



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
División de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración

Tema de Tesis:

**“Satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección
General del CONALEPMICH”**

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

Presenta:

Karen Yunuen Villafuerte Valencia

Directora de tesis:

Dra. Dora Aguilasocho Montoya

x

Morçlia, Michoacán; septiembre de 2016.



DEDICATORIA

*“Cree en tí mismo y en lo que eres. Se consciente de que hay algo
en tu interior que es más grande que cualquier obstáculo”*

Christian D. Larson.

A Dios.

Infinitamente gracias por tantas bendiciones.

A mi madre.

Eres mi motor de vida, mi guía, te amo.

A mis hermanos.

Ustedes son mi mayor inspiración.

A mi confidente.

Por tu apoyo incondicional, por creer en mí, y

Siempre motivarme en cada paso que doy.

AGRADECIMIENTO

Siempre que leo un libro, leo las páginas en la que los autores presentan sus agradecimientos. Lo hago porque considero es una parte integral del libro e inherente al autor. Por otra parte, esta tesis representa para mí “el fin y el comienzo” de una nueva etapa de mi vida; por lo que quiero expresar mi gratitud a todos, quienes, de una u otra manera, me han acompañado en esta trayectoria.

Importante agradecer a *Dios* por permitirme cumplir un objetivo más, y sobre todo por su infinito amor traducido en salud. De igual manera a mi madre la Sra. *Antonia Valencia Gutiérrez* por sujetar mi mano y compartir su comprensión, su fortaleza, su amor, su ejemplo, y por ser la columna vertebral dentro de mi familia.

Para toda mi familia que siempre está conmigo y me apoyan en todo; LOS AMO.

A mi confidente por su respaldo, motivación y comprensión en todo momento. No tengo palabras para corresponder a tanto apoyo y tú sabes lo que significas para mí.

También, a mi asesora de tesis; la Dra. Dora Aguilasocho Montoya, por ser parte en mi desarrollo y aprendizaje como estudiante de licenciatura, y ahora de maestría, por darme la oportunidad de conocer el fascinante mundo de la investigación.

Aprovecho la oportunidad para extender mis congratulaciones a esta hermosa Universidad Nicolaíta, por destacar esa característica humanista en sus educandos, pero, sobre todo; por permitirme progresar en múltiples aspectos profesionales y particulares; por ofrecerme actividades en mi recorrido como estudiante que contribuyeron en mi formación, y por ser una de las afortunadas en contar con una beca universitaria.

A la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, por ser un generador de profesionales con verdadera vocación humanista y valores; simplemente aquí he vivido una de las mejores etapas de mi vida.

A los docentes de la Maestría en Administración, no sólo por su formación académica; la cual sin duda es muy importante, también por la confianza depositada en mi persona, por su ejemplo de trabajo y dedicación.

Hago extensivo este agradecimiento a mis sinodales: la Dra. Dora Aguilasocho Montoya, Dra. Ma. Eugenia Romero Olvera, Dr. Alberto Cortes Hernández, Dr. Oscar Valdemar de la Torre Torres y al Dr. Francisco José Villazan Olivares. Por su guía en la programación de tareas a realizar, por su valioso aporte en el análisis de los resultados y por compartir sus experiencias fruto de años de investigación, la cual fueron cimiento para la realización de este trabajo.

A los docentes M.A. Faustino María Sandoval, C.P.C. Miguel López Miranda, Dra. Virginia Hernández Silva, M.A. Moisés Salvador Becerra Medina y al Dr. Fernando Ávila Carreón; por la oportunidad de conocerme, por sus consejos y, lo principal por confiar en mí para crecer personal y profesionalmente. Se les quiere y no los defraudaré.

Al personal administrativo de la facultad por su atención y gran servicio en pro de la institución en especial a Alejandra, Yuselim, Mayra y Miguel.

A una noble institución, el CONALEPMICH, que, junto con todos sus integrantes, han marcado una parte importante de mi existencia, pero en especial a su representante la Mtra. Tzitzí Erandi Becerra Moreno, por otorgarme su apoyo y las facilidades para la realización de mi tesis. Faltan palabras en la lengua española para agradecer lo que has hecho por mí a lo largo de las diferentes etapas de mi vida.

A mis amigos incondicionales Laura, Elisa, Ramcel, Liz, Toño, Gabo, Paty, Moni, Abi, Gaby, Carlos, Anahí, Yarelli, Denisse y Lili.

Dreidy, eres una excelente persona llena de virtudes y agradezco tu apoyo, tiempo y dedicación en este proceso para que todo resulte de una manera exitosa.

A mis compañeros de maestría que me acompañaron en este proceso, y como se los comenté en la ceremonia de clausura: “al egresar debemos ser una generación diferente, y poner el ejemplo en ser el mayor número de titulados”.

“Muchas Gracias”.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Descripción del problema	6
1.3. Preguntas de investigación	10
1.3.1 Pregunta general	10
1.3.2 Preguntas específicas	10
1.4 Objetivo de investigación	10
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 Hipótesis	11
1.5.1 Hipótesis de investigación	12
1.5.2 Hipótesis Nula	12
1.6 Variables de investigación	12
1.7 Justificación de la investigación	12
1.8 Metodología	15
1.8.1 Tipo de investigación	15
1.8.2 Diseño de investigación	15
1.8.3 Planeación del programa de intervención	16
1.9 Horizonte temporal y espacial	18
1.10 Universo	19
1.11 Confiabilidad y validez	19
1.12 Procesamiento y análisis de la información	19
2. SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS ORGANIZACIONES	20

2.1. Las organizaciones.....	20
2.1.2 Satisfacción laboral en las organizaciones	20
2.1.3 Importancia de las organizaciones	20
2.1.4 Cultura organizacional	22
2.1.5 Estructura de las organizaciones	22
2.1.6 Tipos de organizaciones.....	22
2.1.7 Diferencias entre las organizaciones públicas y privadas	24
2.1.8 Organizaciones públicas	27
2.1.9 Características de las organizaciones públicas.....	28
2.1.10 Organismos públicos descentralizados	28
2.1.11 Educación Media Superior.....	29
3. MOTIVACIÓN.....	30
3.1. Definiciones	30
3.1.2 Diferencia entre la motivación y satisfacción laboral	31
3.1.3 La importancia de la motivación.....	31
3.1.4 Ciclo motivacional.....	32
3.1.5 Modelo simple de motivación	33
3.1.6 Motivación intrínseca y extrínseca.....	33
3.1.7 Primeras teorías de la motivación.....	35
3.1.8 Teoría X y Y.....	35
3.1.9 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	37
3.1.10 Teoría dual de la motivación	39
3.1.11 Semejanzas entre la teoría de Maslow y la de Herzberg	40
4. SATISFACCIÓN LABORAL	42
4.1 Antecedentes de la satisfacción laboral.....	42
4.1.2 Definición de la satisfacción laboral	42
4.1.3 Importancia de la satisfacción laboral	43
4.1.4 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	44
4.1.5 La satisfacción laboral y el trabajo.....	48
4.1.6 La satisfacción laboral y productividad	49
4.1.7 Satisfacción laboral y la rotación de personal.....	50
4.1.8 Insatisfacción laboral.....	51

4.1.9 Causas de la insatisfacción laboral	51
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
5.1 Coeficiente de fiabilidad del instrumento.....	52
5.1.2 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral de la primera medición del grupo control.....	56
5.1.3 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral de la segunda medición del grupo control.....	59
5.1.4 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y la satisfacción laboral de la primera medición del grupo experimental.....	61
5.1.5 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y la satisfacción laboral de la segunda medición del grupo experimental.....	64
5.1.6 Discusión de resultados. Comparación del grupo control vs el grupo experimental. ...	66
5.1.7 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la primera medición: grupo control.	76
5.1.8 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la segunda medición: grupo control.	80
5.1.9 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la primera medición: grupo experimental.....	84
5.1.10 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la segunda medición: grupo experimental.....	88
5.1.11 Análisis y resultados de la variable dependiente la satisfacción laboral	91
5.1.12 Comprobación de hipótesis	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
8. ANEXOS	111
8.1 Anexo 1. Cuestionario sobre Satisfacción laboral aplicado en la investigación.	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alumnos de Educación Media Superior de 2011 a 2014.....	13
Tabla 2. Planteles de Educación Media Superior de 2011 a 2014.....	13
Tabla 3. Planeación del programa.....	17
Tabla 4. Importancia de las organizaciones.	21
Tabla 5. Diferencias entre las organizaciones públicas y privadas.	25
Tabla 6. Suposición de cada una de las teorías.....	37
Tabla 7. Definiciones de la satisfacción laboral.....	43
Tabla 8. Descripción de los dos factores de Herzberg.	45
Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos.	53
Tabla 10. Rangos para el análisis de confiabilidad.	53
Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad.	54
Tabla 12. Correspondencia de los ítems.....	54
Tabla 13. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.	57
Tabla 14. Satisfacción laboral de la primera medición.	58
Tabla 15. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.	59
Tabla 16. Satisfacción laboral de la segunda medición.....	61
Tabla 17. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.	61
Tabla 18. Satisfacción laboral de la primera medición.	63
Tabla 19. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.	64
Tabla 20. Satisfacción laboral de la segunda medición.....	65
Tabla 21. Descripción de los factores logro, reconocimiento y crecimiento.	66
Tabla 22. Factores motivacionales intervenidos, no intervenidos, factores higiénicos y satisfacción laboral.....	67
Tabla 23. Comparación de las medias de puntuación de los factores: “logro, reconocimiento y crecimiento” del grupo control vs experimental.	68
Tabla 24. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 primera medición: me siento satisfecho con mi trabajo.	76
Tabla 25. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 primera medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.	77

Tabla 26. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 primera medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.	77
Tabla 27. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 primera medición: considero que mi trabajo es atractivo.....	78
Tabla 28. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 primera medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.....	78
Tabla 29. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 primera medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.....	79
Tabla 30. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 segunda medición: me siento satisfecho con mi trabajo.	80
Tabla 31. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 segunda medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.	81
Tabla 32. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 segunda medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.	81
Tabla 33. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 segunda medición: considero que mi trabajo es atractivo.....	82
Tabla 34. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 segunda medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.....	83
Tabla 35. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 segunda medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.....	83
Tabla 36. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 primera medición: me siento satisfecho con mi trabajo.	84
Tabla 37. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 primera medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.	85
Tabla 38. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 primera medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.	85
Tabla 39. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 primera medición: considero que mi trabajo es atractivo.....	86
Tabla 40. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 primera medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.....	87

Tabla 41. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 primera medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.....	87
Tabla 42. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 segunda medición: me siento satisfecho con mi trabajo.	88
Tabla 43. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 segunda medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.	89
Tabla 44. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 segunda medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.	89
Tabla 45. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 segunda medición: considero que mi trabajo es atractivo.....	90
Tabla 46. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 segunda medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.....	90
Tabla 47. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 segunda medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.....	91
Tabla 48. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.	95
Tabla 49. Estadísticos de prueba.....	97
Tabla 50. Rangos para interpretación del análisis de correlación.	99
Tabla 51. Resultados del coeficiente de correlación de Gamma, Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall de las variables intervenidas en su pos medición.	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de dos grupos intactos (preprueba-posprueba).....	16
Figura 2. Clasificación de las empresas.	23
Figura 3. Esquema del Sistema Educativo Nacional.	30
Figura 4. Ciclo motivacional.	32
Figura 5. Modelo simple de la motivación.	33
Figura 6. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.	38
Figura 7. Semejanzas entre la teoría de Maslow y la de Herzberg.....	41
Figura 8. Principios importantes en el campo de la satisfacción laboral.	47
Figura 9. Factores motivacionales de la implementación del programa.	48
Figura 10. Factores motivacionales e higiénicos del grupo control.....	58
Figura 12. Factores motivacionales e higiénicos del grupo control.....	60
Figura 13. Factores motivacionales e higiénicos del grupo experimental.....	63
Figura 14. Factores motivacionales e higiénicos del grupo experimental.....	65
Figura 15. Medias de puntuación de los ítems del factor motivacional logro.	73
Figura 16. Medias de puntuación de los ítems del factor motivacional reconocimiento.	74
Figura 17. Medias de puntuación de los ítems del factor motivacional crecimiento.....	75
Figura 18. Comparación de las medias de las puntuaciones de los ítems de la satisfacción laboral.	92

RESUMEN

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones públicas y/o privadas, no obstante, han dejado de ser naturalmente simples trabajadores para pasar a formar parte de un elemento determinante del funcionamiento y competitividad de las propias instituciones en el mercado actual, ya sea de manera local o global. Por ello una de las grandes obligaciones de los trabajadores es alcanzar los objetivos y cumplir las misiones establecidas por cada una de las dependencias; así que sin duda alguna, es una responsabilidad compartida entre organización-trabajador, por lo tanto ahí radica la importancia de asistir y salvaguardar aquellas personas en sus puestos de trabajo mediante acuerdos que impliquen la *satisfacción laboral* para ellos, a su vez es un ganar/ganar para lograr una conformidad simultánea y así emprender un plan de acción. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia, eficacia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador.

La finalidad de la presente investigación es determinar si la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: “logro, reconocimiento y crecimiento psicológico” influyen de manera positiva en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

La investigación es cuantitativa, tipo experimental con un diseño Cuasiexperimental (preprueba – posprueba y dos grupos intactos). Dentro de sus resultados se observa que la intervención de los factores motivacionales influyó positivamente en la satisfacción del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, logro, reconocimiento, crecimiento y programa psicológico.

ABSTRACT

People are the most important assets of public or private for organizations. However, they have ceased to be simple workers and have become a key element in the operation and competitive institutions in the current market, both locally and globally. Therefore, it is the duty of the workers to complete tasks for and share the responsibilities with their organization. So therein lies the mutual importance of the organization assisting and safeguarding its workers through agreements involving employment satisfaction. This is win/ win; a satisfied employee will work far more efficiently to achieve the goals of their company than an unsatisfied worker. Furthermore, job dissatisfaction reflects not only in the quality and effectiveness of an employee's work, but in all spheres their life.

The main aim of this research is to establish whether the implementation of a psychological program which involve Herzberg's motivational factors: "achievement, recognition and psychological growth" positively influence in labor satisfaction to the administrative workers of the General Direction of CONALEPMICH.

This research is quantitative, experimental with a quasi-experimental (pre-test, post-test and intact groups two) design. The results show that the intervention of these motivational factors positively will influence in the satisfaction of administrative workers of the General Direction of CONALEPMICH.

Keywords: Labor satisfaction, achievement, recognition, psychological growth and program.

INTRODUCCIÓN

“Donde hay satisfacción no hay revoluciones”

Confucio (551aC - 479aC)

Uno de los propósitos fundamentales de todas las instituciones públicas y/o privadas es alcanzar el éxito y ser más competitivos para conseguir un mejor posicionamiento en éste mundo globalizado, así que uno de los elementos más importantes es el recurso humano, ya que sin ello sería imposible lograr los objetivos trazados de cualquier organización, no obstante, estos son la fortaleza principal de cualquier institución.

Hoy en día uno de los principales problemas a los cuáles se enfrentan estas instituciones en relación con sus trabajadores es la satisfacción laboral, la cual debe entenderse como una actitud, o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona en el ejercicio de su labor. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general, o hacia facetas específicas del mismo (Peiró y Prieto, 2002).

La satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto, se establece que éste, es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación (Maslow, 1982).

En esta ocasión quisiera enfocarme única y exclusivamente a hablar de una institución educativa del sector público, debido a que actualmente en nuestro país se ha presentado un importante incremento en el ingreso y egreso de sus distintos programas curriculares en comparación con hace 30 años. Por esa razón, considero que dentro de dichas dependencias que se dedican a impartir conocimiento y/o educación, es fundamental no solo implementar si no mantener estrategias que fortalezcan la competitividad de los trabajadores para obtener los más altos estándares de calidad y óptimos resultados, porque a través de un ejercicio observacional descriptivo se tiene que identificar las necesidades del personal operativo para satisfacerlas, de esta forma se logra la estabilidad y la satisfacción laboral.

Wringht y Davis (2003), señalan que los empleados del sector público pueden sentirse menos satisfechos que sus contrapartes del sector privado con respecto a aspectos específicos del trabajo, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y necesidades de autoactualización.

El fenómeno de la satisfacción laboral es relevante y necesario para combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la efectividad en las instituciones. Con ello, el trabajador aumentará su rendimiento, atenderá bien a sus clientes y/o usuarios, e investigará participar más en la búsqueda de los objetivos y poder aportar ideas nuevas. Un empleado motivado se siente auto-realizado y ello genera prosperidad, haciendo de éste un clima organizacional mejorado.

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si por el contrario, está insatisfecha, no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador.

La investigación está enfocada en la teoría de los dos factores (intrínsecos y extrínsecos) que plantea Frederick Herzberg (1987), donde lo que causa satisfacción en el trabajo son los factores motivacionales o intrínsecos, tales como el trabajo en sí mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, los cuales son afines a la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

Partiendo de lo anterior, se tomó la decisión de la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg, como son: logro, reconocimiento y crecimiento; para identificar y determinar si estos factores influyen de manera positiva en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

El presente trabajo de investigación esta estructurado en cinco partes, que van desde una situación problemática, hasta el análisis correspondiente de las gráficas.

- Dentro del primer apartado; se plasmaron aquellas determinantes de la investigación, al igual que aquellas que impulsaron la presente averiguación, esta misma incluye; justificación del tema, preguntas, objetivos, hipótesis, variables, así como la metodología implementada en cada uno de los instrumentos de investigación.
- Segundo apartado; se encuentra el marco teórico, donde se aborda la satisfacción laboral dentro las organizaciones, con el objetivo de conocer la importancia, tipos de organizaciones, diferencias y características; la motivación, su importancia y sus teorías principales; la satisfacción laboral y la teoría de los dos factores de Herzberg.
- Tercer apartado; se da a conocer el análisis, e interpretación de los resultados que se obtuvieron de la presente investigación, de acuerdo al análisis que se realizó de las dos mediciones de la satisfacción laboral. Importante resaltar que, los resultados arrojados por la intervención psicológica, se analizaron detenidamente en conjunto con los programas estadísticos “Excel y SPSS”, esto, para lograr obtener la medición del impacto en la satisfacción laboral de nuestro grupo focal, es decir, el personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

En este trabajo de tesis se abordarán variables que favorecen o afectan la satisfacción laboral de los trabajadores, a través de los resultados arrojados del programa de intervención que abarca los factores motivacionales de Herzberg.

1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El trabajo es algo esencial, importante e indispensable en la vida de los colectivos humanos, no sólo porque permite generar dinero para vivir, sino porque conlleva implicaciones psicológicas y mentales que van más allá de la recompensa monetaria. Las personas le dedican un numeroso tiempo de su vida adulta al trabajo, en demasiadas ocasiones se le invierte más tiempo al sitio de trabajo que a la asistencia en casa, acompañando a la familia. El trabajo es la garantía más segura para el sustento de la vida, pero también el modo más utilizado para desempeñar un rol en la sociedad.

El trabajo logra generar una etiqueta de identidad y de autoestima personal; esto implica que, además del esfuerzo físico, también intervienen la racionalidad, la emocionalidad y la voluntad humana para esa generación de bienes y servicios para otros. En este sentido, el trabajo está unido al servicio, también está asociado a la dignidad humana y personal de cada trabajador.

De acuerdo a Chiavenato (2014), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Por lo cual, existen diferentes tipos de organizaciones y clasificaciones.

Esto conlleva a tener una variedad de tipos de organizaciones que se deben de tomar en cuenta a la hora de estructurar o reestructurar una organización.

- ✓ *Organizaciones Según Sus Fines.* - Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.

Estas se dividen en:

1. *Organizaciones con fines de lucro:* Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. *Organizaciones sin fines de lucro:* Se caracterizan por tener como fin, cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Dentro del cual, el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Michoacán se encuentra en el punto número dos, *organizaciones sin fines de lucro*.

El área de recursos humanos es la responsable de coordinar la administración del personal para ayudar a las organizaciones a lograr sus metas. Aquí se recibe la orientación sobre asuntos de promoción, contratación, disciplina o liquidación (Mondy, 2005).

A medida que la empresa crece, las funciones del área de recursos humanos se vuelven más complejas y adquiere mayor importancia; ya que aquí la organización encuentra habilidades, actitudes y conocimientos de las personas que se reflejarán directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca o requiere.

Si esta área no se atiende de manera adecuada, presentarán factores desmotivantes dentro del personal, los cuales influyen desde la personalidad del individuo, hasta sus oportunidades de autoexpresión, y que pueden llevar a la no satisfacción laboral, para posteriormente tener consecuencias dentro de la organización.

