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), pp. 185-211. Recuperado el 11 de junio del 2015, de http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf

Secretaría de Economía. (2012). *Consejo nacional para la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa*. Recuperado el 05 de agosto del 2015, de http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf

Secretaría de Economía. (2015). *Fondo PYME, Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 11 de abril del 2015, de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Schultz, D. P. (1991). *Psicología industrial* (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

Tarragona, M. (2012). Breve introducción a la psicología positiva y al estudio de la felicidad y el bienestar. En A. Tapia, M. Tarragona y M. T. González (COMPS.), *Psicología Positiva* (pp. 21-44). México: Trillas.

Tobar, L. (2013). Competitividad de las microempresas en cuenca Ecuador. *Revista Internacional administración & Finanzas*, 6(7), pp. 121-129. Recuperado el 22 de noviembre del 2014, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3062a871-82e3-4630-93f9-5ddfb2ed94d%40sessionmgr4004&vid=39&hid=4114>

- Treviño, F. y García, C. (2012). La psicología positiva en las organizaciones. En A. Tapia, M. Tarragona y M. T. González (COMPS.), *Psicología Positiva* (pp.145-166). México: Trillas.
- Vargas, A. (1995). Estadística descriptiva e inferencial. Castilla La Mancha, España: CIENCIA Y TÉCNICA.
- Velázquez, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: LIMUSA.
- Villegas, D. R. (2012). Teorías de la construcción y la aplicación de las emociones positivas. En A. Tapia, M. Tarragona y M. T. González (COMPS.), *Psicología Positiva* (pp.45-78). México: Trillas.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of Manpower*. 8(3), pp. 263-280. Recuperado el 25 de abril del 2015, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437729710169373>
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: PEARSON.

7. ANEXOS

7.1 Anexo 1. Cuestionario sobre Satisfacción Laboral aplicado en la investigación.



CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL



La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo a través de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y la empresa *Copycolor*, agradecen a Usted su valiosa participación en este estudio sobre Satisfacción Laboral.

Datos del encuestado

Edad: _____
 Sexo: _____
 Lugar de trabajo: _____
 Escolaridad: _____
 Puesto que ocupa en la empresa: _____
 Tiempo laborando en la empresa: _____

Número de Cuestionario	
------------------------	--

En el presente cuestionario aparecen distintas afirmaciones que incluyen aspectos relacionados a su trabajo, marque con una cruz la casilla que coincida más con su opinión personal.

Considerando que:

- 5 es “Totalmente de acuerdo”
- 4 es “Poco de acuerdo”
- 3 es “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”
- 2 es “Poco en desacuerdo”
- 1 es “Totalmente en desacuerdo”

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me siento satisfecho (a) con los logros obtenidos hasta el momento en mi trabajo	5	4	3	2	1

1.1 Considero que gracias a mi desempeño he alcanzado resultados importantes dentro de la empresa	5	4	3	2	1
1.2 Me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas	5	4	3	2	1
1.3. Me considero exitoso en mi trabajo	5	4	3	2	1
1.4 Se cómo alcanzar mis objetivos dentro de la empresa	5	4	3	2	1
1.5 Me siento satisfecho (a) con los resultados de mi trabajo	5	4	3	2	1
2. Estoy Satisfecho (a) con los reconocimientos recibidos por mi labor	5	4	3	2	1
2.1 Valoro el esfuerzo y dedicación que realizo en mi trabajo	5	4	3	2	1
2.2 Aprecio mis virtudes y fortalezas	5	4	3	2	1
2.3 Constantemente realizo elogios hacia mi persona	5	4	3	2	1
2.4 Me considero un elemento importante para la empresa	5	4	3	2	1
2.5 Tengo la capacidad para lograr mis metas	5	4	3	2	1
3. Me siento satisfecho (a) con el tipo de trabajo que realizo	5	4	3	2	1
3.1 Las actividades que hago en mi trabajo son atractivas	5	4	3	2	1