De acuerdo con Ostroff (1992), la satisfacción de un trabajador y su entorno laboral es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de absentismo o su rotación laboral, dependen en un alto grado de su nivel de satisfacción laboral.

Una vez que el hombre alcanza un nivel de subsistencia adecuado surgen nuevas necesidades y nuevas motivaciones. Las personas privadas de oportunidades para satisfacer mediante el trabajo las necesidades que son actualmente importantes para ellas se comportan con pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, disposición para seguir los demagogos y exigencias irracionales de beneficio económico (Fleishmann, 1976).

Un estudio realizado a nivel mundial por Gallup revela que México es el país con mayor insatisfacción laboral de Latino América. En el mundo hay más del doble de trabajadores desconectados de su puesto que empleados felices, y México encabeza las célebres cifras en la región. Sólo el 12% de sus trabajadores completamente

satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo (Adams, 2013).

1.2 Descripción del problema

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, por sus siglas CONALEP, fue creado por decreto presidencial en 1978 como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal. Su objetivo principal se orientó a la formación de profesionales técnicos, egresados de secundaria. En 1993 el decreto se reforma para abrir las expectativas en materia de capacitación laboral, vinculación intersectorial, apoyo comunitario, asesoría y asistencia tecnológicas a las empresas. En 2003, se llevó a cabo una nueva Reforma Académica, con la cual se innova y consolida la metodología de la Educación y Capacitación Basada en Competencias Contextualizadas (ECBCC). En 2008, se lleva a cabo la reorientación del Modelo Educativo, como respuesta a la demanda de una formación de recursos humanos altamente calificados y reconocidos en el sector productivo, con una sólida formación ocupacional y académica para la competitividad, respaldada en valores cívicos y de sustentabilidad ambiental, que coadyuven al desarrollo del país.

Con la modificación al Decreto de Creación realizado en 2011, se incorporó la formación de profesional técnico-bachiller. Actualmente es una Institución federalizada, constituida por una unidad central que norma y coordina al sistema; 30 Colegios Estatales; una Unidad de Operación Desconcentrada en el DF y la Representación del Estado de Oaxaca. Esta estructura hace posible la operación de los servicios en 308 planteles, los cuales se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, 2015).

En congruencia con lo anterior, el Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000, prevé la descentralización de la educación tecnológica en el nivel medio superior, por lo que la Secretaría de Educación Pública ejerce a la par con los gobiernos de las entidades federativas, la federalización del CONALEP, con el objeto de responder a los requerimientos de la población, considera tres aspectos:

1. Salvaguardar el modelo educativo;
2. Consolidar el nuevo modelo académico; y,
3. Mantener la búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios.

Donde también se requirieron de dos acciones:

1. Las relativas a la creación en las entidades federativas, de un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, que deberá gozar de autonomía técnica y operativa para propiciar la coordinación del trabajo en los planteles a nivel local; y,
2. Las que tienen que ver con el funcionamiento de un órgano rector a nivel nacional, que se encargará de normar, coordinar y evaluar; el funcionamiento de los organismos locales, y en su conjunto, de sistema de operación federalizado, estableciendo planes, programas, contenidos y materiales didácticos, así como también, realizará el estudio de la viabilidad sobre la apertura de nuevos planteles.

Bajo este sustento, con fecha 17 de agosto de 1998, se celebró un Convenio de Coordinación para la Federalización de los Servicios de Educación Profesional Técnica, donde se creó el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Michoacán por sus siglas CONALEPMICH, como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios (Periódico Oficial, 1998).

Respecto a lo antes mencionado, la estructura de la Dirección General del CONALEPMICH funciona a través de un organigrama donde se encuentra como máximo órgano la junta de gobierno, seguido de la dirección general de donde se derivan dos líneas de staff denominadas unidad de seguimiento y comité de vinculación estatal. A su vez están cinco direcciones que son: planeación, académica, promoción y vinculación, sistemas de información y la delegación administrativa. De la cual, están conformadas por un total de 10 departamentos y por último 13 planteles en el Estado de Michoacán.

La Dirección General del CONALEPMICH está preocupada por la satisfacción laboral de su personal administrativo, sin embargo, el área de recursos humanos ha detectado lapsos de insatisfacción que los mismos trabajadores han dado a conocer, ello derivado de un entredicho laboral.

De acuerdo con las Condiciones Generales de Trabajo (2015), los trabajadores administrativos son aquellos que prestan un servicio físico, intelectual o de ambos géneros al Sistema CONALEP, en virtud de un nombramiento.

En ocasiones alguno de los trabajadores se les complica adaptarse a las normas del trabajo o a las exigencias del mismo, por lo que hacen notar su descontento en el ser menos simpáticos y amables, lo cual muestra un desequilibrio emocional entre los demás compañeros por la apatía percibida.

Actualmente se ha registrado un porcentaje alto en la rotación del personal, cambios constantes en las administraciones y cuestiones sindicales. Lo que ha originado un ambiente de inestabilidad dentro de la organización empezando por la cobertura de las metas y objetivos de la misma.

Existen diversas dificultades que se van presentando en la calidad del servicio y es que el personal se siente no satisfecho, ineficiente, improductivo y desmotivado.

Según Schultz (1990), hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Debido a que se tiene una gran demanda en el sector educativo es importante llevar a cabo ventajas competitivas que te diferencien de las demás instituciones. Es por ello, que se necesita tener al personal capacitado y motivado para ir satisfaciendo las necesidades tanto propias como de la organización.

A través de los años no se ha tomado en cuenta la verdadera importancia que merece la satisfacción laboral del personal administrativo que labora en el CONALEPMICH.

Hay algunos individuos que se sienten tan frustrados por su vida general, que manifiestan que su empleo es insatisfactorio en alto grado, si bien es cierto que ninguna modificación en su trabajo habría de significar mucho en cuanto a su manera de pensar al respecto (Bass, 1972).

Las instituciones hoy en día carecen de programas que evalúen la satisfacción laboral, no se preocupan por medirla o mantenerla, lo que ha ocasionado repercusiones en la organización por una mala satisfacción laboral y se ve a la baja por varios factores, como son: calidad, eficiencia, productividad, motivación, entre otros.

Los únicos resultados en cuanto a la satisfacción son referentes al Sistema CONALEP, *Oficinas Nacionales*, donde se aplica una Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) por parte de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional desde 1995. Después de ello en el 2002 la Secretaría de la Función Pública empezó aplicar la misma encuesta y actualmente su aplicación es de carácter obligatorio, como se señala en el *“Acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos numerales de las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera”*, establecidas en el artículo tercero del diverso, publicado el 12 de julio de 2010 y sus reformas de 29 de agosto de 2011 y 6 de septiembre de 2012. Se aplica de manera censal, por lo que debe participar todo el personal (operativo, mando medio y directivo). Esta aplicación constituye una herramienta de medición de los diferentes factores, que influyen en la satisfacción de los usuarios internos y externos del CONALEP, a fin de detectar áreas de oportunidad y, en consecuencia, diseñar planes y proyectos que permitan mantener y/o aumentar los niveles de satisfacción relacionados con la calidad de los servicios que ofrece el Colegio.

Sin embargo, esta encuesta se hace solamente en las oficinas centrales del Sistema CONALEP, en Metepec, Estado de México; pero nada de esto se lleva a cabo en los 30 Colegios Estatales, ni en la Unidad de Operación Desconcentrada en el DF, al igual la Representación del Estado de Oaxaca, como tampoco en el total de los 308 planteles descentralizados en el interior del país. Debemos considerar la importancia de que este tipo de prácticas se realicen en todo el sistema de CONALEP (y no sólo en las oficinas centrales de Metepec), por lo que esta investigación se centra en analizar la

Satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH, como un aporte para solventar en parte, el estudio que se debería hacer en todo CONALEP (nivel nacional).

1.3. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación como: “Orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (Sampieri, 2006).

1.3.1 Pregunta general

- ✓ ¿Cómo influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General del CONALEPMICH; la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico?

1.3.2 Preguntas específicas

- ✓ ¿Cómo influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH, la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador del logro?
- ✓ ¿Cómo influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH, la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador del reconocimiento?
- ✓ ¿Cómo influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH, la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador del crecimiento psicológico?

1.4 Objetivo de investigación

Según Ávila (2006), un objetivo es “un enunciado que expresa los resultados que se pretenden alcanzar al finalizar de la investigación, entre las características que necesita cubrir se encuentran: debe ser factible y mensurable”.

1.4.1 Objetivo general

- ✓ Determinar de qué manera influyen la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH; 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 de qué manera influye la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH; la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador del logro.
- ✓ Determinar de qué manera influye la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH; la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador del reconocimiento.
- ✓ Determinar de qué manera influye la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH; la implementación de un programa psicológico que intervenga en el factor motivador del crecimiento psicológico.

1.5 Hipótesis

Como lo comenta Zamudio (2009), la hipótesis es una superposición basada en la inducción, la analogía y otras formas de razonamiento. Sin embargo, para evitar equívocos, hemos de señalar que la hipótesis es más que una suposición o conjetura: su formulación implica y exige constituirse como parte de un sistema de conocimiento, al mismo tiempo que ayuda a la construcción de ese sistema.

1.5.1 Hipótesis de investigación

- ✓ La implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico; influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

1.5.2 Hipótesis Nula

- ✓ La implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico; NO influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

1.6 Variables de investigación

- ✓ *Variable Dependiente:* Satisfacción laboral.

- ✓ *Variables Independientes:* Los factores de motivación: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico.

1.7 Justificación de la investigación

“La educación debe impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros” (Gobierno de la Republica, 2013).

El sector educativo en México va en crecimiento, de acuerdo a las estadísticas que presenta la Secretaría de Educación Pública en el Nivel Medio Superior, se presentó un aumento de *matrícula entre el 2012 - 2013 de 110, 203 alumnos;* mientras que en 2013 - 2014 fue de **238,544** alumnos.

En la tabla 1, se muestra el total de alumnos que estudian en Educación Media Superior entre los años 2011 al 2014.

Tabla 1. Alumnos de Educación Media Superior de 2011 a 2014

Alumnos de Educación Media Superior	
Años	Matrícula
2011-2012	4,333,589
2012-2013	4,443,792
2013-2014	4,682,336

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Secretaria de Educación Pública, (2014).

Es importante hacer mención que, en 2012 la oferta actual de Educación Media Superior se organiza en tres grandes modelos: *bachillerato general con 72% de los planteles; bachillerato tecnológico con 19%, y; profesional técnico con 9%. Donde una de cada tres escuelas es de sostenimiento privado* (Instituto Nacional para la Educación, 2012).

En la tabla 2, se presenta el total de planteles con los que cuenta este sector de la educación en México.

Tabla 2. Planteles de Educación Media Superior de 2011 a 2014

Planteles de Educación Media Superior	
Años	Total de planteles
2011-2012	15,427
2012-2013	15,990
2013-2014	17,245

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Secretaria de Educación Pública, (2014).

Durante el ciclo escolar 2012- 2013 el modelo educativo de la institución estuvo en proceso de tránsito hacia el profesional técnico-bachiller que ofrece formación integral en vertientes vocacional, propedéutico y para la vida (Secretaria de Educación Pública, 2013).

En las cifras que presenta el Sistema Educativo Nacional en el ciclo 2013-2014, tomando como opción al CONALEP se identificó una matrícula que asciende a 304,401

alumnos, atendidos por 37,876 docentes, en 518 escuelas (Secretaría de Educación Pública, 2014).

CONALEP como buena Institución educativa, presta mayor atención al sector del alumnado, así como al personal docente, dejando prácticamente olvidado al personal administrativo, encontrándose escasa información al respecto, y poca o nula investigación sobre este sector administrativo.

Es por ello la elección del tema de la “Satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH”, ya que una de las cosas más relevantes dentro de una organización es, el recurso humano; mismo que debe estar debidamente motivado y capacitado para mejorar el desempeño del personal.

Porque cualquier organización, desde una oficina de gobierno, una empresa, un colegio de profesionistas, un equipo deportivo o un partido político; dependen de la actuación de sus miembros para alcanzar las metas que se ha planteado el grupo (Hill, 2002).

En la actualidad uno de los factores a los que más se enfrentan las organizaciones es el mantener la satisfacción laboral en sus trabajadores, haciéndose cada vez más visible que la No Satisfacción, ocasiona un déficit en el desarrollo de la organización.

Los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, es porque consideran estar en un trabajo bien pagado, o son bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (Peiró, 1996).

De esta manera, en la medida en que se generen las condiciones para que el personal administrativo se desarrolle y experimente la satisfacción laboral, mostrarán su interés para el cumplimiento de los objetivos.

Es importante que al momento de estar motivado y trabajar en equipo con nuestras autoridades, directivos, personal administrativo, docentes, alumnos y padres de familia; en la toma de decisiones conjuntas se mejora el proceso educativo de cada uno de los planteles.

Y con ello se cumplirá uno los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, tener una educación de calidad en donde México sea un país que potenció el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de los ciudadanos, en los ámbitos intelectuales, afectivos, artísticos y deportivos.

1.8 Metodología

La metodología de la investigación es de *enfoque cuantitativo*, porque se conoce como aquella que recoge y analiza los datos sobre las variables procurando determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los productos obtenidos del manejo de la muestra con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede esa muestra (Palella y Martins, 2003).

1.8.1 Tipo de investigación

La investigación es *Cuasi-experimental*, ya que está orientado a la evaluación del impacto de los tratamientos en aquellos contextos donde la asignación no es al azar y sus efectos se reflejarían en la variable dependiente.

1.8.2 Diseño de investigación

Para Gómez (2006) el *diseño de investigación* es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, el plan de acción a seguir en el trabajo de campo.

El diseño utilizado será *preprueba – posprueba y dos grupos intactos*, es decir, previamente conformados los grupos; en este caso el *grupo de control* también conocido como grupo testigo y el *grupo experimental* que recibe el tratamiento o estímulo experimental.

La presente figura 1, refleja la aplicación del diseño implementado en la investigación.

Figura 1. Diseño de dos grupos intactos (preprueba-posprueba).

Grupos	Medición 1 (preprueba)	Estimulo (intervención)	Medición 2 (posprueba)
Grupo Experimental (Ge)	O1	X	O2
Grupo Control (Gc)	O1		O2

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior indica que se contará con dos grupos intactos compuestos por 12 trabajadores cada uno, todos ellos personal administrativo de la Dirección General del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Michoacán. Los grupos serán: experimental y control. Se llevará a cabo una primera medición de satisfacción laboral a ambos grupos, posteriormente solo se aplicará el estímulo (intervención) al grupo experimental. Siguiendo con una segunda medición sobre Satisfacción Laboral a los dos grupos, permitiendo determinar el efecto que causa el estímulo en el grupo experimental, logrando comprobar o rechazar la hipótesis de investigación una vez que se comparen los resultados de puntuación.

Al finalizar la práctica de los grupos se realizará un banco de datos de las dos mediciones en los paquetes estadísticos Statistical Package for the Social Sciences Versión 23.0, mejor conocido por sus siglas (SPSS) y Microsoft Excel 2013. Con el fin, de determinar los resultados y hacer un análisis de la investigación.

1.8.3 Planeación del programa de intervención

Planeación del programa de intervención de los factores motivacionales de Herzberg: Logro, Reconocimiento y Crecimiento Psicológico.

Diferentes autores han presentado interés en el estudio de la motivación y satisfacción laboral dentro de las organizaciones por eso 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.

El programa consta de 11 sesiones individuales, donde cada sesión tiene una duración de entre 40 y 60 minutos. La tabla 3, muestra la planeación del programa de intervención haciendo referencia a los factores motivacionales de Herzberg de los cuales se centró en tres (logro, reconocimiento y crecimiento psicológico) para determinar si generan alguna influencia en la satisfacción laboral. Cabe mencionar, que estos tres factores motivacionales se tomaron como variables porque son los que se pueden intervenir, los factores como ascenso, trabajo en sí mismo y responsabilidad no se pueden modificar con una intervención, debido a que estos dependen directamente del responsable de la organización.

Tabla 3. Planeación del programa.

Factor intervenido	Número de sesión	Temáticas
Sesión de inicio	1	<ul style="list-style-type: none"> • Primera medición de Satisfacción Laboral • Introducción al programa
Factor Logro	2	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la posición dentro de la empresa • Establecimiento de metas • Cumplimiento de objetivos • Pensamientos automáticos • Éxitos alcanzados • Proyecto de vida y éxito personal
	3	
	4	

Factor Reconocimiento (Auto-Reconocimiento)	5	<ul style="list-style-type: none"> • Las virtudes • Las fortalezas • Autoestima • Análisis personal de fuerzas y debilidades • Planteamiento de hábitos positivos
	6	
	7	
Crecimiento Psicológico	8	<ul style="list-style-type: none"> • Las emociones • La vida emocional • Cómo manejar las emociones • La inteligencia emocional • Generación de emociones positivas • Cómo generar nuevos comportamientos • Qué es la felicidad • Cómo aumentar la felicidad
	9	
	10	
Sesión de cierre	11	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre del programa • Segunda medición de satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia basada en Beck (1995), Carrillo (2001), Martín (2002), Salmurri (2004), Branden (2005), Carr (2007), Tarragora (2012), y Rojas (2015).

1.9 Horizonte temporal y espacial

La investigación se llevó a cabo con el personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH en la Ciudad de Morelia, Michoacán. Donde las mediciones e implementaciones del programa de intervención se realizaron en los meses de septiembre y octubre del año 2015.

1.10 Universo

La Dirección General del CONALEPMICH está integrada por 24 administrativos que conforman nuestro universo de los cuales se dividen en dos grupos intactos compuestos por 12 administrativos cada uno.

La elección del grupo experimental surgió a partir de la accesibilidad del trabajador administrativo de participar en pro de la institución y por su beneficio personal, con el fin de poder coadyuvar con los objetivos para determinar su satisfacción laboral.

1.11 Confiabilidad y validez

Dos características deseables en toda medición son la confiabilidad y la validez; al referirse a cualquier instrumento de medición en el campo de las ciencias sociales y de la conducta, se consideran estas dos cualidades como aspectos claves de la llamada “solidez psicométrica” del instrumento (Cohen y Swerdlik, 2001).

Los autores definen la confiabilidad como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medida. Expresado más explícitamente, un puntaje observado o medido es la suma de un puntaje real o verdadero, más un puntaje de error o error de medición (Magnusso, 1978).

No obstante, una característica común a varios de ellos es la de considerar que mientras la validez se refiere a que se mide lo que se desea medir, la confiabilidad se refiere a la exactitud con que un instrumento de medida mide lo que mide (Magnusson, 1978).

El resultado de la confiabilidad y validez del instrumento diseñado para la medición de las variables de la investigación; se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.832, lo que nos indica que se tiene una *confiabilidad alta*.

1.12 Procesamiento y análisis de la información

Para efectuar el análisis correspondiente de los resultados se utilizó Microsoft Excel 2013 y el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (versión 23) de mejor conocido por sus siglas (SPSS).

2. SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS ORGANIZACIONES

2.1. Las organizaciones

De acuerdo a Munguía (2006), “La organización es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.

Mientras que para Román y Pablos (2009), “La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea”.

2.1.2 Satisfacción laboral en las organizaciones

En las organizaciones la satisfacción laboral juega un papel fundamental porque se encuentra estrechamente relacionado con la actitud del trabajador frente a su labor, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla dentro de su trabajo.

La relevancia de la satisfacción laboral en las organizaciones está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque es un componente de la calidad de vida; y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz 2002).

2.1.3 Importancia de las organizaciones

La importancia de las organizaciones radica en que estas son la base de la economía de cualquier país y cumplen con una función que es proporcionar fuentes de empleo, producir bienes o servicios; a la vez propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen y realizan una inversión (Hernández, Montero y García, 2005).

En cambio, para el ser humano su importancia surge de cubrir una necesidad humana de cooperar y realizarse de manera profesional.

En la siguiente tabla 4, se muestran los aspectos que indican la relevancia que tienen las organizaciones.

Tabla 4. Importancia de las organizaciones.

Aspectos que hacen importantes a las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Captan recursos para aplicarlos en lograr objetivos y resultados deseados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Producen bienes o servicios con eficiencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitan la innovación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizan tecnología para producir satisfactores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se adaptan e influyen en un entorno cambiante.
	<ul style="list-style-type: none"> • Crean valor para los propietarios, empleados y clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se ajustan a los desafíos constantes de diversidad, ética y responsabilidad social, patrones de desarrollo profesional, coordinación el trabajo y motivación del personal.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Daft (2000).

2.1.4 Cultura organizacional

La cultura de la organización la consideramos como un sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno interno y externo para producir normas de pensamiento y acción, que son compartidas por todos los miembros (Rodríguez, 1993).

Para Smircich (1983), Cultura y organización responden, desde una perspectiva funcionalista, a la satisfacción de necesidades y valores, individuales y colectivos, actuando la primera como instrumento y la segunda como principio organizativo y como contexto de desarrollo.

2.1.5 Estructura de las organizaciones

La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

Fremont y James (1988), mencionan que una de las características de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de organización.

Una organización implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización (Hitt, Black, y Porter, 2006).

2.1.6 Tipos de organizaciones

En la actualidad, los avances tecnológicos, así como el cambio de estructuras sociales y económicas han originado un sin número de empresas; por ello es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo al rubro que corresponde.

En la figura 2, se presenta la clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad o giro, régimen, origen del capital y magnitud.

Figura 2. Clasificación de las empresas.

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales - Extractivas - Manufactureras	Jurídico -Sociedad anónima -Sociedad cooperativa	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras	Pequeñas, medianas y grandes
Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel	-Sociedad de responsabilidad limitada -Sociedad de capital variable	Transnacionales Multinacionales	Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades
De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras -Outsourcing		Globalizadoras Controladoras	

Fuente: MÜnch (2002).

Dentro de las de origen de capital, las empresas pueden clasificarse de acuerdo a su origen o aporte de capital:

1. **Públicas:** Son empresas que el capital no les pertenece a particulares, sino al estado, este está obligado a utilizarlo para satisfacer las necesidades de carácter social cuyo fin no es el lucro, aunque si se puede obtener algún beneficio. Estas pueden ser:
 - **Centralizadas:** Encabezadas por el Ejecutivo Federal, es decir, por la Presidencia de la República, cuyo fin es el de concentrar y unificar las decisiones, el mando y la ejecución de las decisiones.

- **Desconcentradas:** Son aquellas que no están centralizadas, pero tampoco descentralizadas. Se les confiere ciertas facultades de carácter limitado para tomar decisiones sobre su operación y ejercer el presupuesto.
- **Descentralizadas:** Empresas dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, pero cuyas actividades competen al estado.
- **Estatales:** Este tipo de empresas están dedicadas a una actividad económica, totalmente vinculada con el estado, sin embargo, tiene personalidad jurídica propia.
- **Mixtas o paraestatales:** En este tipo de empresas existen una doble participación: la del estado y particulares ya sea para producir bienes o servicios.

2. Privadas: Son empresas que tienen como finalidad satisfacer una necesidad social y crear un bien u otorgar un servicio, pero de carácter netamente lucrativas, propiedad de inversionistas particulares (Munch, 2002).

2.1.7 Diferencias entre las organizaciones públicas y privadas

Una de las principales diferencias entre organizaciones públicas y privadas radica en los enfoques de cada una. "En el sector público la inclinación natural es al bien común, lo que marcaría fuertemente a los profesionales que se desempeñan en estos cargos", mientras que las compañías privadas también buscan ciertas particularidades que no deberían faltar en sus trabajadores. Por ejemplo, "la flexibilidad al cambio, a diferencia del ámbito público donde se requiere adaptabilidad al cambio, que está directamente relacionada con la rotación de gobierno, la comunicación y visión sistémica" (Cabezas, 2013).

Históricamente la administración pública entendiéndose como un concepto que comprende organizaciones que realizan la función administrativa y de gestión del Estado, se ha caracterizado por una mayor burocracia y el sector privado por su foco en la competitividad (Cabezas, 2013).

Existen una gran variedad de diferencias entre las organizaciones públicas y privadas que se describen en la próxima tabla 5.

Tabla 5. Diferencias entre las organizaciones públicas y privadas.

No.	Administración pública (características)	Administración privada (características)
1.- Conformación	Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público; rama jurisdiccional, rama legislativa y rama ejecutiva. Aunque en todas ellas se presente el fenómeno administrativo, la rama ejecutiva se le llama popularmente la administración pública; la cual está compuesta por la Presidencia de la República, ministerios, superintendencias, establecimientos públicos, gobernaciones, departamentales, entidades descentralizadas de los departamentos, provincias, alcaldías y empresas públicas municipales dedicadas a la prestación del servicio público.	Se integra por el conjunto de empresas y negocios de la grande, mediana y pequeña industria y micro empresas; dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios. Están distribuidas en todos los sectores de la economía.
2.- Régimen legal	Se rigen por leyes del derecho público, todos sus actos son reglamentos por la ley y están	Los actos de las empresas se rigen por leyes civiles y mercantiles. Sus actividades son

	encaminados a la presentación de servicios de interés general.	discrecionales y prima de voluntad de los particulares en su forma de ejecución y en los objetivos que se persiguen.
3.- Medición de resultados	Los resultados no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el grado de eficiencia en el servicio que se lleva a la comunidad: educación, salud, seguridad, comunicaciones, energía, etc.	Los resultados se miden en términos de las utilidades que se obtienen de las cuales se distribuyen entre los dueños y aportaciones de capital.
4.-Relación entre inversión y resultados	No existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar del pueblo.	Debe haber una relación directa entre la inversión y las utilidades. Cuando no hay utilidades generalmente se acaban las empresas.
5.- Mercado y precios	No hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aún con altos costos.	Se establecen precios del mercado las cuales aumentan o disminuyen de acuerdo con costos de operación. El objetivo es obtener ganancias.
6.- Control	Están sometidos al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como, por ejemplo; las contralorías, las procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y la eficiencia administrativa. Las procuradurías	Solamente están controlados por los dueños de las empresas mediante auditores privados. El control de la empresa privada tiene el propósito de velar por que el capital no se despilfarre ni se produzcan pérdidas.

	velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.	
7.- Régimen laboral público	Los empleados públicos se rigen por las normas del servicio civil. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.	Los empleados de la administración privada se rigen por las normas del derecho laboral. Su vinculación se hace por contrato de trabajo y las partes pactan las condiciones. El estado garantiza que los pactos se cumplan mediante ley laboral.
8.- Duración	No se puede suspender por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han establecido deben continuar mientras la ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.	Las empresas y negocios pueden suspenderse y terminarse por voluntad de sus dueños.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ramírez (2009).

2.1.8 Organizaciones públicas

Las organizaciones públicas es un instrumento importante que tiene un gobierno para alcanzar sus objetivos y lograr los fines plantados en sus ordenamientos jurídicos supremos. Mediante éstas, por un lado, se tiene una vasta estructura operativa para ejecutar el mando de los ciudadanos de un país, y por otro, a través de dichas organizaciones se realizan una gran cantidad de erogaciones por parte del sector público (Secretaría de la Función Pública, 2014).

Las empresas públicas han surgido en un número considerable durante los últimos años al darse un cambio cualitativo por parte del Estado de vigilante a gestor - promotor del desarrollo económico y social (Aguirre, 1980).

Boneo (1976), define a la empresa pública como: “Un organismo decisor, vinculado por transacciones económicas (usualmente compras y ventas de bienes y servicios divisibles en un mercado) a otros organismos sociales y vinculado por relaciones de poder (normalmente asimétricas) con otro organismo decisor, que determinaremos como Gobierno Central”.

2.1.9 Características de las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas tienen sus propias características y se diferencian de las privadas puesto que constituyen organizaciones sin fines de lucro.

Rainey, Backoff & Levine (1976), se encuentran diferencias significativas en relación con los factores ambientales, la relación ambiente-organización y las estructuras internas y los procesos, todo lo cual deriva en un conjunto de implicancias estratégicas en la definición de los propósitos, los objetivos, y la planeación, en la selección de recursos humanos, administración y motivación, en el control y en la medición de los resultados.

En forma complementaria con el estudio anterior, se distingue un conjunto de factores que diferencian a las organizaciones públicas, sin fines de lucro, de las organizaciones privadas, con fines de lucro. Entre tales factores destacan: la complejidad y la ambigüedad de metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relativos al trabajo. Sin embargo, mediante el análisis de estudios previos, los autores descubren que los administradores de las empresas públicas consideran que tienen metas claras y, por lo tanto, no ambiguas, las cuales deben cumplir en determinados períodos de tiempo, sólo que esas metas no se refieren a maximizar el valor del patrimonio (Rainey & Bozeman, 2000).

2.1.10 Organismos públicos descentralizados

Son organismos descentralizados las entidades creadas por disposición del congreso del estado o por el gobernador, con personalidad y patrimonio propio, cualquiera que sea la estructura legal que adopten (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, 2008).

La descentralización alude a un sistema propenso a transferir de un determinado centro de toma de decisiones, un conjunto de atribuciones, funciones, facultades, actividades y recursos, en favor de entes, órganos, instituciones o regiones que se hallan en una situación de cierta subordinación, más no en una relación de jerarquía, respecto del centro.

El Diario Oficial de la Federación (2013), muestra en la página de la Secretaría de Gobernación en México las entidades paraestatales de la administración pública federal, donde se establece que existen 198 organismos descentralizados de los cuales marca dentro de la Secretaría de Educación Pública al *Colegio de Educación Profesional Técnica*.

El ser un órgano descentralizado tiene ventajas, como son:

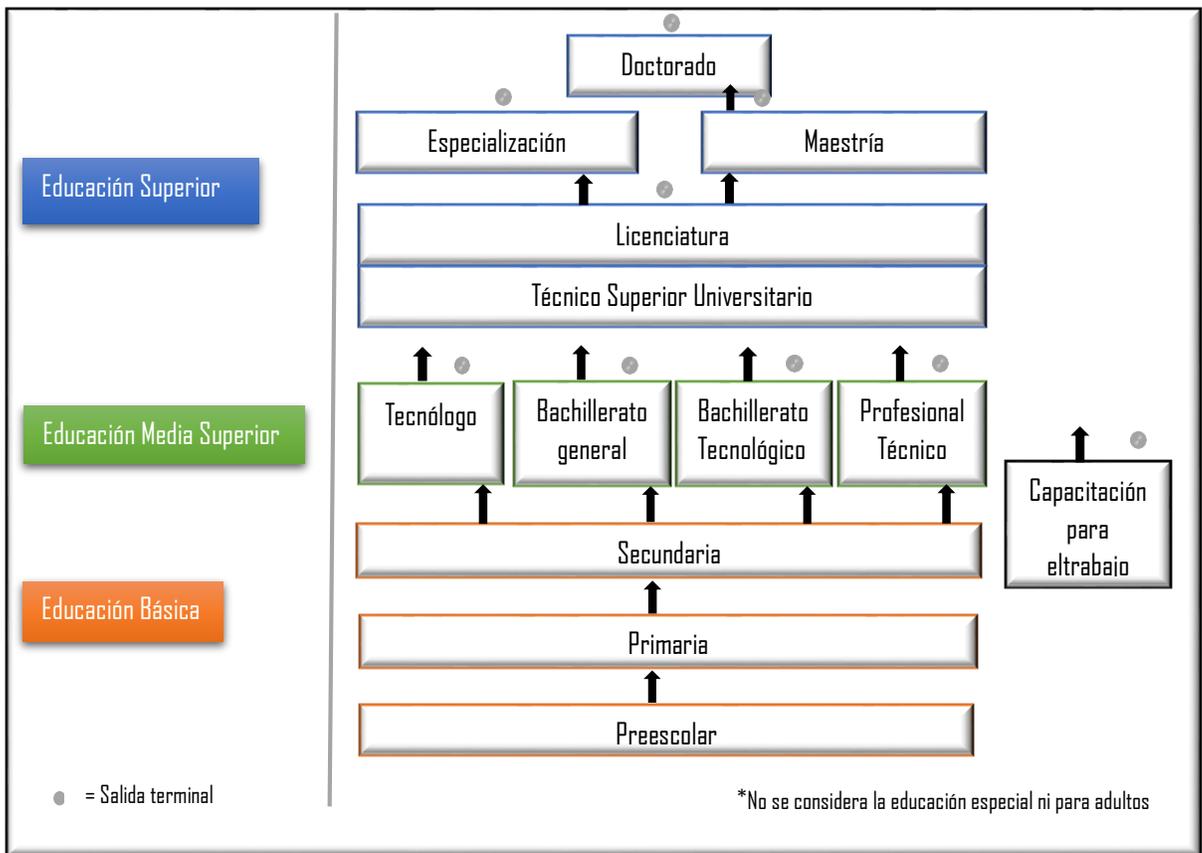
1. Una mejor adaptación del servicio de necesidades,
2. Descongestiona el trabajo de las autoridades superiores,
3. Aporta rapidez en la gestión y resolución de asuntos (Gallo, 2015).

2.1.11 Educación Media Superior

El Sistema Educativo Nacional está compuesto por los tipos: básico, medio superior y superior, en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta. La educación de tipo básico está compuesta por los niveles preescolar, primaria y secundaria. El tipo *Medio-Superior* comprende el nivel de bachillerato, así como los demás niveles equivalentes a éste, y la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes (Secretaría de Educación Pública, 2013).

La figura 3., presenta el esquema que se tiene actualmente del Sistema Educativo Nacional donde se encuentra la información de la secuencia de la educación en cada uno de sus niveles.

Figura 3. Esquema del Sistema Educativo Nacional.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Secretaría de Educación Pública (2013).

3. MOTIVACIÓN

3.1. Definiciones

Para Carrillo (2001), el término motivación proviene de “motivo” y éste a su vez, del verbo latino moveré, que significa movimiento, motor.

El concepto motivación se define como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo (Fremont y Rosenzweig, 1970).

De acuerdo a Soler (2007), la motivación es un valor constitutivo de nuestra personalidad que nos empuja a posicionarnos, a decidirnos y a actuar. Su expresión puede ser consciente, aunque la mayoría de las veces es inconsciente.

3.1.2 Diferencia entre la motivación y satisfacción laboral

La motivación está influida por las consideraciones del futuro a propósito de la relación entre desempeño y recompensas, mientras que la satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe. Así la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del porvenir (Vroom y Mann, 1960).

Fremont y Rosenzweig (1970), define la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Mientras que para Kamdron (2005), la satisfacción laboral es una actitud compleja, la motivación un proceso y el nivel de motivación de un estado.

3.1.3 La importancia de la motivación

La motivación es un factor relevante dentro de una organización, para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, entusiasmo y entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazará automáticamente, actuará con desánimo y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía (Martínez, 2012).

En relación con Ellis (1985), “los aprendientes con más éxito son aquellos que tienen tanto talento como una gran motivación por aprender”. Es por esto que, en torno al

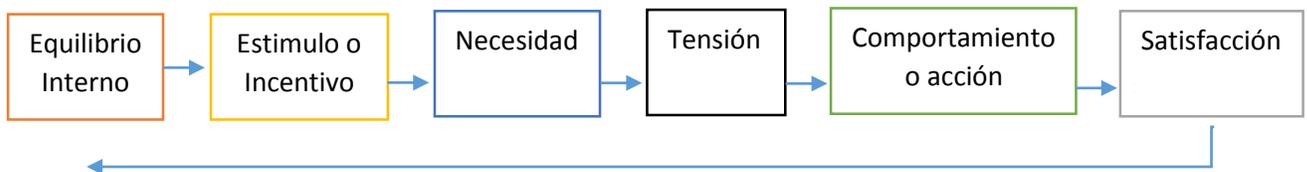
aprendizaje siempre se encuentra el concepto de la motivación. Al pensar en la motivación como todo aquello que nos impulsa a realizar una actividad.

3.1.4 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

La siguiente figura 4, muestra las etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad:

Figura 4. Ciclo motivacional.



Fuente: Chiavenato (2001).

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad (Chiavenato, 2001).

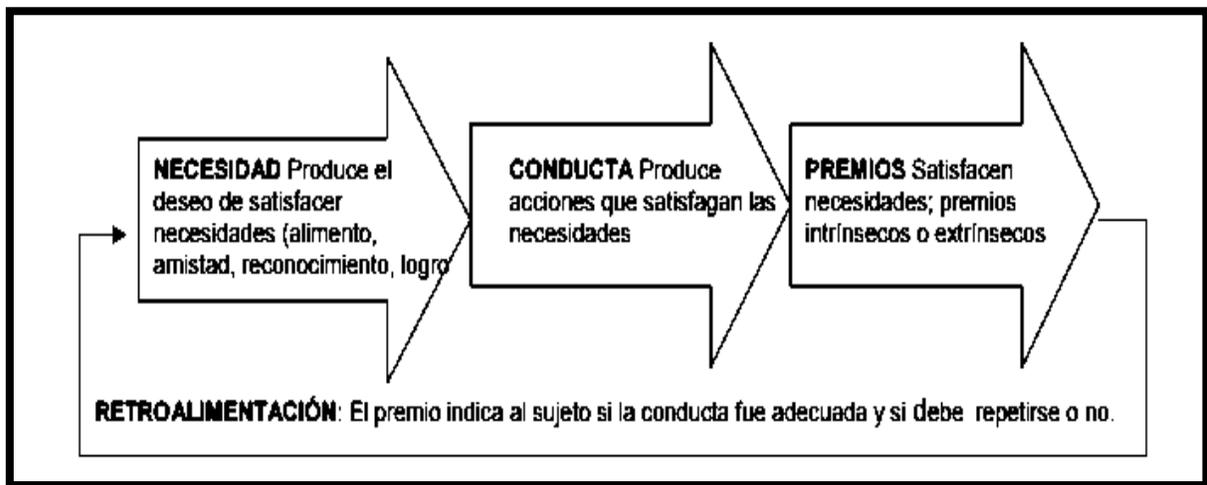
Mientras que Chruden y Sherman (2002), muestran que hay diversas investigaciones sobre la motivación, como lo es el ciclo motivacional que representa de mejor manera lo que sucede con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y que la explicación para la satisfacción de necesidades psicológicas es más compleja, ya que estas son

más difíciles de identificar y de medir en su intensidad, por ejemplo; no existen límites para las necesidades de reconocimiento y logro, así las personas constantemente están motivadas para obtener satisfacción.

3.1.5 Modelo simple de motivación

La falta de motivación puede afectar la productividad de una organización, el líder tendrá que comprender e influir en la motivación del seguidor, para inducir comportamientos de alto desempeño. En la figura 5, se observa el modelo simple de la motivación.

Figura 5. Modelo simple de la motivación.



Fuente: Daft (2006).

Para satisfacer una necesidad se deben realizar determinadas acciones que se ven reflejadas en ciertas conductas de las cuales se pueden obtener ciertas recompensas intrínsecas o extrínsecas, la retroalimentación es el control que permite evaluar si la conducta es la correcta o se debe modificar (Herrera, 2005).

3.1.6 Motivación intrínseca y extrínseca

- **Motivación intrínseca:**

(Briones, 2014), se refiere a la motivación intrínseca como la satisfacción que siente un individuo ocasionado por la conducta o actividad al ser realizada, que en el ambiente laboral pueda surgir de elementos subjetivos como la adecuación al puesto, la vocación,

o satisfacción de quien ejecuta la tarea, participación laboral y conocimiento de los resultados obtenidos.

Para Ausubel (1976), es generada por motivos internos del ser humano (por ejemplo, la curiosidad, predisposición a explorar, a analizar, a entender, etc.), y está sustentada por la pulsión cognoscitiva, es decir, por “el deseo de saber y entender, de dominar el conocimiento, de formular y resolver problemas “.

También, la motivación intrínseca permite crear un adecuado ambiente laboral que facilita la comunicación, tanto formal como informal, lo que redundará en una mayor transmisión y adquisición de nuevo conocimiento y en el desarrollo de comportamientos que apalancan el aprendizaje (Slater y Narver, 1995).

Un beneficio más de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992).

Del mismo modo, contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimiento (Guns, 1996).

Asimismo, la motivación intrínseca ayuda a lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación de los diversos grupos de trabajadores (Walsh, 1995).

- **Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad (Lorenzana, 2014).

Es estimulada por razones externas (por ejemplo, lograr el reconocimiento de determinada persona, obtener prestigio o competir por las calificaciones) (Ausubel, 1976).

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 (Perry y Porter, 1982).

Para que se genere la motivación, se requiere de factores externos que actúen sobre los elementos receptores como el pensamiento, los sentimientos y la acción. Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona.

3.1.7 Primeras teorías de la motivación

La década de 1950, fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esta época se formularon tres teorías que actualmente son las explicaciones más recurridas en la motivación de los empleados.

Se trata de la teoría de:

- Teoría X y Y,
- Jerarquía de las necesidades de Maslow,
- Teoría dual de la motivación

Existen dos razones por las cuales debemos de conocer estas teorías;

- 1) Representan los cimientos sobre los que se rigen las teorías contemporáneas y,
- 2) Los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de sus empleados (Robbins, 2004).

3.1.8 Teoría X y Y

El psicólogo Douglas McGregor, postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno; negativo, llamado Teoría X, y el otro; positivo, la Teoría Y. Después de observar la manera en que aquellos gerentes tratan con sus empleados, concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados (Robbins, 2004).