3.2 Las tareas que realizó requieren de mi creatividad	5	4	3	2	1
4. Me siento satisfecho(a) con la responsabilidad que me han otorgado en mi trabajo	5	4	3	2	1
4.1 Puedo tomar decisiones importantes dentro de mi trabajo	5	4	3	2	1
4.2 Tengo libertad para realizar mis tareas de la manera que yo considero adecuada	5	4	3	2	1
5. Estoy Satisfecho (a) con la posibilidad que tengo para ascender de puesto en la organización	5	4	3	2	1
5.1 Mi esfuerzo hará posible que pueda ascender de puesto	5	4	3	2	1
5.2 El realizar mis tareas de manera adecuada permitirá que me otorguen tarea distintas que requieran mayor dedicación	5	4	3	2	1
6. Me siento satisfecho (a) con la posibilidad de crecimiento personal	5	4	3	2	1
6.1 Mis habilidades personales me permiten desarrollarme mejor en el trabajo	5	4	3	2	1
6.2 Manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo	5	4	3	2	1
6.3 Se cómo aprovechar mis virtudes y fortalezas	5	4	3	2	1
6.4 Me considero una persona optimista a pesar de los problemas	5	4	3	2	1



6.5 Se cómo manejar situaciones difíciles en mi trabajo	5	4	3	2	1
7. Estoy satisfecho (a) con las políticas y administración de la empresa	5	4	3	2	1
7.1 Considero que las normas y reglas de la empresa son claras	5	4	3	2	1
7.2 La empresa está dirigida de manera correcta	5	4	3	2	1
8 Estoy satisfecho (a) con el tipo de supervisión que recibo en mi trabajo	5	4	3	2	1
8.1 La supervisión que se lleva a cabo sobre mi trabajo es buena	5	4	3	2	1
8.2 La supervisión que se lleva a cabo en la empresa hacia los trabajadores es justa, No existen favoritismos	5	4	3	2	1
9. Estoy satisfecho (a) con las condiciones de trabajo	5	4	3	2	1
9.1 La iluminación, la temperatura y la ventilación del lugar donde trabajo son los correctos	5	4	3	2	1
9.2 Estoy satisfecho (a) con las herramientas de trabajo con las que cuento para realizar mis tareas	5	4	3	2	1
10. Me siento satisfecho (a) con la relación que tengo con mis compañeros y supervisores	5	4	3	2	1

10.1 La relación con mis supervisores y compañeros es cordial y amistosa	5	4	3	2	1
10.2 Existe la cooperación y el apoyo entre todo el equipo de trabajo	5	4	3	2	1
11 Me siento satisfecho con el salario que recibo	5	4	3	2	1
11.1 El salario que recibo es el justo por las tareas que realizo en la empresa	5	4	3	2	1
11.2 Mi salario me da solvencia económica para mantener a mi familia	5	4	3	2	1
12. Me siento seguro de mantener mi trabajo en la empresa	5	4	3	2	1
12.1 Mi trabajo es estable	5	4	3	2	1
12.2 Mi trabajo me permite vivir tranquilamente	5	4	3	2	1
13. Me siento Satisfecho (a) con el estatus o posición que ocupo dentro de la empresa	5	4	3	2	1
13.1 Considero que el puesto que ocupo en la empresa es importante	5	4	3	2	1
13.2 Las tareas que llevo a cabo dentro de la empresa son importantes para que ésta logre sus objetivos	5	4	3	2	1
14. Me siento satisfecho (a) con mi vida personal	5	4	3	2	1

14.1 Mis problemas personales no afectan mi trabajo	5	4	3	2	1
14.2 Mi trabajo me permite disfrutar de mi vida familiar	5	4	3	2	1
15. Me siento satisfecho con mi trabajo	5	4	3	2	1
15. 1 Mi trabajo me genera sentimientos agradables	5	4	3	2	1
15. 2 Mi trabajo me motiva a seguir a delante	5	4	3	2	1
15. 3 Considero que mi trabajo es atractivo	5	4	3	2	1
15. 4 Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida	5	4	3	2	1
15. 5 Mi trabajo me permite tener experiencias agradables	5	4	3	2	1

Agradecemos su participación y sinceridad, recordando que la información brindada será tratada de manera confidencial.