Dentro de las teorías X y Y, existen diferentes supuestos de los gerentes y son:

Teoría X:

1. El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y:

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte (McGregor, 1994).

A partir de lo anterior, se identificaron algunas suposiciones de la Teoría X y Y, que se mostrarán a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Suposición de cada una de las teorías.

Teoría X	Teoría Y
Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.	Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Robbins (2004).

3.1.9 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

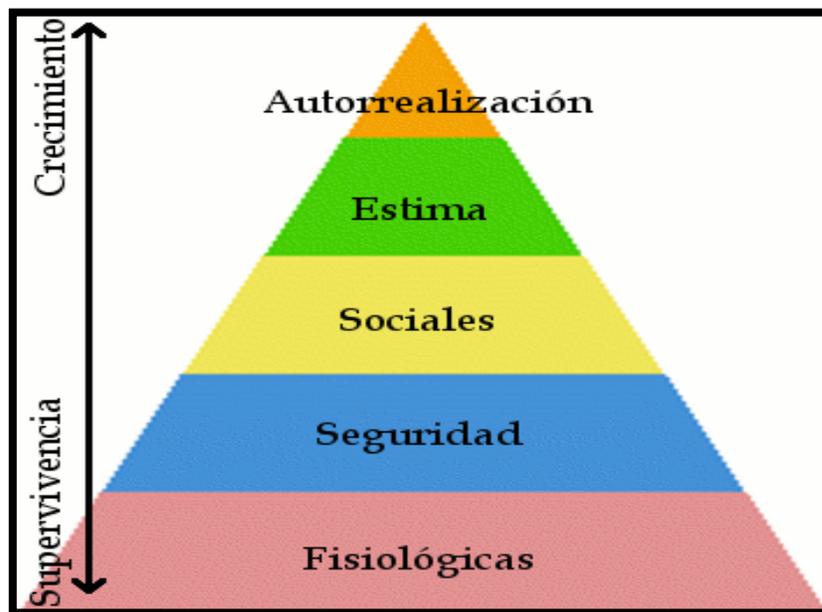
La teoría más conocida de la motivación humana es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quién postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades:

1. *Fisiológicas:* Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. *De seguridad:* Defensa, protección de daños físicos y emocionales.
3. *Sociales:* Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

4. *De estima*: Factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. *Autorrealización*: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser; Crecimiento, desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

En la figura 6, se muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide).

Figura 6. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.



Fuente: Maslow (1970).

En la medida en que una de estas necesidades queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve la dominante. La teoría indica que; aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que, si uno desea motivar a alguien, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow, separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión (Maslow, 1943).

3.1.10 Teoría dual de la motivación

Frederick Herzberg, es autor de la teoría de los dos factores, también conocida como teoría dual de la motivación, donde su objetivo principal es explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo (Amorós, 2007).

De manera que, Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción del trabajo surgen de dos grupos independientes de factores: *los higiénicos o extrínsecos* y *los motivacionales o intrínsecos*.

- *Los factores higiénicos*; son aquellos que están fuera del control de las personas porque son administrados y decididos por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente

la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Y cuando son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. Además, son esencialmente preventivos; evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Se les llama también factores de insatisfacción por estar más relacionados con ésta.

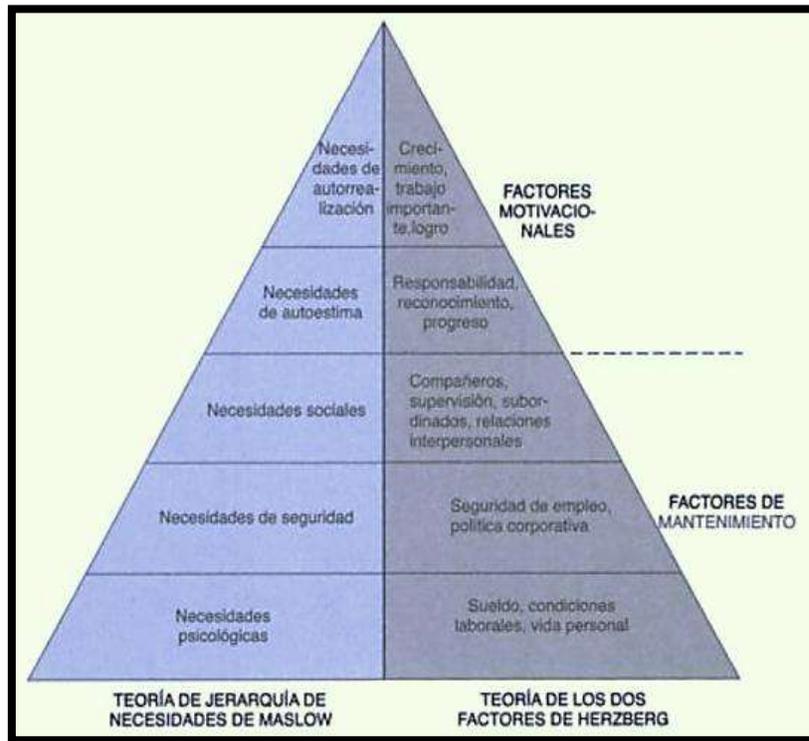
- *Los factores motivacionales;* son aquéllos que están bajo el control del trabajador, puesto que tienen que ver con lo que hace o desempeña. Además, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, responsabilidad, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas; cuando son precarios, la evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo, se les denomina factores de satisfacción. Para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y, en consecuencia, sea más creativo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”. Éste consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.

3.1.11 Semejanzas entre la teoría de Maslow y la de Herzberg

En la teoría de Herzberg se enriqueció las ideas de Maslow y las hizo más aplicables al mundo laboral. Reforzó además la suposición de que algunos factores tienden a motivar al empleado y que otros no tienen ningún efecto en su productividad. Nos motiva lo que deseamos, no lo que ya tenemos.

En la siguiente figura 7, se plasman las similitudes que existen entre estas dos teorías la de Maslow y Herzberg.

Figura 7. Semejanzas entre la teoría de Maslow y la de Herzberg.



Fuente:(Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Es importante que se evalué el nivel de necesidades del individuo para aplicar exitosamente una técnica motivacional. Algunos se sienten satisfechos e impulsados por los factores de higiene; un buen sueldo y condiciones laborales idóneas. Otros solo por la oportunidad de mayor responsabilidad o una promoción a un puesto más alto (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

4. SATISFACCIÓN LABORAL

4.1 Antecedentes de la satisfacción laboral

Existen diferentes aportaciones y conceptos dentro de la Satisfacción Laboral, uno de los estudios pioneros sobre los trabajadores fue el de Taylor (1911), donde en la empresa Bethlehem Steel Company, asumió que la satisfacción del trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, pago de incentivos, la apreciación y oportunidades de progreso.

También uno de los primeros autores fue George Elton Mayo en los años 20's, éste psicólogo australiano, 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 éstos se preocupaban únicamente por su sueldo y que si éste llenaba sus expectativas sería feliz. Las encuestas realizadas sobre satisfacción laboral eran aplicadas a los gerentes y no a los trabajadores (Landyn& Conte, 2005).

Por otro lado, también existe Hoppock (1935), quién realizó una de las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral.

La satisfacción laboral ha sido de gran interés en los últimos años por constituir una parte importante en los resultados organizacionales que participan en el grado de eficacia, eficiencia y efectividad, considerando que dichos indicadores del comportamiento pueden también derivar de políticas y decisiones institucionales (Palma, 1999).

4.1.2 Definición de la satisfacción laboral

A continuación, la tabla 7, muestra las diferentes definiciones de autores en torno de la satisfacción laboral.

Tabla 7. Definiciones de la satisfacción laboral.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1976	Locke	La satisfacción laboral es como un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto.
1984	Peiró	La satisfacción del trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y de otros factores relacionados.
1992	Bravo	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.
2001	Brief y Weiss	

Fuente: *Elaboración propia a partir de Porter (1962), Locke (1976), Peiró (1984), Bravo (1992), Brief (1998), Brief y Weiss (2001).*

4.1.3 Importancia de la satisfacción laboral

El bienestar individual consiste en que la persona se encuentre bien en los diversos niveles: físicos, ambientales, sociales, psicológicos y espirituales, por lo cual, se dice que el bienestar social e individual se encuentran estrechamente relacionados. Algo que impacta directamente en el bienestar individual es la calidad de vida laboral, entendida como la condición de vida favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para las personas (Newstrom, 2007).

La relevancia de la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque es un componente de la calidad de vida y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz 2002).

4.1.4 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, es una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional; y mundialmente conocido por la teoría de los factores de la motivación y enriquecimiento del trabajo. Uno de los principales hallazgos de dicho programa de investigación permitió establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral.

Esta inquietud de Herzberg por la variable “satisfacción”, lo llevó a liderar un trabajo de investigación donde participaron alrededor de 200 profesionales en su gran mayoría contadores e ingenieros en la ciudad de Pittsburg, a quienes se les solicitó relataran dentro de una serie de sucesos aquellas situaciones en que se sintieron muy bien, como también en aquellas otras donde no estaban satisfechos. Se realizó una tipología de eventos que, posteriormente, pudieron relacionarse con; “satisfacción en el trabajo” e “insatisfacción en el trabajo” (Gaynor, 2002).

A estos dos tipos de estímulos que provocan satisfacción o insatisfacción en el trabajo, los llamó: factores higiénicos y factores motivacionales.

Factores higiénicos: Son aquellas condiciones que están alrededor del 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, como son:

1. Políticas de la empresa
2. Supervisión
3. Condiciones físicas de trabajo
4. Relaciones interpersonales
5. Salario

6. Seguridad
7. Status
8. Vida personal (Muñoz, 2005).

Factores motivacionales: Son aquellos que están relacionados con factores de motivación como el logro, y se relacionan directamente con el trabajo, el desempeño de los empleados y el desarrollo personal o autorrealización (Rivas Tovar, 2002). Estos factores pueden producir un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad, cuando sus niveles son óptimos eleva la satisfacción y si son precarios, la reducen. Por esto se les llaman factores de satisfacción y son:

1. Logro
2. Reconocimiento
3. Trabajo en sí
4. Responsabilidad
5. Ascenso
6. Crecimiento (Muñoz, 2005).

A partir de esto se realiza una descripción de cada uno de los factores higiénicos y motivacionales que se plasman en la tabla 8.

Tabla 8. Descripción de los dos factores de Herzberg.

Factores de Higiene	
Políticas de la empresa	Competencia de la organización y dirección de la empresa.
Supervisión	Supervisor competente o incompetente, que delega bien o tratar de hacer todo y es crítico.
Condiciones de trabajo	Es el ambiente físico, iluminación, temperatura, ventilación, espacios, cantidad de trabajo y el recurso desarrollado.

Relaciones interpersonales	Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.
Salario	Sueldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.
Seguridad	Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo.
Status	Importancia o no de su puesto.
Vida personal	Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo.

Factores de Motivación

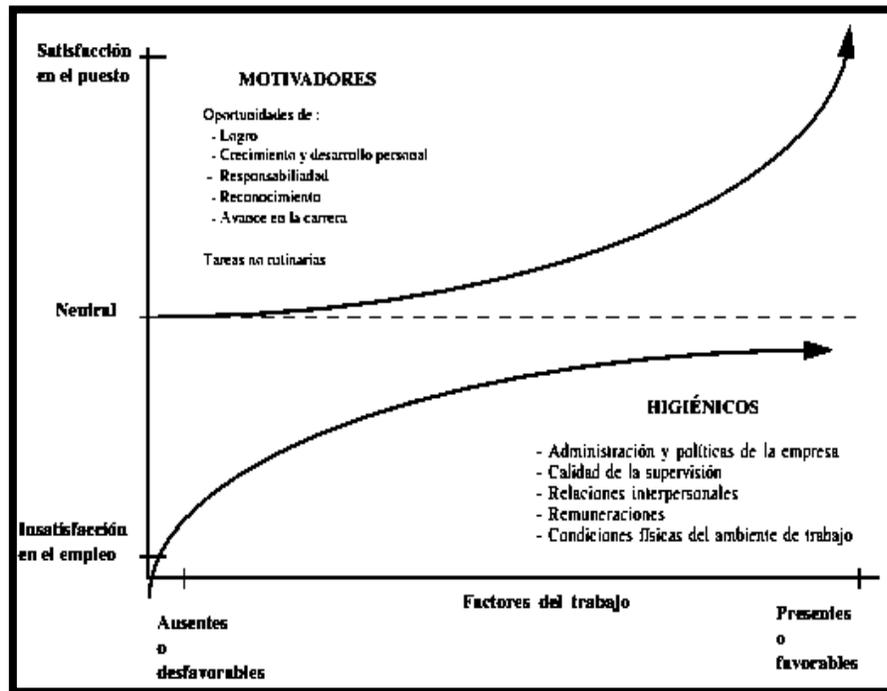
Logro	Metas alcanzadas, resultados, rendimiento en el trabajo, sentimiento del deber cumplido.
Reconocimiento	En el trabajo procedentes del jefe, compañeros, subordinados, entre más. Elogios y censuras.
Trabajo en sí	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o, todo lo contrario.
Responsabilidad	Nivel de supervisión, responsable de su propio trabajo o el de otros y el trabajo importante.
Ascenso	Cambio de nivel o puesto, posibilidad de ascenso, recibir o no una promoción deseada.
Crecimiento	Aprendizaje de nuevas habilidades y capacitación formal.

Fuente: Elaboración propia basada en (Muñoz, 2005).

La siguiente figura 8, presenta uno de los principios más relevantes en el campo de la motivación laboral; la satisfacción laboral y la insatisfacción que son conceptos distintos

e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción, pero pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los factores motivacionales dan origen a satisfacciones y, en ocasiones no crean insatisfacción.

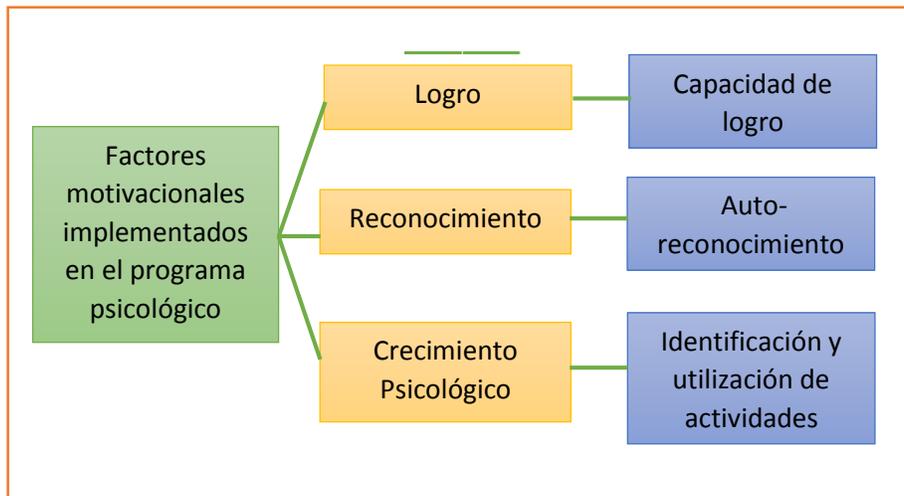
Figura 8. Principios importantes en el campo de la satisfacción laboral.



Fuente: Manso (2002).

La figura 9, muestra los tres factores motivacionales que se implementaron en el programa psicológico con el propósito de saber si influye de manera positiva. Uno de los motivos por el cual se eligieron éstos factores son debido a que los demás no pueden ser intervenidos psicológicamente, tales como el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el ascenso, ya que como anteriormente sea mencionado estos dependen de los dirigentes de las organizaciones.

Figura 9. Factores motivacionales de la implementación del programa.



Fuente: Elaboración propia basada en Herzberg (1987).

4.1.5 La satisfacción laboral y el trabajo

La satisfacción laboral va ligada con la definición del trabajo por la evolución que se ha dado a lo largo de la historia, ha sido un proceso mediador para cada una de las condiciones y efectos del desarrollo del trabajo, así como el personal.

En las culturas primitivas, el trabajo era una actividad necesaria para la propia supervivencia, tan importante y al mismo tiempo tan relativa como el propio comer (Blanch, 1990).

Existen diferentes definiciones de acuerdo a cada una de las disciplinas, pero solo haremos mención de uno de ellos, como son:

- La satisfacción laboral se entiende en la psicología como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo (y sus recompensas extrínsecas e intrínsecas) y sobre la experiencia adquirida en el mismo” (Locke, 1976).
- El trabajo es la actividad que genera recompensas extrínsecas como dinero, reconocimiento social y supervivencia, por lo cual no permite ningún tipo de autorrealización (Noguera, 2002) .

Recientemente se descubrió que cuestiones importantes relacionadas con la satisfacción y con el trabajo como: la autonomía, el significado de la tarea, la variedad, la estandarización y el feedback influyen sobre la Satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Serrano, Ríó y Zamora, 2005).

Finalmente, Robbins (1988) escribe que la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto, si una persona tiene alto nivel de satisfacción con el puesto tendrá actitudes positivas con el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia él.

4.1.6 La satisfacción laboral y productividad

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Kalleberg, 1983).

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con toda la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral (Pisco, 1999).

Por lo tanto, la satisfacción laboral está altamente relacionada con la productividad. El cómo te sientas y familiarices con la empresa repercutirá en lo que hagas. También, es importante que exista un buen clima laboral, que la relación con el jefe y los compañeros sea positiva, que se vea la opción de avanzar y que se reconozcan los logros profesionales de cada empleado.

4.1.7 Satisfacción laboral y la rotación de personal

La rotación puede definirse como el retiro permanente de un trabajador de una organización, ya sea de manera voluntaria o no. Una tasa alta puede aumentar costos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, además de que se trastorna la operación eficaz de la empresa, aunado a los problemas y pérdidas por los errores que pueden cometer trabajadores nuevos, sobre todo si los cambios del personal son muy frecuentes. Por otra parte, el ausentismo es la falta del trabajador a sus labores, lo que disminuye la eficiencia operativa y propicia mayor carga a la supervisión, ya que el flujo de trabajo se interrumpe o se hace más lento, y en ocasiones hay que postergar decisiones importantes. Puede ser causa de reducción drástica de la calidad y hasta causar el cierre completo de una empresa (Barroso, 2012).

En cuanto a García (2007), la satisfacción laboral debe constituir un objetivo esencial de la organización. Es importante, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación, el liderazgo del jefe, etc. Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción laboral.

Con respecto a la satisfacción laboral y la rotación de personal Berlo (2000) mencionó que es mucho más fuerte, puesto que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, por tanto los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos.

Sin embargo, para Mehrabian (1968) factores como, la duración del trabajo, las condiciones de la mano de obra, el mercado laboral, alternativas de trabajos, afectan la decisión de salir de la empresa para los empleados con desempeño elevado, la

empresa hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldos, elogios, oportunidades de promoción, etc.).

4.1.8 Insatisfacción laboral

Diferentes referencias teóricas señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es de suma importancia por que repercute de forma negativa sobre una serie de aspectos del comportamiento laboral, como lo son: la salud de los trabajadores, asociados a ciertos síntomas psíquicos: desmotivación, actitud negativa hacia el trabajo, ansiedad, estrés, entre otros. Mientras que en la organización se relaciona con el ausentismo, cambios de trabajado solicitados por el trabajador, renuncias y una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo (Granda, 2006).

Existen diversos factores de la insatisfacción laboral, como son:

1. Insatisfacción con el puesto de trabajo
2. Insatisfacción con la empresa
3. Insatisfacción con el salario
4. Insatisfacción con la política de ascensos
5. Insatisfacción con el jefe o supervisor (Granda, 2006).

La insatisfacción laboral se ha vuelto una referencia laboral del siglo XXI, la lealtad en el trabajo es más que el dinero, el empleado necesita encontrar 'sentido' a su labor; especialistas indican que el área de recursos humanos es la encargada de generar esa vinculación (Vargas, 2012).

4.1.9 Causas de la insatisfacción laboral

De acuerdo con cifras oficiales, en México más de 36% de las personas desempleadas abandonó su anterior ocupación por insatisfacción laboral; la literatura indica que en las organizaciones es común encontrar trabajadores en esa condición, cuya productividad y salud están mermadas, pero que soportan la situación por la escasa oferta que hay en el país.

Conforme a la Encuesta Nacional de Empleo del INEGI 2011, en la nación 41.6% de los trabajadores no reciben prestaciones; 28.8% pertenece al sector informal de la economía; 8.3% está sub ocupado, y 11.13% se encuentra en condiciones críticas de

ocupación. Estas cifras son la puerta de entrada para reflexionar sobre las condiciones patogénicas en que gran parte de los mexicanos tiene que desempeñar sus actividades, con poca motivación, casi nula posibilidad de desarrollo y bajo reconocimiento a su labor. Cada vez es mayor el número de personas que no están a gusto con su trabajo, tanto por las compensaciones que obtienen como por la interacción social o las amplias jornadas laborales (Peniche, 2012).

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el capítulo 5, se analizarán los resultados que se obtuvieron de la investigación, los cuales surgieron a partir de dos mediciones que se efectuaron en la institución educativa denominada CONALEPMICH, esto con el propósito de determinar la influencia que generaría el programa de intervención, mismo que se centró en tres factores motivacionales de Herzberg como son: “logro, reconocimiento y crecimiento psicológico”, el interés es conocer la satisfacción del personal administrativo.

Dentro de la captura, interpretación y elaboración de las gráficas se utilizaron dos programas estadísticos denominados: Statistical Package for the Social Sciences versión 23.0 mejor conocido por sus siglas SPSS y Microsoft Excel 2013; utilizados comúnmente en las ciencias sociales y las organizaciones inmersas en el campo de la investigación.

Cabe mencionar que las mediciones se diseñaron en un instrumento de escala tipo Likert, donde la numeración siguiente corresponde a:

5 “Totalmente de acuerdo”, 4 “Poco de acuerdo”, 3, “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, 2 “Poco en desacuerdo”, y; 1 “Totalmente en desacuerdo”.

5.1 Coeficiente de fiabilidad del instrumento

Para Martínez (1996), la confiabilidad es la consistencia en un conjunto de medidas de un atributo. Este permite determinar si las calificaciones provenientes de la aplicación de un instrumento son estables en el tiempo y en lugares diferentes.

Cronbach (1951), estableció el denominado alfa de cronbach como un índice de facto para evaluar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

En la tabla 9, se visualiza el total de los casos que se obtuvieron del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
Casos	Válido	24	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	24	100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS.

La próxima tabla 10, contiene los rangos establecidos para la interpretación y análisis de la confiabilidad del instrumento denominado el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Tabla 10. Rangos para el análisis de confiabilidad.

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

Fuente: Castañeda et al. (2010).

En relación al análisis emitido se determinó que la confiabilidad y validez del instrumento fue alta, indicando que los ítems miden de manera adecuada el atributo a investigar como se aprecia en la tabla 11.

Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.832	57

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del programa SPSS.

Este instrumento se constituye de 57 ítems, en la tabla 12 se muestra la correspondencia de estos con lo que evalúan. Las variables a considerar en la investigación son: logro, reconocimiento, crecimiento psicológico y satisfacción laboral.

Tabla 12. Correspondencia de los ítems.

FACTORES QUE GENERAN SATISFACCIÓN			
	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
	Reconocimiento	Auto-reconocimiento de trabajos bien realizados.	1.5
			2
			2.1
			2.2
			2.3
	Trabajo en sí mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o todo lo contrario.	2.4
			2.5
			3
	Responsabilidad	Nivel de supervisión, responsable de su propio trabajo o el de otros.	3.1
			3.2
			4
4.1			
			4.2

	Ascenso	Posibilidad de ascender de puesto, 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 INSATISFACCIÓN			
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 del 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

Fuente: Elaboración propia, a partir de Herzberg (1987) y Muñoz (2005).

5.1.2 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral de la primera medición del grupo control.

En relación a los resultados alcanzados en el grupo control, éstos serán presentados de la manera siguiente:

✓ Análisis de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg del grupo control.

- Diagnóstico y análisis de la primera medición de los factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral: grupo control.

La tabla 13 contiene los resultados de las medias de puntuación y de la escala de satisfacción de los factores motivacionales e higiénicos de una primera medición. De tal forma que las mejores medias de puntuación de los motivacionales son: el “crecimiento” con un resultado de 4.250; siguiendo con el “logro” de 4.236; muy cercano el “trabajo en sí mismo” con 4.222; después el “reconocimiento” con 4.194; y por último la “responsabilidad” con 4.167. Lo cual indica que los trabajadores se encontraban poco de acuerdo con la satisfacción de estos factores; y posteriormente el puntaje menor de cuatro fue: el “ascenso” con 3.833, lo que arroja que el trabajador no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con la satisfacción del ascenso.

Ahora se aprecian los resultados de las medias de puntuación de los factores higiénicos donde sus mejores puntuaciones fueron: el “estatus” con 4.333, después las “condiciones de trabajo” con 4.278; siguiendo “vida personal” con 4.250; posteriormente las “relaciones” con 4.167; “supervisión” con 4.083 y “salario” con 4.000. Donde los

empleados en su primera medición muestran que los factores anteriormente mencionados son causa de menos insatisfacción. En cambio, en sus dos puntajes menores las “políticas” con 3.694; y la “seguridad” con 3.139; indican que estos fueron la causa de una mayor insatisfacción.

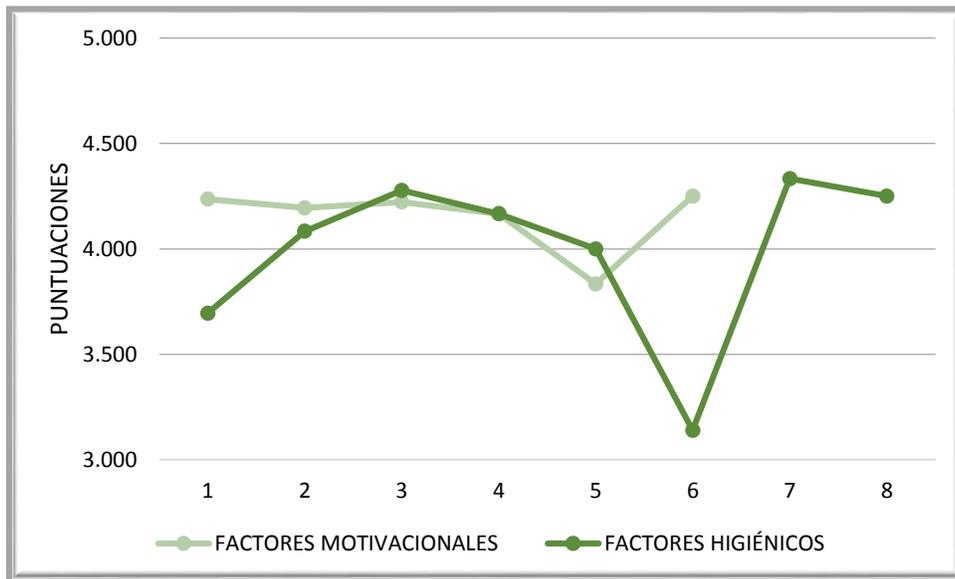
Tabla 13. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.

FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS	MEDIAS DE PUNTUACIÓN	RESPUESTA DE LA ESCALA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN
1. Logro	4.236	Poco de acuerdo
2. Reconocimiento	4.194	Poco de acuerdo
3. Trabajo en sí mismo	4.222	Poco de acuerdo
4. Responsabilidad	4.167	Poco de acuerdo
5. Ascenso	3.833	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
6. Crecimiento	4.250	Poco de acuerdo
1. Políticas	3.694	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
2. Supervisión	4.083	Poco de acuerdo
3. Condiciones de trabajo	4.278	Poco de acuerdo
4. Relaciones	4.167	Poco de acuerdo
5. Salario	4.000	Poco de acuerdo
6. Seguridad	3.139	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
7. Estatus	4.333	Poco de acuerdo
8. Vida personal	4.250	Poco de acuerdo

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

Ahora se presenta, la figura 10, con las comparaciones de los resultados anteriores de los factores de Herzberg; donde sus puntuaciones bajas son: la “seguridad” con 3.139; el “ascenso” con 3.833; y las “políticas” con 3.694; estos tres representan para el trabajador no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la satisfacción de los mismos. Mientras que los demás factores están dentro de la escala de poco de acuerdo con esta satisfacción.

Figura 10. Factores motivacionales e higiénicos del grupo control.



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

Al respecto de la variable “satisfacción laboral” en la tabla 14 se presenta la media de puntuación de su primera medición del grupo control.

Tabla 14. Satisfacción laboral de la primera medición.

Variable Dependiente	Media de Puntuación
Satisfacción Laboral	4.181

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

El resultado obtenido de la variable dependiente es 4.181, exteriorizando que los trabajadores están poco de acuerdo con su satisfacción laboral y que aún falta sentirse totalmente satisfechos.

5.1.3 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral de la segunda medición del grupo control.

- Análisis de la segunda medición factores motivacionales, higiénicos y la satisfacción laboral: grupo control.

En la tabla 15, se muestran las medias de puntuación que se obtuvieron de los factores de Herzberg de los cuales se presentan primero los motivacionales. En sus puntuaciones se encuentra que los trabajadores de este grupo están dentro de la escala de poco de acuerdo y aún se encuentran insatisfechos. A continuación, se mencionan sus puntuaciones de mayor a menor: “trabajo en sí mismo” con 4.361; después el “crecimiento” con 4.333; siguiendo la “responsabilidad” y el “logro” empatados con 4.278; el “reconocimiento” con 4.222; y, “ascenso” con 4.028.

En cambio, los factores higiénicos con mejor puntuación en esta segunda medición son: las “relaciones” con 4.444; “vida personal” con 4.389; el siguiente fue un empate entre “estatus y condiciones de trabajo” con 4.333 y el “salario con 4.111; con estos factores los empleados están poco de acuerdo con su satisfacción. Por último, los dos factores con menor puntuación y que provocan que el empleado no este ni en acuerdo ni en desacuerdo con su satisfacción fueron las “políticas” con 3.889 y la “seguridad” con 3.222.

Tabla 15. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.

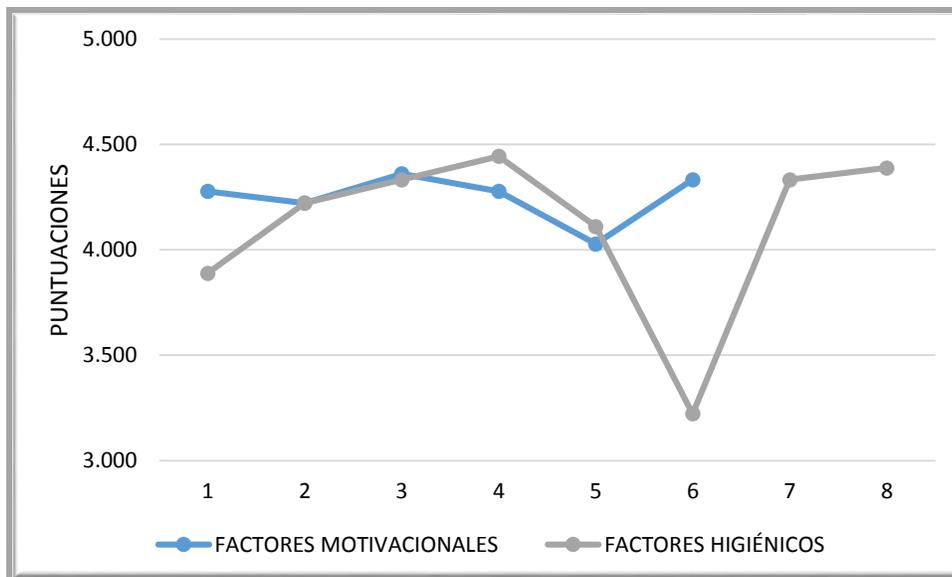
FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS	MEDIAS DE PUNTUACIÓN	RESPUESTA DE LA ESCALA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN
1. Logro	4.278	Poco de acuerdo
2. Reconocimiento	4.222	Poco de acuerdo
3. Trabajo en sí mismo	4.361	Poco de acuerdo
4. Responsabilidad	4.278	Poco de acuerdo
5. Ascenso	4.028	Poco de acuerdo
6. Crecimiento	4.333	Poco de acuerdo
1. Políticas	3.889	Ni en acuerdo ni en desacuerdo

2. Supervisión	4.222	Poco de acuerdo
3. Condiciones de Trabajo	4.333	Poco de acuerdo
4. Relaciones	4.444	Poco de acuerdo
5. Salario	4.111	Poco de acuerdo
6. Seguridad	3.222	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
7. Estatus	4.333	Poco de acuerdo
8. Vida personal	4.389	Poco de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos por la segunda medición.

En cuanto a los resultados que corresponden a la figura 12, se manifiestan dos factores higiénicos por debajo del rango de cuatro y son: las “políticas” con 3.889 y “seguridad” con 3.222; siendo estos los puntajes con menor puntuación al momento de la comparación. También se aprecia la mejor media de puntuación de esta comparación y es el factor higiénico “relaciones” con 4.444.

Figura 11. Factores motivacionales e higiénicos del grupo control.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos por la segunda medición.

La tabla 16, nos arroja el resultado final de la segunda medición donde obtienen una puntuación de 4.194, lo que significa el grupo control de administrativos están poco de acuerdo con su satisfacción laboral.

Tabla 16. Satisfacción laboral de la segunda medición.

Variable Dependiente	Media de Puntuación
Satisfacción Laboral	4.194

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos de la segunda medición.

5.1.4 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y la satisfacción laboral de la primera medición del grupo experimental.

Aunado a los resultados conseguidos anteriormente en cada uno de los factores, ahora estos mismos son presentados a partir del grupo experimental de la siguiente manera:

- ✓ **Análisis de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg del grupo experimental.**
 - Diagnóstico y análisis de la primera medición de los factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral: grupo experimental.

Antes de iniciar con esta investigación del grupo experimental se efectuó una primera medición, donde se trabajó con el instrumento de investigación con el propósito de conocer la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH, así como el contexto de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.

En torno a la tabla 17, refleja los resultados conseguidos en los ítems concernientes a estos factores antes de aplicar la intervención correspondiente al grupo experimental.

Tabla 17. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.

FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS	MEDIAS DE PUNTUACIÓN	RESPUESTA DE LA ESCALA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN
1. Logro	4.597	Poco de acuerdo

2. Reconocimiento	4.472	Poco de acuerdo
3.Trabajo en sí mismo	4.722	Poco de acuerdo
4. Responsabilidad	4.361	Poco de acuerdo
5. Ascenso	3.833	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
6. Crecimiento	4.097	Poco de acuerdo
1. Políticas	4.306	Poco de acuerdo
2. Supervisión	4.222	Poco de acuerdo
3. Condiciones de Trabajo	4.556	Poco de acuerdo
4. Relaciones	4.667	Poco de acuerdo
5. Salario	4.306	Poco de acuerdo
6. Seguridad	4.167	Poco de acuerdo
7. Estatus	4.722	Poco de acuerdo
8. Vida personal	4.722	Poco de acuerdo

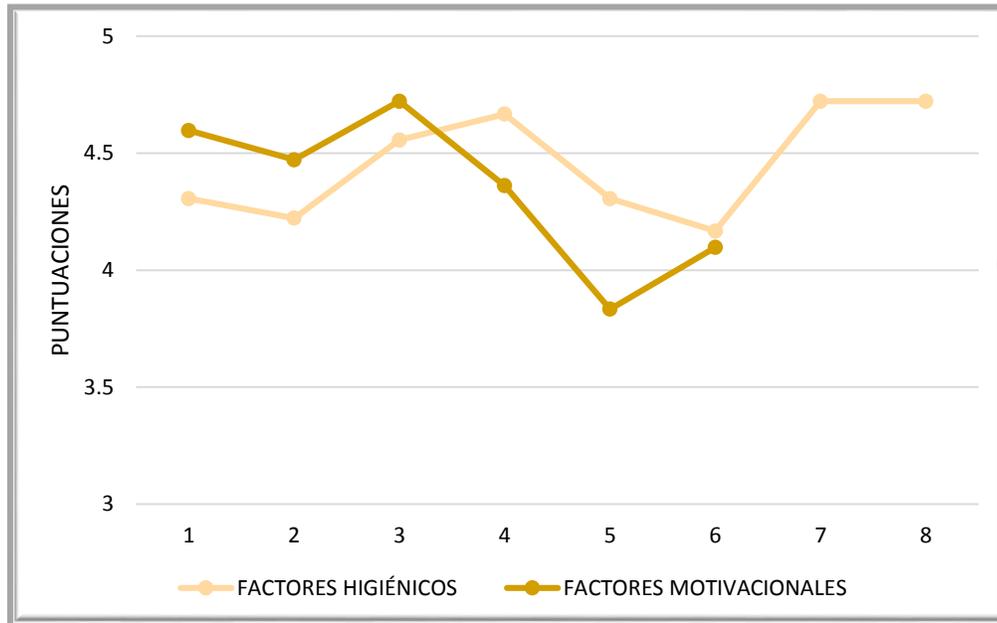
Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos por la primera medición.

Los mejores resultados de los factores motivacionales son: el “trabajo en sí mismo”, con una puntuación de 4.722; después el “logro” con 4.597; siguiéndole el “reconocimiento” con 4.472; “responsabilidad” con 4.361; y, por último, la puntuación con menor puntaje de todos los factores es el “ascenso” con 3.833.

Mientras que los factores higiénicos con mayor puntuación son el “estatus y la vida personal” con la misma puntuación de 4.722; seguida de las “relaciones” con 4.667; “condiciones de trabajo” con 4.556; “políticas y salario” empatados con 4.306; “supervisión” con 4.222; y finalmente, la puntuación baja es la “seguridad” con 4.167.

Asimismo, la figura 13, muestra las comparaciones de los resultados de la primera medición de los factores de Herzberg, donde se observa que el factor con menor y mayor puntuación son de tipo motivacional y es el “ascenso” y “trabajo en sí mismo”. En cuanto a los factores higiénicos el “estatus” y “vida personal”, ambos tienen la misma puntuación alta del factor motivacional.

Figura 12. Factores motivacionales e higiénicos del grupo experimental.



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

La tabla 18, se presentan los resultados de la primera medición en cuanto a la satisfacción laboral.

Tabla 18. Satisfacción laboral de la primera medición.

Variable Dependiente	Media de Puntuación
Satisfacción Laboral	4.625

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

La variable dependiente alcanzó una media de puntuación de 4.625, lo cual indica que se encuentran dentro de la parte positiva de la escala pero que los trabajadores se sienten un poco satisfechos laboralmente.

5.1.5 Análisis de los factores motivacionales, higiénicos y la satisfacción laboral de la segunda medición del grupo experimental.

- Análisis de la segunda medición factores motivacionales, higiénicos y satisfacción laboral: grupo experimental.

En la segunda medición se implementó el programa de intervención, como muestran los resultados conseguidos en la tabla 19, donde los factores motivacionales con mejor media de puntuación son: el “crecimiento” con 4.861; “logro” con 4.833; el “trabajo en sí mismo” con 4.806; y, el “reconocimiento” con 4.681, dentro de los puntajes bajos pero que están dentro de un rango favorables son la “responsabilidad” con 4.389; y, finalmente el “ascenso” con 4.139.

En cambio, los factores higiénicos con mejor puntuación son: las “condiciones de trabajo” con 4.861; seguida de la “vida personal” con 4.750; las “relaciones” con 4.639; la “seguridad” con 4.500; y, las “políticas” empatados con 4.333.

Tabla 19. Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg.

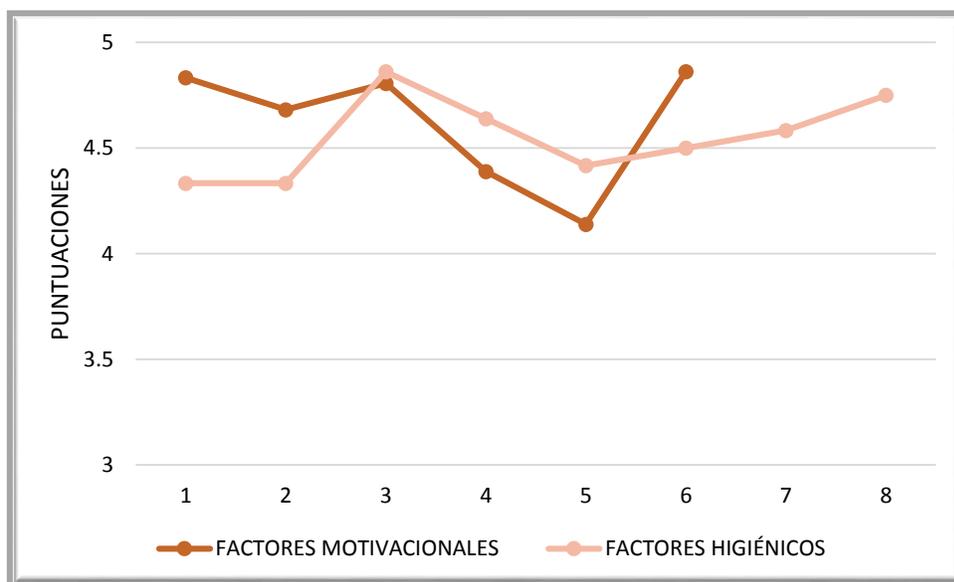
FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS	MEDIAS DE PUNTUACIÓN	RESPUESTA DE LA ESCALA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN
1. Logro	4.833	Poco de acuerdo
2. Reconocimiento	4.681	Poco de acuerdo
3. Trabajo en sí mismo	4.806	Poco de acuerdo
4. Responsabilidad	4.389	Poco de acuerdo
5. Ascenso	4.139	Poco de acuerdo
6. Crecimiento	4.861	Poco de acuerdo
1. Políticas	4.333	Poco de acuerdo
2. Supervisión	4.333	Poco de acuerdo
3. Condiciones de trabajo	4.861	Poco de acuerdo
4. Relaciones	4.639	Poco de acuerdo
5. Salario	4.417	Poco de acuerdo
6. Seguridad	4.500	Poco de acuerdo
7. Estatus	4.583	Poco de acuerdo

8. Vida personal	4.750	Poco de acuerdo
------------------	-------	-----------------

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos por la segunda medición.

Para la figura 14, se aprecian los mejores resultados de medias de puntuación en los siguientes factores: “crecimiento” con 4.861 de tipo motivacional; con la misma puntuación las “condiciones de trabajo” de tipo higiénico; y, la puntuación más baja de todas corresponde a el “ascenso” con 4.139 de tipo motivacional.

Figura 13. Factores motivacionales e higiénicos del grupo experimental.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos por la segunda medición.

Los resultados de la segunda medición donde se llevó a cabo la intervención del programa en la satisfacción laboral, se ve reflejado en la tabla 20.

Tabla 20. Satisfacción laboral de la segunda medición.

Variable Dependiente	Media de Puntuación
Satisfacción Laboral	4.944

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos por la segunda medición.

La variable dependiente después de su primera medición e intervención, logró una media de puntuación de 4.944, que muestra su propensión a alcanzar la puntuación máxima de la escala, la cual corresponde al número cinco, refiriéndose a que los trabajadores administrativos estén “totalmente de acuerdo o satisfechos”.

5.1.6 Discusión de resultados. Comparación del grupo control vs el grupo experimental.

✓ **Comparación de la satisfacción laboral y los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento de los grupos: Control vs Experimental.**

Considerando que el diseño experimental aplicó una intervención pensada en incidir de manera positiva la satisfacción laboral y que los factores motivacionales que se tomaron como base son: “logro, reconocimiento y crecimiento”. Con el fin de que puedan ser intervenidos a partir de un programa psicológico, debido a los demás factores como el “trabajo, la responsabilidad y el ascenso”, dependen de la máxima autoridad de la organización.

En virtud de lo anterior, la tabla 21, presenta una descripción de los factores en los que se basa la intervención.

Tabla 21. Descripción de los factores logro, reconocimiento y crecimiento.

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.
3. Crecimiento	Aprendizaje de nuevas habilidades, así como el desarrollo de las mismas.

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

La tabla 22, plasma de manera general los tipos de factores y la satisfacción laboral, además de presentar si estos fueron o no intervenidos.

Tabla 22. Factores motivacionales intervenidos, no intervenidos, factores higiénicos y satisfacción laboral.

Factores motivacionales intervenidos	Factores motivacionales (NO intervenidos)	Factores higiénicos (No intervenidos)	Satisfacción laboral
Logro	Trabajo en sí mismo	Políticas	
		Supervisión	
Reconocimiento	Responsabilidad	Condiciones de trabajo	
		Relaciones	
		Salario	
Crecimiento psicológico	Ascenso	Seguridad	
		Estatus	
		Vida personal	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

- Análisis de la primera medición de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento de los grupos: Control vs Experimental.

A continuación, la tabla 23, presenta los resultados de las puntuaciones de los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento; que fueron intervenidos en el grupo experimental con el objetivo de ser analizadas, tomando en cuenta la suma total de cada uno de los ítems a los que corresponden.

Tabla 23. Comparación de las medias de puntuación de los factores: “logro, reconocimiento y crecimiento” del grupo control vs experimental.

FACTORES MOTIVACIONALES	MEDICIÓN 1 DEL GRUPO CONTROL	MEDICIÓN 2 DEL GRUPO CONTROL	MEDICIÓN 1 DEL GRUPO EXPERIMENTAL	MEDICIÓN 2 DEL GRUPO EXPERIMENTAL
1. Logro	4.236	4.278	4.597	4.833
2. Reconocimiento	4.194	4.222	4.472	4.681
3. Crecimiento	4.250	4.333	4.097	4.861

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos de la primera y segunda medición.

Grupo Control:

Dentro de la tabla 23, se observa que en el grupo control se localizaron mínimas diferencias entre la primera y la segunda medición de los tres factores motivacionales intervenidos, de los cuales se presenta un análisis:

En la primera medición del *factor “logro”*, consiguió una puntuación de 4.236; en cambio, en la segunda medición fue de 4.278; lo cual, arroja que obtuvo un incremento de 0.042; por lo que, algunos de los trabajadores se encuentran poco de acuerdo en su satisfacción de los logros obtenidos en la parte laboral. Al momento de analizar el incremento del factor “logro” se puede observar que tres de los participantes de dicho grupo cambiaron sus respuestas en diferentes ítems, de la siguiente manera:

- El participante número cuatro, en el último ítem: “me siento satisfecho (a) con los resultados de mi trabajo”, obtuvo un incremento de rango de cuatro a cinco y pasó de estar el trabajador de poco de acuerdo a totalmente de acuerdo.
- El participante número siete, cambió sus resultados en los siguientes tres ítems: “considero que gracias a mi desempeño he alcanzado resultados importantes dentro de la empresa”, “me considero exitoso en mi trabajo” y “sé cómo alcanzar mis objetivos dentro de la empresa”; donde los dos primeros ítems pasaron del rango cuatro al cinco, ya que se sintieron más satisfacción. El caso contrario es el último ítem que disminuyó del rango cinco al cuatro, considerando que este empleado pasó a estar poco de acuerdo con satisfacción.
- Por último, el participante número once, realizó una variación en el ítem 1.2: “me planteo metas en el trabajo y lucho por cumplirlas”, donde pasó de estar poco de acuerdo a totalmente de acuerdo.
- Estos tres trabajadores provocaron que el factor “logro” en su segunda medición del grupo control aumentará su puntuación en un 0.042.

Ahora se muestra el factor “reconocimiento” con los resultados de la tabla 23 y de cada uno de los participantes involucrados en el mínimo aumento de dicho factor y son los que se presentan a continuación:

El *factor “reconocimiento”*, obtuvo en la primera medición una puntuación de 4.194 y concluyó en la segunda medición con 4.222 aumentando un 0.028; indicando que esta poco de acuerdo el trabajador con su satisfacción en relación a su reconocimiento en el trabajo. Este aumento fue conseguido por cuatro de los participantes que modificaron las siguientes respuestas de sus ítems:

- El participante número cuatro, invirtió los valores de los rangos como en el ítem: “valoro el esfuerzo y dedicación que realizo en mi trabajo”, pasando del rango cuatro al cinco; siguió con “aprecio mis virtudes y fortalezas” colocándose de un

rango cinco al cuatro y, por último, “me considero un elemento importante para la empresa” se ubicó desde el cinco al cuatro; expresando estar poco de acuerdo en el reconocimiento que se le da a dicho trabajador.

- El participante número cinco, fue el que más modificaciones obtuvo en sus respuestas, en los primeros tres ítems el cambió fue positivo con un aumento en uno de los rangos correspondientes a: “valoro el esfuerzo y dedicación que realizo en mi trabajo”, “aprecio mis virtudes y fortalezas”, “constantemente realizo elogios hacia mi persona”. En estos dos últimos ítems, “me considero un elemento importante para la empresa” y “tengo la capacidad para lograr mis metas” disminuyó en un rango pasando de cinco a cuatro.
- El participante número ocho, en el factor reconocimiento cambió tres respuestas en los ítems: “estoy satisfecho (a) con los reconocimientos recibidos por mi labor”, “constantemente realizo elogios hacia mi persona” y “me considero un elemento importante para la empresa”. En los primeros dos el trabajador modificó su percepción aumentando su satisfacción, mientras que en el último disminuyó por considerar que no está ni en acuerdo ni desacuerdo en ser un elemento importante en la organización.
- El participante número nueve, opinó que ahora está un poco de acuerdo en la satisfacción del siguiente ítem: “me considero un elemento importante para la empresa”.

Por último, *el factor “crecimiento”*, presenta sus resultados y el análisis de los cambios que se realizaron en cada uno de los participantes, y siendo los siguientes:

El factor “crecimiento”, arrojó en la primera parte un 4.250 y en la segunda un 4.333 por lo que provocó un aumento de 0.083; uno de los más altos de los tres factores intervenidos del grupo control y donde se exterioriza que el trabajador esta poco de acuerdo en la satisfacción respecto al crecimiento laboral. Este incremento fue

originado por la diferencia de respuestas de cuatro participantes, que se revelan a continuación:

- El participante número cuatro, en los primeros dos ítems “me siento satisfecho (a) con la posibilidad de crecimiento personal “y “manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo” pasaron de estar de un rango tres a un cuatro sintiendo menos insatisfacción mientras que en “me considero una persona optimista a pesar de los problemas” su respuesta fue el rango más alto manifestando que se encuentra satisfecho en su optimismo.
- También, el participante número siete, manifestó ligeros cambios como pasar de poco de acuerdo a totalmente en el “manejo de manera adecuada mis emociones en mi trabajo “, en cambio, en “me considero una persona optimista a pesar de los problemas” valoro y puso estar poco de acuerdo y su último cambio fue en “se cómo manejar situaciones difíciles en mi trabajo” pasando de no estar en ni en acuerdo ni en desacuerdo a un poco de acuerdo.
- Los participantes ocho y once, se encontró que la modificación solo fue en uno de los ítems para el trabajador ocho fue en: “se cómo aprovechar mis virtudes y fortalezas” pasando al rango cuatro al cinco y para el trabajador once “me considero una persona optimista a pesar de los problemas” subió de un rango tres al cuatro manifestando tener menos insatisfacción.

En base a lo anterior, se puede concluir que el grupo control mejoró su satisfacción en estos tres factores motivacionales, de tal manera que el 25% de los trabajadores aumentó en el factor logro, y el 33.33% aumentó tanto el factor reconocimiento como el crecimiento. Cabe resaltar que, aumentar la satisfacción del grupo control no es el objetivo principal de esta investigación, sin embargo, los resultados obtenidos no demeritan la investigación puesto que esta situación coincide con el experimento de Hawthorne.

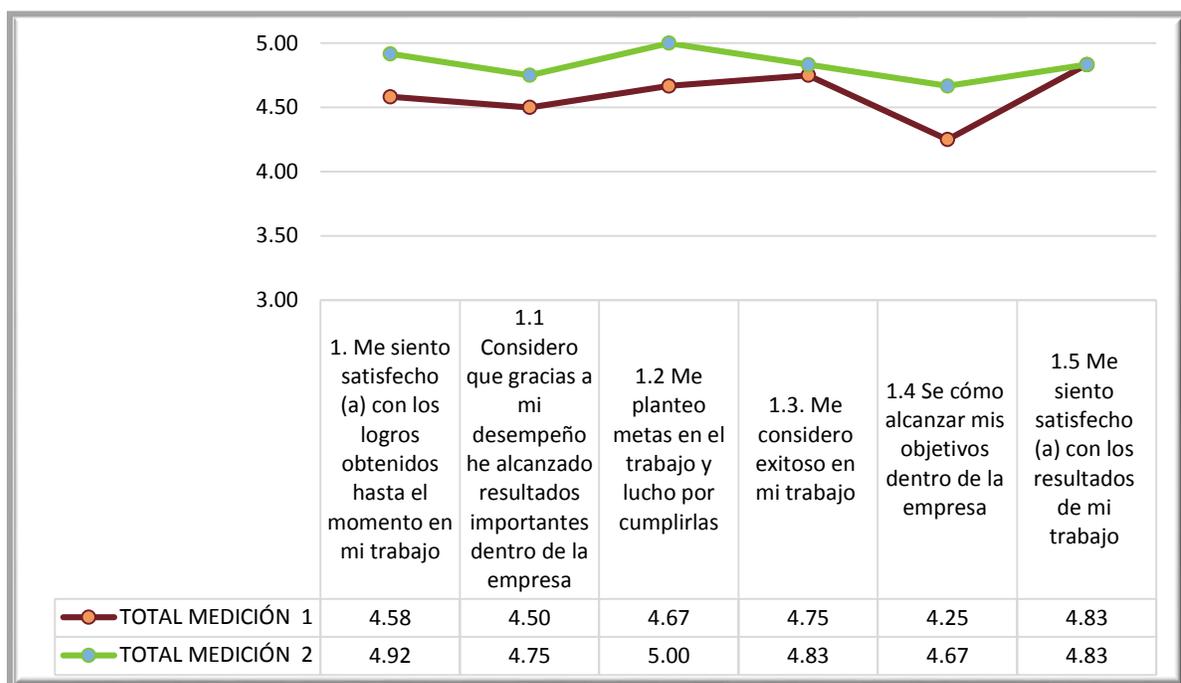
Grupo Experimental:

En este apartado se pueden ver los resultados del total de las puntuaciones de los tres factores motivacionales del grupo experimental; tal y como se plasma en la tabla 23, tomando en cuenta que en la segunda medición se aplicó la intervención de los factores que se mostrarán a continuación:

- El primer factor es logro, que obtuvo en la primera medición un 4.597 y en la segunda medición alcanzó un 4.833 de lo cual se ve reflejado un incremento de 0.236.
- El siguiente factor es reconocimiento, en su primer resultado presentó un 4.472 y en el segundo un 4.681, lo cual arroja un aumento de dicho factor en 0.208.
- Finalmente, el factor crecimiento, que inició con un 4.097 y terminó en 4.861 originando el incremento más alto de estos 3 factores del grupo experimental con un 0.764.

De igual manera, se presenta la figura 15 los resultados de las dos mediciones de los ítems del factor logro del grupo experimental.

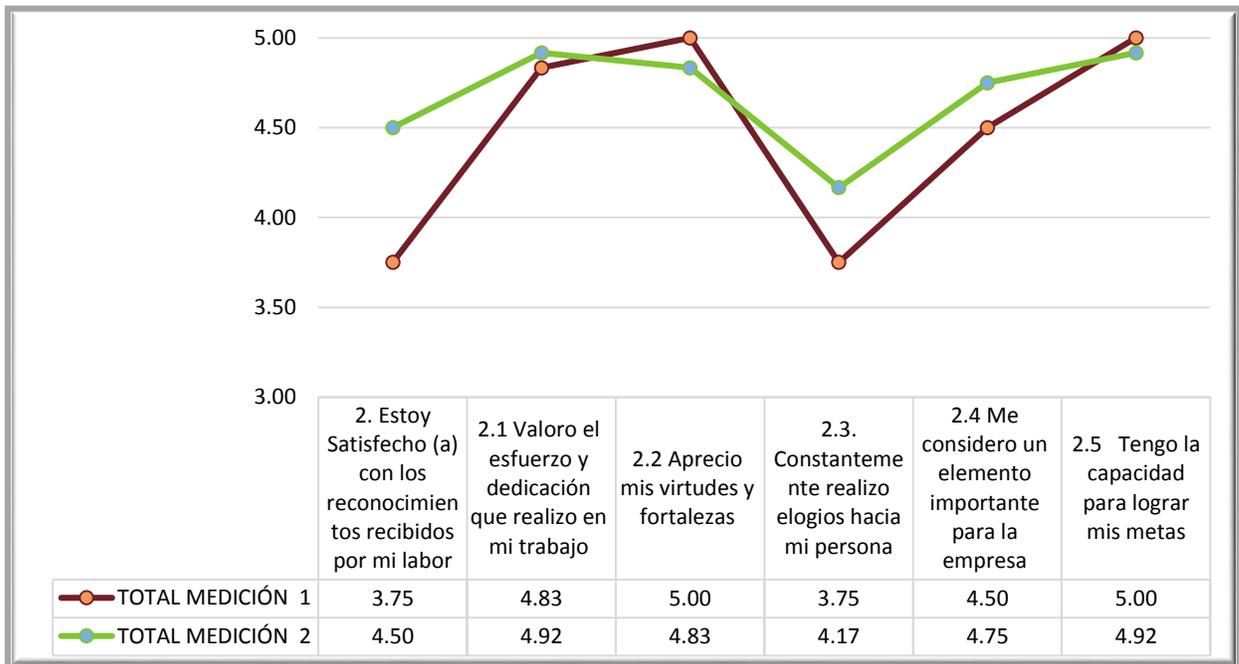
Figura 14. Medias de puntuación de los ítems del factor motivacional logro.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto a los resultados de cada una de las medias de puntuación de los ítems del factor “logro” se puede observar que sus puntuaciones más bajas son las siguientes: En ambas mediciones el reactivo 1.4, fue el más bajo arrojando primero un ($x= 4.25$) y después un ($x= 4.67$), manifestando que los trabajadores están poco de acuerdo en cómo alcanzar sus objetivos dentro de la empresa, pero con un aumento del 0.42 en su intervención. Posteriormente el reactivo 1.1, al igual que el anterior vuelven a coincidir ambas mediciones donde en la primera medición se obtuvo un ($x= 4.50$) y en la segunda un ($x= 4.75$) teniendo así un crecimiento en el reactivo del 0.25 considerando estar poco de acuerdo, gracias a su desempeño se han alcanzado resultados relevantes dentro de la organización. Es importante mencionar que dentro de estos resultados el reactivo 1.2, llegó a su puntuación más alta, ya que en su primera medición logró un ($x= 4.67$) y en la segunda ($x= 5.00$) mostrando de esta manera que el trabajador se encontró totalmente de acuerdo en ir planteando sus metas en el trabajo y luchar por cumplirlas.

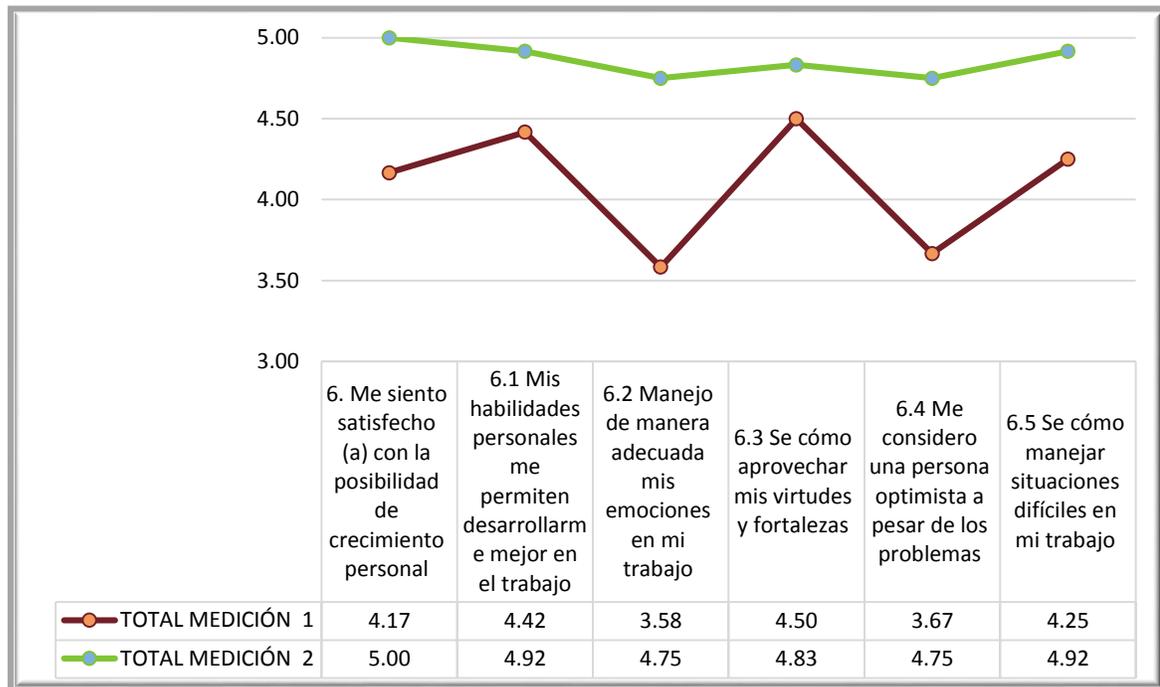
Figura 15. Medias de puntuación de los ítems del factor motivacional reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

A partir del análisis de los ítems del factor “reconocimiento” se obtuvieron las siguientes medias de puntuación evaluando el factor antes mencionado. Donde arrojó que las puntuaciones más bajas fueron las siguientes: en el reactivo número 2.3 de ambas mediciones presentaron baja puntuación la primera medición con ($x= 3.75$) y la segunda con ($x= 4.17$) indicando que los trabajadores pasaron de estar ni en acuerdo ni desacuerdo a estar poco de acuerdo en la constancia de realizar elogios hacia su persona. Siguiéndole el reactivo número dos con una puntuación de ($x= 3.75$) en la primera medición y posteriormente un ($x= 4.50$) pasando de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, a un poco de acuerdo, y así se originó una mayor satisfacción en el trabajador en cuanto a los reconocimientos recibidos a la labor que desempeñan.

Figura 16. Medias de puntuación de los ítems del factor motivacional crecimiento.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

Para el análisis del factor “crecimiento” es relevante indicar que a diferencia de las gráficas anteriores en esta se presentaron más cambios dentro de las puntuaciones de cada uno de los ítems, además, en la segunda medición faltó poco para que se llegara al valor más alto que es el número cinco y lograr así estar totalmente de acuerdo con la satisfacción de los mismos.

Por último, los reactivos con menor puntuación dentro de la figura 17, son los siguientes: en la primera medición el 6.2 con ($x= 3.58$) y en la segunda ($x= 4.75$) expresando así que el trabajador no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y pasó a estar poco de acuerdo con el manejo adecuado de sus emociones en el trabajo. Siguiendo con el 6.4 que obtuvo un ($x= 3.67$) y después un ($x= 4.75$) manifestando pasar de no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo al igual que el anterior al estar poco de acuerdo ser una persona optimista a pesar de los problemas.

5.1.7 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la primera medición: grupo control.

Dentro de este apartado analítico, se expresarán gráficamente y en orden sistemático los resultados arrojados en la primera medición del grupo control, dando lugar a cada uno de los reactivos contemplados en la satisfacción laboral, a partir de la distribución y porcentaje de cada uno de los correspondientes.

REACTIVO 15

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Me siento satisfecho con mi trabajo”, se presenta que un 58.33% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que finalmente el 41.67% expresó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que se siente satisfecho con su trabajo.

Tabla 24. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 primera medición: me siento satisfecho con mi trabajo.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	7	58.33	58.33
5	5	41.67	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.1

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”, se observa que el 100% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, en considerar que su trabajo le genera sentimientos agradables.

Tabla 25. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 primera medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	12	100.00	100.00
5	0	0.00	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.2

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me motiva a seguir adelante”, un 25.00% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 50.00% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente el 25.00% expresó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo los motiva a salir adelante.

Tabla 26. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 primera medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	3	25.00	25.00
4	6	50.00	75.00
5	3	25.00	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.3

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Considero que mi trabajo es atractivo”, alcanzó un 8.33% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 58.33% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente el 33.33% expresó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo es atractivo.

Tabla 27. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 primera 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	1	8,33	8,33
4	7	58,33	66,67
5	4	33,33	100
Total	12	100,00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.4

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”, consiguió un 75.00% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que un 25.00% reveló estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les impulsa a disfrutar de la vida.

Tabla 28. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 primera medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.00	0.00
4	9	75.00	75.00
5	3	25.00	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.5

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”, se observa que un 8.33% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 66.67% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente un 25.00% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les permite tener experiencias agradables.

Tabla 29. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 primera medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	8.33	8.33
4	8	66.67	75.00
5	3	25.00	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

5.1.8 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la segunda medición: grupo control.

Ahora en este siguiente apartado analítico, se expresarán gráficamente y en orden sistemático los resultados arrojados en la segunda medición del grupo control, dando lugar a cada uno de los reactivos contemplados en la satisfacción laboral, a partir de la distribución y porcentaje de cada uno de los correspondientes.

REACTIVO 15

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Me siento satisfecho con mi trabajo”, se presenta que un 41.67% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que un 58.33% reveló estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que se sienten satisfechos con su trabajo.

Tabla 30. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 segunda medición: me siento satisfecho con mi trabajo.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.00	0.00
4	5	41.67	41.67
5	7	58.33	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.1

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”, se muestra que el 8.33% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 66.67% reveló estar “poco de

acuerdo”, y finalmente un 25.00% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les genera sentimientos agradables.

Tabla 31. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 segunda medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	8.33	8.33
4	8	66.67	75.00
5	3	25.00	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.2

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me motiva a seguir adelante”, arroja que un 16.67% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 58.33% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente un 25.00% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les motiva a seguir adelante.

Tabla 32. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 segunda medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	2	16.67	16.67
4	7	58.33	75.00

5	3	25.00	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.3

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Considero que mi trabajo es atractivo”, estableció que el 8.33% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 50.00% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente un 41.67% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo es atractivo.

Tabla 33. 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	1	8.33	8.33
4	6	50.00	58.33
5	5	41.67	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.4

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”, manifiesta que el 8.33% de los encuestados esta “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 8.33% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente un 83.33% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les impulsa a disfrutar de la vida.

Tabla 34. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 segunda medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	8.33	8.33
4	1	8.33	16.67
5	10	83.33	100
Total	12	100.00	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.5

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”, logro observar que un 8.33% de los encuestados manifestó estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 66.67% reveló estar “poco de acuerdo”, y finalmente un 25.00% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les permite tener experiencias agradables.

Tabla 35. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 segunda medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	8.33	8.33
4	8	66.67	75.00
5	3	25.00	100

Total	12	100.00	
--------------	----	--------	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

5.1.9 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la primera medición: grupo experimental.

A continuación, en este apartado analítico, se expresarán gráficamente y en orden sistemático los resultados arrojados en la primera medición del grupo experimental, dando lugar a cada uno de los reactivos contemplados en la satisfacción laboral, a partir de la distribución y porcentaje de cada uno de los correspondientes.

REACTIVO 15

Los resultados que se aprecian en la tabla 36 se obtuvieron del reactivo: “Me siento satisfecho con mi trabajo”, donde se muestra que el 25% de los encuestados están “poco de acuerdo”, mientras que el 75% de los encuestados se sienten “totalmente de acuerdo”, en considerar que se encuentran satisfechos con sus labores.

Tabla 36. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 primera medición: me siento satisfecho con mi trabajo.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	3	25	25
5	9	75	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.1

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”, confirmo que el 8.33% de los encuestados se encuentran “ni

en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 25% manifestó estar un “poco de acuerdo”, finalmente un 66.67% reveló estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les genera sentimientos agradables.

Tabla 37. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 primera medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	8.33	8.33
4	3	25	33.33
5	8	66.67	100.00
Total	12	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.2

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me motiva a seguir adelante”, presenta que un 33% de los encuestados se encuentran “poco de acuerdo”, finalmente un 66.67% reveló estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo les motiva a seguir adelante.

Tabla 38. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 primera medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.00	0.00
4	4	33	33.33
5	8	66.67	100.00

Total	12	100.0	
--------------	----	-------	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.3

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Considero que mi trabajo es atractivo”, consiguió que el 16.67% de los encuestados reveló estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 25% manifestó estar “poco de acuerdo”, finalmente un 58.33% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo es atractivo.

Tabla 39. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.3 primera 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	2	16.67	16.67
4	3	25	41.67
5	7	58.33	100.00
Total	12	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.4

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”, donde presenta que el 8.33% de los encuestados reveló estar “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 33% manifestó estar “poco de acuerdo”, finalmente un 58.33% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le impulsa a disfrutar de la vida.

Tabla 40. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 primera medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	8.33	8.33
4	4	33	41.67
5	7	58.33	100.00
Total	12	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.5

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”, logrando que el 17% de los encuestados revelara estar “poco de acuerdo”, finalmente el 83.33% ostentó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le permite tener experiencias agradables.

Tabla 41. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 primera medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.00	0.00
4	2	17	16.67
5	10	83.33	100.00
Total	12	100.0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

5.1.10 Análisis de los ítems de la satisfacción laboral de la segunda medición: grupo experimental.

En este apartado analítico, se expresarán gráficamente y en orden sistemático los resultados arrojados en la segunda medición del grupo experimental, dando lugar a cada uno de los reactivos contemplados en la satisfacción laboral, a partir de la distribución y porcentaje de cada uno de los correspondientes.

REACTIVO 15

El resultado obtenido en el reactivo: “Me siento satisfecho con mi trabajo”, logró que el 100% de los encuestados manifestó estar “totalmente de acuerdo”, por lo cual, se considera que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo.

Tabla 42. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15 segunda medición: me siento satisfecho con mi trabajo.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	0	0.0	0.0
5	12	100	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.1

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”, un 8.33% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que finalmente el 91.67%, reveló estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le genera sentimientos agradables.

Tabla 43. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.1 segunda medición: mi trabajo me genera sentimientos agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
s3	0	0.0	0.0
4	1	8.33	8.33
5	11	91.67	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.2

El resultado obtenido en el reactivo: “Mi trabajo me motiva a seguir adelante”, consiguió que el 100% de los encuestados estuvieran “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le motiva a seguir adelante.

Tabla 44. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.2 segunda medición: mi trabajo me motiva a seguir adelante.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	0	0	0
5	12	100	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.3

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Considero que mi trabajo es atractivo”, se observa que el 8.33% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que finalmente el 91.67% expresó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le es atractivo.

Tabla 45. 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	1	8.33	8.33
5	11	91.67	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.4

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”, presenta que el 8.33% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que finalmente el 91.67% expresó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le impulsa a disfrutar de la vida.

Tabla 46. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.4 segunda medición: mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0

2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	1	8.33	8.33
5	11	91.67	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

REACTIVO 15.5

Los resultados obtenidos y recopilados en el reactivo: “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”, obteniendo un 8.33% de los encuestados manifestó estar “poco de acuerdo”, mientras que finalmente el 91.67% expresó estar “totalmente de acuerdo”, en considerar que su trabajo le permite tener experiencias agradables.

Tabla 47. Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 15.5 segunda medición: mi trabajo me permite tener experiencias agradables.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	0	0.0	0.0
4	1	8.33	8.33
5	11	91.67	100
Total	12	100	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

5.1.11 Análisis y resultados de la variable dependiente la satisfacción laboral

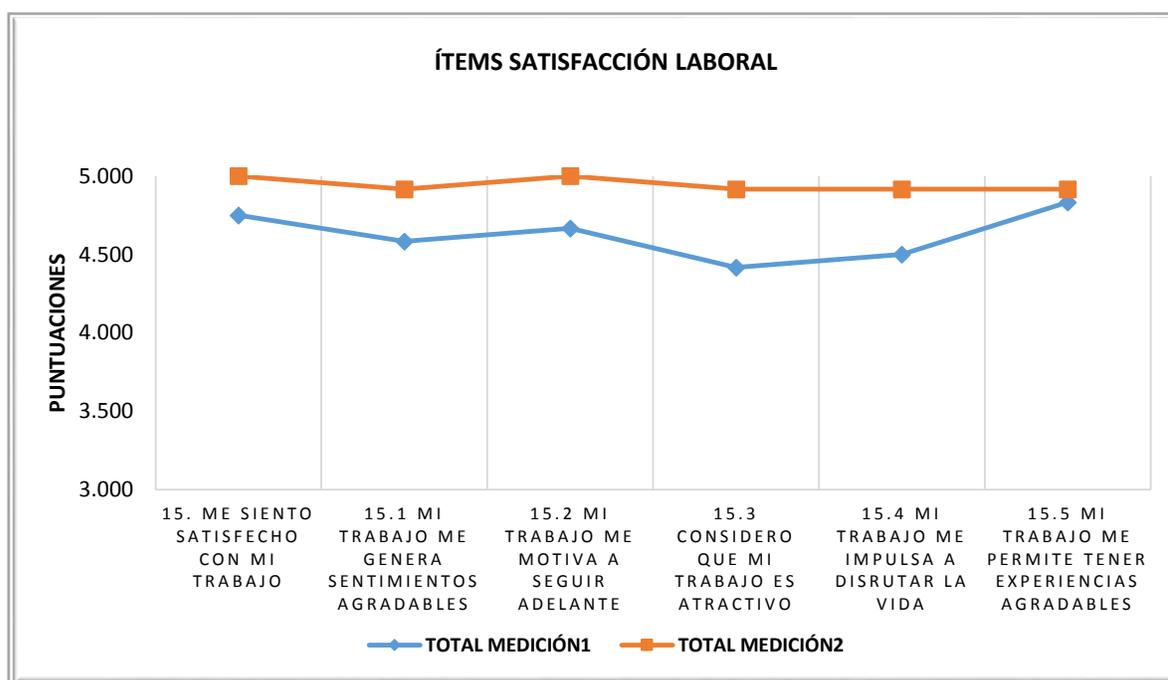
En base a los resultados anteriores, se puede resaltar que dentro de la satisfacción laboral del grupo control en su primera medición alcanzó un resultado de 4.181 y en la segunda medición pasó a 4.194; lo cual originó un pequeño incremento natural en la satisfacción del trabajador administrativo en un 0.014. Cabe señalar, que los cambios

que se obtuvieron en este grupo fueron mínimos debido a que las variables que determinan la satisfacción laboral incrementaron; con esto coinciden y reafirman el experimento de Hawthorne (1930 citado en Vélaz,1996) , en la ciencia no existen resultados negativos, todo resultado significa algo, aunque sea un resultado contrario a las previsiones de los autores, y lo que se necesita son pruebas o artilugios que en muchas ocasiones la producción está estrechamente relacionada con los “sentimientos” de los trabajadores que con las condiciones objetivas del trabajo.

Por otro lado, el comportamiento del grupo experimental fue más alto y es importante que se muestre más a detalle los cambios que se originaron en cada uno de los ítems, por la parte de la intervención del grupo experimental.

La figura 18, exhibe las dos mediciones del grupo experimental y las medias de puntuación de cada uno de los ítems de la satisfacción laboral.

Figura 17. Comparación de las medias de las puntuaciones de los ítems de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos.

Las medias de puntuación más bajas se encuentran en la primera medición y se observa que hubo un aumento considerable después de haber implementado el

programa psicológico, consiguiendo en los reactivos 15 y 15.2 la puntuación máxima de la escala; indicando que los empleados se encuentren totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos dentro de su trabajo y consideran que su trabajo les motiva a seguir adelante. El ítem con la puntuación más baja de la primera medición fue el reactivo 15.3 “considero que mi trabajo es atractivo”; en su segunda medición, éste reactivo fue el que obtuvo mejor incremento en la puntuación con un 0.500 en comparación con los otros; indicando que a pesar de que no alcanzó la puntuación máxima de cinco, la intervención logró que esta puntuación aumentara consiguiendo tener una tendencia de respuesta de los trabajadores hacia que éstos se encuentran estar totalmente de acuerdo en que su trabajo es atractivo.

Dentro del análisis de las respuestas de los doce participantes se observó que hubo un incremento de las mismas en nueve participantes después de aplicada la intervención y fueron con los números uno, dos, tres, cuatro, seis, siete, ocho, nueve y once. Los otros tres participantes con el número cinco, diez y doce; dieron las mismas respuestas en ambas mediciones logrando estar en el rango más alto que es cinco y estar totalmente de acuerdo en su satisfacción laboral.

Por último, el total de la puntuación de la primera medición fue de 4.625 y en su segunda medición es 4.944; obteniendo así un incremento total de 0.319, estando muy cerca de llegar a cinco su puntuación máxima y con esto indicar 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.

5.1.12 Comprobación de hipótesis

Antes que nada, hay que dejar en claro ¿qué es una hipótesis?, y para ello se cita a Cortés (2004), donde establece; que la hipótesis es una suposición científicamente fundamentada acerca de las relaciones y nexos existentes de los elementos que conforman el objeto de estudio y mediante la cual se le da solución al problema de investigación y que constituye lo esencial del modelo teórico concebido.

Recordando la hipótesis de investigación que se planteó en el primer capítulo, la implementación de un programa psicológico que intervenga en los factores motivacionales de Herzberg: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico; incidirá positivamente la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH.

A continuación, se presenta un análisis estadístico, con el fin de poder determinar si la hipótesis anteriormente mencionada se acepta o se rechaza en esta investigación.

En primer instancia el tipo de muestras que se manejaron son dependientes y se consideran muestras apareadas, cuando se obtienen dos conjuntos de datos relacionados por la misma muestra; es decir se obtienen dos observaciones para cada unidad elemental en la muestra como es el caso “antes” y “después”, o cuando se mide una característica en las unidades elementales con dos tipos de instrumento; en caso contrario se dice que las muestras son independientes (Marques, 2007).

Una opción para estas muestras es utilizar la prueba T student que tiene un análisis paramétrico, para ello se deben satisfacer tres condiciones; datos de intervalo o razón, normalidad y homocedasticidad.

De lo cual, ninguna de estas tres condiciones se cumple dado que los datos son ordinales, la normalidad para el caso de 12 datos se prueba con shapiro wilks, y por último la homocedasticidad con la prueba Levene.

De acuerdo a que las condiciones anteriores no se cumplieron se eligió la alternativa de la prueba de rangos signados de Wilcoxon; por su flexibilidad, pocas restricciones y porque puede utilizarse en distintas situaciones, donde una de sus características es que los sujetos sean de una misma muestra con medidas pre y post prueba, o bien sujetos que hayan sido pareados bajo criterios bien definidos.

La prueba de Wilcoxon tiene un análisis no paramétrico ya que se trabaja con muestras pequeñas de datos ordinales, independientemente de la distribución de las muestras que se desea contrastar (Pett, 1997).

En la siguiente tabla 48, se presentan los datos obtenidos de cada uno de los ítems de la satisfacción laboral al pasar por la comparación de sus mediciones.

Tabla 48. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.

Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
SL_1P - SL_1	Rangos negativos	0 ^a	.00	.00
	Rangos positivos	3 ^b	2.00	6.00
	Empates	9 ^c		
	Total	12		
SL_2P - SL_2	Rangos negativos	0 ^d	.00	.00
	Rangos positivos	3 ^e	2.00	6.00
	Empates	9 ^f		
	Total	12		
SL_3P - SL_3	Rangos negativos	0 ^g	.00	.00
	Rangos positivos	4 ^h	2.50	10.00
	Empates	8 ⁱ		
	Total	12		
SL_4P - SL_4	Rangos negativos	0 ^j	,00	,00
	Rangos positivos	5 ^k	3,00	15,00
	Empates	7 ^l		
	Total	12		
SL_5P - SL_5	Rangos negativos	0 ^m	.00	.00
	Rangos positivos	5 ⁿ	3.00	15.00
	Empates	7 ^o		
	Total	12		
SL_6P - SL_6	Rangos negativos	0 ^p	.00	.00
	Rangos positivos	1 ^q	1.00	1.00

	Empates	11 ^r		
	Total	12		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del análisis en el SPSS.

Al obtener la prueba de rangos de Wilcoxon, se ve reflejado la comparación de la primera y segunda medición, con su respectiva intervención donde se puede observar que en los seis ítems de la satisfacción laboral del grupo experimental no alcanzó ningún rango negativo.

A continuación, se presenta el análisis ítem por ítem de la satisfacción laboral en relación a la tabla 48:

Ítem uno. “Me siento satisfecho con mi trabajo”: Obtuvieron un total de tres rangos positivos, los cuales se dieron a partir de los trabajadores con los números (uno, dos y tres), que después de la intervención pasaron de cuatro a cinco, a estar totalmente de acuerdo. En cambio, el total de empates fue de nueve trabajadores que mantuvieron su respuesta.

Ítem dos. “Mi trabajo me genera sentimientos agradables”: Al igual que el primer ítem se mantuvo en un total de tres rangos positivos, a partir de los trabajadores con los números (tres, seis y siete), donde los primeros dos ejercieron un cambio de estar poco de acuerdo a estar totalmente de acuerdo (cuatro al cinco), y el último aumentó aún más la percepción de sus sentimientos agradables pasando de no estar ni en acuerdo ni desacuerdo, a un totalmente de acuerdo (tres a cinco). Mientras que los otros nueve son empates.

Ítem tres. “Mi trabajo me motiva a seguir adelante”: Se obtuvo en el rango de los positivos un total de cuatro originado por los trabajadores (dos, cuatro, nueve y once), que al tener la intervención consiguieron sentirse más motivados; pasando de estar poco de acuerdo a totalmente de acuerdo (cuatro a cinco). En los empates están ocho trabajadores que mantienen estar totalmente de acuerdo con este ítem.

Ítem cuatro. “Considero que mi trabajo es atractivo”: Un total de cinco trabajadores consiguieron generar este rango positivo que son los números (dos, tres, seis, ocho y nueve), los cinco pasaron a considerar estar totalmente de acuerdo en que su trabajo

es atractivo, estando dos de ellos en; ni en acuerdo, ni en desacuerdo, y, los otros tres en poco de acuerdo. Siete de los trabajadores siguen estando totalmente de acuerdo (cinco) lo que genera que estén empatados.

Ítem cinco. “Mi trabajo me impulsa a disfrutar de la vida”: Los rangos positivos se mantuvieron en un total de cinco, pero ahora con los números (dos, seis, siete, ocho y nueve), donde el trabajador número siete pasó de estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, a estar poco de acuerdo de (cuatro a cinco) y los demás cambiaron de estar poco de acuerdo, a estar totalmente de acuerdo de (cuatro a cinco) en que su trabajo los impulsa a disfrutar la vida.

Ítem seis. “Mi trabajo me permite tener experiencias agradables”: Por último, el total de rangos positivos ahora fue el más bajo con tan solo uno, el trabajador número tres que descubrió las experiencias que le permite su trabajo. Dado esto, el número de empates son once, del cual el trabajador número cuatro se mantuvo en estar poco de acuerdo (cuatro) y, el resto en totalmente de acuerdo seleccionando la opción (cinco).

Tabla 49. Estadísticos de prueba.

La tabla 49, muestra el resultado final de la prueba estadística de Wilcoxon de la satisfacción laboral.

	SL_1P - SL_1	SL_2P - SL_2	SL_3P - SL_3	SL_4P - SL_4	SL_5P - SL_5	SL_6P - SL_6
Z	-1.732 ^b	-1.633 ^b	-2.000 ^b	-2.121 ^b	-2.236 ^b	-1.000 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.083	.102	.046	.034	.025	.317

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del análisis en el SPSS.

Los resultados estadísticos obtenidos son satisfactorios dado el número pequeño de la muestra, por lo que se aprueba la hipótesis de investigación que expresa: la

implementación de un programa psicológico que intervengan los factores motivacionales: logro, reconocimiento y crecimiento psicológico; *influyen positivamente a la satisfacción laboral* del personal administrativo de la Dirección General del CONALEPMICH. En la tabla 49, en la columna de diferencias se puede observar que existe consistencia en cada uno de los ítems de la satisfacción laboral, dado que tres de seis ítems tienen un valor menor a (.05), mientras que los otros no son tan grandes y esto concuerda con el experimento clásico del lanzamiento de una moneda.

Respecto a esto Haigh (2003), afirma que la probabilidad sólo expresa el grado de certeza que uno puede tener sobre algo, es útil saber qué puede suceder cuando el número de repeticiones es muy grande. En el caso del lanzamiento de una moneda: la probabilidad de que salga cara en un lanzamiento es $1/2$, es mejor hablar en un porcentaje fijo alrededor del valor central. Supongamos que queremos que el número de caras esté comprendido entre el 49% y el 51% del total. En un experimento consistente en 100 lanzamientos, se trata, por tanto, de que salgan 49, 50 o 51 caras. Si se repite este experimento un gran número de veces, se obtendrá que la proporción de caras se sitúa en ese intervalo estrecho alrededor del 24% de las veces. Vamos a aumentar el tamaño del experimento hasta 1,000 lanzamientos. Se trata ahora de que salgan entre 490 y 510 caras, lo cual sucede en un 50% de los casos. Con 10,000 lanzamientos, el intervalo aceptable se sitúa entre 4,900 y 5,100, y el éxito nos acompaña en más del 95% de los casos, así sucesivamente.

También Budnick (2007), coincide que, en el caso de multitud de este tipo de procesos, se observa con regularidad a largo plazo para que los valores reflejen la expectativa de la frecuencia relativa de un evento y la proporción de las veces que cada evento ocurre.

En el análisis estadístico de datos se usa la correlación cuando se trabaja con variables ordinales o de escala. La correlación es una técnica utilizada para medir la asociación lineal en todas las ciencias.

El objetivo de la correlación es estudiar el grado de asociación existente entre las variables, es decir; proporcionar unos coeficientes que nos midan el grado de dependencia mutua entre las variables (García, Ramos y Ruíz, 2007).

En cuanto a los rangos establecidos entre las variables de intervención en la satisfacción laboral se presenta la tabla 50 que servirán para el análisis del mismo.

Tabla 50. 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

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

Para analizar la concordancia entre las variables ordinales se activaron tres opciones de correlaciones: Gamma, Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall y se exponen en la siguiente tabla 51.

Tabla 51. Resultados de las medidas simétricas del coeficiente de correlación de Gamma, Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall de las variables intervenidas en la pos medición.

Satisfacción laboral		
Tipos de correlación ordinal:	VARIABLES DE INTERVENCIÓN:	Significación aproximada:
Tau-b de Kendall, Tau-c de Kendall y Gamma.	Logro	.339
	Reconocimiento	.286
	Crecimiento	.905

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del análisis en el SPSS.

Existen diferentes medidas de asociación para las variables de escala ordinal, por lo cual, se realizó una correlación *no paramétrica* con tres pruebas denominadas Gamma, Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall, esto para observar la significación que se presentaría en cada caso. De lo anterior, se obtuvieron los mismos resultados motivo por el cual la información se compactó en una sola tabla.

En cuanto a sus resultados en los coeficientes de correlación de la satisfacción laboral con cada una de las variables de intervención se puede apreciar que:

- El logro alcanzó una correlación moderada.
- Siguiendo con el reconocimiento, y al igual que la anterior se consiguió una correlación moderada.
- Mientras que el crecimiento adquirió una correlación perfecta.

Determinando así que existe una buena relación entre éstas, ya que están dentro de un indicador estadístico favorable.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Actualmente las instituciones educativas de Gobierno se enfrentan a grandes retos y cambios, sin perder la esencia y la obligación de ser organismos de interés público cuya finalidad es formar de manera global o específica a las personas que acuden a ellas. Para la sociedad en general estas instituciones son primordiales y de vital importancia, sin embargo, no pueden ser vistas únicamente como una opción de mercado, es por ello que resulta importante entender que están formadas por grupos de personas que participan día a día de manera conjunta en el cumplimiento de los objetivos de la dirección, administración y/u, organización.

Por lo tanto, el factor humano es el recurso más valioso de una institución, ya que es el único que puede desarrollar las competencias necesarias para construir ventajas competitivas y para que esto ocurra es indispensable atender su satisfacción laboral, dado que un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo.

El personal administrativo es un eje importante en el desarrollo de cualquier institución porque aporta uno de los recursos más elementales y no menos importante que es, el conocimiento administrativo, así mismo desarrolla herramientas y plataformas, resuelve conflictos personales o grupales e influye en cada uno de los procesos de comunicación. Por eso, el papel que juegan las personas que laboran en las áreas administrativas de las instituciones educativas resulta valioso al ser el reflejo de la institución por su desarrollo y trato hacia los demás, por ello es necesario que se genere un ambiente de cordialidad y armonía para que éste a su vez sea proyectado diariamente entre el activo más importante que tiene la institución educativa que son: los docentes, alumnos y padres de familia.

El incumplimiento de la satisfacción laboral provoca una baja considerable en la eficiencia organizacional, administrativa y por ende direccional, no obstante, esto puede tener manifestaciones de expresión, conducta, lealtad, negligencia, inclusive impulsos agresivos o el mismo retiro por renuncias. La frustración que siente un empleado que no está satisfecho puede conducirlo como ya se comentó con antelación a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

De acuerdo con Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Por lo anterior, se considera necesario que se monitoree la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos.

A partir de esta idea se buscó comprobar si un programa psicológico serviría como herramienta para mejorar la satisfacción laboral y de esta manera generar condiciones para un ganar/ganar entre la dirección, administración y organización de los trabajadores administrativos del CONALEPMICH. 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 como la responsabilidad, el trabajo en sí, y ascenso, no se consideraron en el estudio, ya que son cuestiones que dependen únicamente de los dirigentes de la administración.

Acorde a esto, se presentan en orden los mejores resultados de las medias de puntuaciones de los factores motivacionales intervenidos:

- 1.- El crecimiento psicológico adquirió un aumento del 0.764 y logrando de esta manera un mejor desarrollo de potenciales, capacidades y destrezas tanto para beneficio individual como colectiva.

2.- Siguiendo con el logro, este alcanzó un incremento de 0.236, generando progresos en las metas alcanzadas, un mejor rendimiento del trabajador y la satisfacción de los resultados obtenidos dentro de la empresa.

3.- Consecutivamente el reconocimiento con un aumento total de 0.208, donde claramente se nota cuanto se ayuda a que los trabajadores mejoren aspectos del auto reconocimiento de las cualidades personales, así como por las capacidades para logro de objetivos.

4.- Es trascendental mencionar que la satisfacción laboral de los empleados administrativos del CONALEPMICH aumentó en un total de 0.319; por lo obtenido en el resultado total de la media de puntuación donde se consiguió en el pre prueba un 4.625 y al finalizar la intervención en la post prueba un 4.944. Además, dentro del análisis de cada uno de los datos de los participantes se observa que a partir de la intervención las medias de puntuación de cada uno de los reactivos evaluados tuvieron una tendencia hacia el número cinco de la escala de Likert que es la respuesta “totalmente de acuerdo”.

En base a lo anterior, los factores revelaron que por medio de la intervención se mejoran diferentes puntos relacionados con ellos y consiguen incrementar la satisfacción del personal. 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 Rojas (2015); Muñoz (2005); Arévalo, Álvarez y Miles (2001); Correa (2012); Cabezas y Ramos (2012); Navarro, Llinares, y Montañana (2010).

De tal manera, es importante que la institución identifique y conozca las expectativas de cada uno de los trabajadores, con el cual se podrá establecer estrategias que le permitan poder alinear estas con los objetivos organizacionales y así tender de manera gradual a reducir la insatisfacción y apuntalar la satisfacción laboral. Comprender estas expectativas por parte de la institución permitirá sentar las bases para que la organización esté en condiciones de crear más y mejores valores.

Por último, la presente investigación de satisfacción laboral comprueba la hipótesis de investigación de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos de la prueba Wilcoxon, de esta manera se demuestra que el programa diseñado para intervenir en los factores motivacionales de Herzberg, tales como: el logro, reconocimiento y crecimiento psicológico, incidieron positivamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del CONALEPMICH. Y reforzándose de esta manera con el estudio del coeficiente de correlación.

Recomendaciones

Una vez concluida la investigación se está en condiciones de realizar las siguientes recomendaciones a CONALEPMICH:

- Se continué efectuando este tipo de investigaciones en la Dirección General, así como también ampliarlo a los 13 planteles con los que se cuenta actualmente en el Estado de Michoacán; con el propósito de analizar y mejorar la satisfacción laboral de 375 empleados administrativos.
- Dar continuidad a la medición y atención de la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Dirección General del CONALEPMICH, independientemente de las posibles modificaciones que se presentan en cada administración, para que se pueda detectar a tiempo nuevas áreas de oportunidad en las que se pueda intervenir y realizar acciones en pro de los trabajadores y la institución.
- Respecto al ascenso del trabajador, dado que es muy lejana la posibilidad de ascender por medio del escalafón se recomienda al CONALEPMICH apoyar a los trabajadores cuyo desempeño sea sobresaliente con un aumento de rango para favorecer la satisfacción laboral de esta institución.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, S. (2013). México el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. *Forbes* Recuperado en 13 de septiembre de 2015, de <http://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam>.
- Aguirre, J.M. (1980). Las empresas públicas. Universidad Iberoamericana. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de https://books.google.com.mx/books?id=B0_AAAAYAAJ&q=empresas+publicas+jorge+manuel+aguirre&dq=empresas+publicas+jorge+manuel+aguirre&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZ84uzuvrKAhXGmIMKHXLDA dsQ6AEIH zAB.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Recuperado el 28 de febrero de 2016 de, www.eumed.net/libros/2007a/231/titivas.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 3(5), p.2.
- Ávila, H. L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de, <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>
- Barroso, F.G. (2012). Calidad de vida laboral vs. Rotación, ausentismo y productividad. Recuperado el 25 de febrero de 2016 de, <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C03.pdf>
- Beck, J. S. (1995). *Terapia cognitiva conceptos básicos y profundización*. Argentina: Gedisa.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Blanch, J. M. (1990). Del viejo al nuevo paro. *Un análisis psicológico y social*. Barcelona: PPU.
- Boneo, H. (1976). Las relaciones entre gobierno central y empresas públicas. *Centro latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD)*, p.11.
- Branden, N. (2005). *Cómo mejorar la autoestima*. México: PAIDÓS.
- Cabezas, T. (2013). Los contrastes entre organizaciones públicas y privadas. Recuperado el 06 de febrero de 2016, de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-contrastes-entre-organizaciones-publicas-y-privadas>.
- Carr, A. (2007). *Psicología Positiva*. España: PAIDÓS.
- Carrillo, R. (2001). *Cómo desarrollar la inteligencia motivacional*. México: PAX.

- Chiang, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Economía.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogota, Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Cohen, R. y Swerdlick, M. (2001). *Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición*. México: McGraw Hill.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, (2015). ¿Qué es el CONALEP?. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de <http://www.conalep.edu.mx/qspropuesta/Paginas/default.aspx>
- Condiciones Generales de Trabajo, (2015). Personal administrativo del SUTCONALEP. Normativa administrativa. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de http://www.conalep.edu.mx/normateca/NormatividadAdministrativa/Documents/VI%20Recursos%20Humanos/Manual_de_Prest_2013-2015.pdf
- Cortés, M. y León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3ª. Edición). México: Thomson.
- Dalton, M., Dawn, G. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. (3ª. Edición). México: Thomson.
- Decreto de Creación del CONALEPMICH. (1998). Recuperado el 13 de 09 de 2015, de <http://www.conalep.edu.mx/normateca/colegiosestatales/Documents/Decretos%20de%20Creaci%C3%B3n/15MICHOCANDECRETO.pdf>
- Diario oficial de la federación, (2013). Organismos descentralizados. Recuperado el 09 de febrero de 2016, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5310571&fecha=15/08/2013.
- Ellis, R. (1985). *Understanding Second Language Acquisition*. Oxford: Oxford University Press.
- Fremont, E. y James E. (1970). *Organization and management : A systems Approach*. Tokio: McGrawHill.

- Galaz, J.F. (2002). "La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal", en *Perfiles Educativos*, año/vol. XXIV, número 096, pp. 47-72, en <http://redalyc.uaemex.mx/buscar/search.jsp?query=galaz>, consultado el 23 de abril de 2008.
- Gallo, P. (2015). *Descentralización y Desconcentración*. UNAM. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/repjurad/cont/3/art/art4.pdf>
- García S.F. (2007). *Satisfacción laboral y productividad: su interrelación*.
- Gobierno de la República (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de <http://pnd.gob.mx/>
- Hernández, F., Montero G., y García, M.P. (2005). *Teoría organizacional y áreas funcionales*. Universidad Autónoma de México. Recuperado el 21 de febrero de 2016 de, <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>
- Hernández, N. A. y Sánchez, J.C. (2007). *Manual de psicoterapia cognitivo-conductual para trastornos de la salud*. México: Libros en Red.
- Herrera, L.P. (2005). *Liderazgo y dirección*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 22 de febrero de 2016, de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Recuperado el 28 de febrero de 2016, de <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hill, M.B. (2002). El éxito de las organizaciones y los Códigos de Conducta. *Coparmex*, (164), Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/may02/d.htm>
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. Novena Edición, México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2012). *La Educación en México: Estado actual y consideraciones sobre su evaluación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015 de http://www.senado.gob.mx/comisiones/educacion/reu/docs/presentacion_211112.pdf
- Jiménez, S. R. (1997). Calidad de vida percibida en una comunidad cooperativa venezolana. *Revista latinoamericana de psicología*, 303 - 319.

- Kalleberg, A. L. (1983). "Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction". *American Sociological Review*, vol. 48, 78- 90.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo. (2008). Periódico Oficial del Estado. Recuperado el 09 de febrero de 2016, de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Michoacan/wo33307.pdf>
- Locke, E. (1968). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lorenzana, L. (2014). La motivación intrínseca y la motivación extrínseca. *Psicología Emocional*. Recuperado el 24 de febrero de 2016, de <http://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca>.
- Magnusson, D. (1978). Teoría de los Test. México: Editorial Trillas.
- Martin, D. y Boeck, K. (2002). *EQ Qué es inteligencia emocional*. Madrid, España: EDAF.
- Martinez, M. (2012). Motivación. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological review*, vol.50, (4), p.370.
- Mehrabian A, (1968), Communication without words, *Psychology Today*, pp 53-55.
- Mondy, R. &. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Munch, L. (2002). Fundamentos de Administración, México: Trillas.
- Munguía, A. (2006). *Teoría de las Organizaciones*, México: Umbra.
- 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 Cartagena-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 28 de febrero, de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/2242.pdf
- Murphy, V. (2000). You've Got Expertise. *Forbes*, p 134; y "Fast fact", *Fast Company*, p 104.
- Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. (12ª Ed.). México: Mc Graw Hill-Interamericana.

- Noguera, J. A. (2002). El concepto de trabajo y la teoría social crítica. *Revista de Sociología*, 2002(68), p. 68.
- Palella y Martins (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Editorial Fedupel.
- Peniche, R. (2012). Las causas de la Insatisfacción laboral. *Universidad Autónoma de México*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2012/07/16/951219/causas-insatisfaccion-laboral.html>
- Periodico oficial, (1998). Decreto de Creación. Recuperado el 13 de 09 de 2015, de <http://www.conalep.edu.mx/normateca/colegiosestatales/Documents/Decretos%20de%20Creaci%C3%B3n/15MICHOACANDECRETO.pdf>
- Pérez, A. M. (1996). Los significados sociales en torno al trabajo. *Revista latinoamericana de Psicología*, 28 (1).
- Peiró, J. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Perry, J.L. y Porter, L.W. (1982). "Factors affecting the context for motivation in Public organizations", *Academy of Management Review*, 7(1), pp. 89-98.
- Rainey, H., Backoff, R., y Levine, C. (1976). "Comparing public and private organizations". *Public Administration Review*, Vol.32 N°2, pp.233-244.
- Rainey, H. y Bozeman, B. (2000). "Comparing public and private organizations: Empirical research and power of the a priori". *Journal of Public Research and Theory*, Vol.10 N°2, pp.447-469.
- Ramirez, C. (2009). *Fundamentos de administración (3° Edición)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramos, J. A. (2003). *Administración de empresas, Volumen II*. España: Editorial Mad., S.L., Primera edición.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10 edición)*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*. vol. 5, N°. Extra 1, 1993, págs. 237-260 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2018614>.
- Román, A. y Pablos, G. (2009). La organización como función de la administración. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>.

- Rojas, D. A (2015). *Estudio del impacto de los factores motivacionales de Herzberg en la satisfacción laboral de la microempresa Copycolor*. Tesis de Maestría en Administración, Maestría en Administración, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Salmurri, F. (2004). *Libertad emocional Estrategias para educar las emociones*. Barcelona, España: PAIDÓS.
- Sampieri, H. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.
- Secretaría de Educación Pública. (2014). Estadísticas Históricas Nacionales. *Sistema Educativo Nacional*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html
- Secretaría de Educación Pública. (2014). Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2013-2014. *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado el 23 de enero de 2016, de http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2013_2014.pdf
- Secretaría de la Función Pública. (2014). La Modernización de la Organización Gubernamental. *CLAD Reforma y Democracia*, (63), pp. 230.
- Schultz, L. (1990). Social workers as expert witnesses in child abuse cases. *Journal of Independent Social work*, 1(5), 69-87.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28. 339-358.
- Swieringa, J. y Wierdesma, A. (1992): *Becoming a learning organization*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- 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.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers.
- Vargas, I. (2011). Rotación laboral, enemiga de la empresa. CNN.EXPANSIÓN, Recuperado el 12 de julio de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>

- Vargas, I. (2012). Supera la Insatisfacción laboral.CNN. EXPANSIÓN, Recuperado 21 de febrero de 2016, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/07/24/no-te-sientes-reconocido-en-tu-trabajo>.
- Vélaz, J.I. (1996). Motivos y motivación en las empresas. *Experimento de Hawthorne*. Recuperado el 15 de junio de 2015, de https://books.google.com.mx/books?id=9tAqo8XDQdQC&pg=PA116&dq=experimento+de+hawthorne&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=experimento%20de%20hawthorne&f=false
- Vroom, V. y Mann, F. (1960). "Leader Authoritarianism and Employee Attitudes" en *Personnel Psychology*, 13, núm 2.
- Zamudio, R. (2009). Apuntes de la Asignatura de Metodología de la Investigación. Programa de Doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Tlaxcala. (pp. 78-87). México.

8. ANEXOS

8.1 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 el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Michoacán, 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

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
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 tareas 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

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
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

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
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

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
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.

Fuente: Rojas, D. A (2015). *Estudio del impacto de los factores motivacionales de Herzberg en la satisfacción laboral de la microempresa Copycolor*. Tesis de Maestría en Administración.