

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN-HIGIENE  
ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA FUNDACIÓN  
PROCIENCIA S.A DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE  
FREDERICK HERZBERG**

**LÍA MARCELA MARÍN NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
CARTAGENA D.T. Y C.**

**2012**

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN-HIGIENE  
ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA FUNDACIÓN  
PROCIENCIA S.A DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE  
FREDERICK HERZBERG**

**LÍA MARCELA MARÍN NARVÁEZ**

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Asesora:**

**Dra. María Claudia Bustillo Mendivil**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
CARTAGENA D.T. Y C.**

**2012**

## TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2. JUSTIFICACION.....	7
2.1 Justificación teórica .....	7
2.2 Justificación practica.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivo General .....	14
3.2 Objetivos Específico .....	14
4. MARCO TEORICO.....	15
5.1 Marco Conceptual.....	26
5. DISEÑO METOLÓGICO.....	31
6.1. Delimitación Espacial .....	31
6.2 Tipo de Investigación.....	31
6.3 Diseño Muestral .....	31
6.3.1 Población.....	31
6.4 Recolección de los Datos.....	32
6. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y HALLAZGOS .....	36
6.1 Nivel de Satisfacción Global y Por Factores .....	36
7.2 Contribución de los Factores de Motivación-higiene al nivel de Satisfacción Laboral en orden de importancia.....	41
8. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS DATOS Y HALLAZGOS.....	44
9. ACCIONES DE MEJORA .....	47
10. CONCLUSIONES .....	49
11. BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS	

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación Prociencia S.A de la ciudad de Cartagena viene trabajando desde el año 2000 con el fin de generar acciones en pro del bienestar social de las comunidades situadas en su área de influencia entendiendo esta como la ciudad y sus municipios aledaños. Desde el principio la filosofía de la organización se ha concentrado en brindar elementos que dignifiquen la vida del ser humano, proporcionando herramientas que estimulen a los beneficiarios para aprovechar su propio potencial y salir adelante confiando en sí mismos y en lo que son capaces de lograr, se encuentra conformada por 143 empleados distribuidos de la siguiente forma, en el área administrativa 13 trabajadores, en el área de prestación de servicios 20 trabajadores y 110 para proyectos especiales.

A pesar del crecimiento y de la gran imagen con que cuenta la organización legitimada por sus Clientes y por la Secretaria de Educación Distrital, en el contexto local y regional, al interior de la misma y por medio de la organización informal se trasmite información sobre cierto grado de inconformidad; relacionada con el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la administración que más adelante en este escrito serán señaladas.

Esta situación motivó el desarrollo de este trabajo exploratorio en el segundo semestre del 2011, avalado por los directivos de la Fundación con una muestra no probabilística de trece empleados; dentro de los cuales participaron, cuatro coordinadores de área, tres analistas, tres gestores de área y tres personas de logística. Este estudio se realizó a través de un cuestionario semiestructurado con el objetivo de conocer un poco más sobre algunos elementos relacionados con la motivación y satisfacción laboral en la Fundación, además identificar la existencia de problemas asociados a estas dos variables. Para ello se tomaron los elementos de la teoría de los dos factores sobre la motivación de Herzberg, la cual plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. En primer lugar, están los *Factores Higiénicos*: También reciben el

nombre de factores extrínsecos o insatisfactorios, pues se localizan en el ambiente que rodea la persona y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo<sup>1</sup>. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: Política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.<sup>2</sup>

En segundo lugar, están los factores motivacionales, también denominados factores intrínsecos o satisfactorios, ya que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña<sup>3</sup>. Los principales factores motivacionales son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento.<sup>4</sup>

La presencia de los factores higiénicos sirve primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo, pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación y la satisfacción en el trabajo. Los factores motivacionales son fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo.

Para el desarrollo del trabajo exploratorio se tomaron los siguientes elementos o factores: salario, seguridad, condiciones laborales, supervisión, políticas de la administración y reconocimiento a través de una encuesta semiestructurada. Se destaca que los resultados de este estudio nos permiten reconocer, identificar y definir problemas alrededor de la motivación y satisfacción laboral, aunque no son concluyentes y no permiten hacer generalizaciones sobre todos los empleados de la Fundación debido a las características de la muestra.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración; Mc Graw-Hill, p 527.

<sup>2</sup> VROOM Víctor, DECI Edward. Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas, 1979. p.78.

<sup>3</sup> Chiavenato, Op. Cit. p 527.

<sup>4</sup> VROOM, Ibíd. p. 77.

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores de Motivación-Higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Prociencia S.A de la ciudad de Cartagena . Colombia?
- ¿En qué forma éstos factores describen y explican los procesos de motivación y satisfacción laboral de los empleados de la Fundación?
- ¿Qué acciones de mejora serian viables para incrementar la motivación y satisfacción laboral en la Fundación Prociencia S.A a partir de la evaluación de los factores de Herzberg?

## 2. JUSTIFICACION

### 2.1 Justificación teórica

¿Por qué unos empleados se desempeñan mejor que otros? Es la difícil pregunta a la que los académicos y los gerentes deben responder. Se han utilizado diversas hipótesis para explicar esas diferencias, todas ellas interesantes e importantes<sup>5</sup>. Al observar a un grupo de personas que están desempeñando igual trabajo, notaremos que algunas lo hacen mejor que otras. Esto es cierto ya sea que el grupo conste de contadores, secretarias, empleados públicos, operarios, vendedores o gerentes. Por consiguiente, si contamos con cierta medida cuantitativa de su desempeño, encontraremos que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces más de lo que aporta la peor de ellas.<sup>6</sup> Haciendo este análisis resulta interesante analizar teóricamente diferentes postulados respecto a motivación y satisfacción que justifican este estudio y dibujan un escenario propicio para su disertación.

La gente tiene diferentes cantidades y clases de experiencia y varían según el grado en que poseen las dotes intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Por ejemplo, se ha intentado seleccionar a los trabajadores que tienen las habilidades o destrezas necesarias para ejecutar determinado trabajo y también se ha puesto énfasis en el entrenamiento, sistemáticamente se ha intentado desarrollar las habilidades o destrezas.<sup>7</sup> Esta suposición ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

Existe otra suposición respecto al origen de las diferencias de desempeño entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el

---

<sup>5</sup> GIBSON James, IVANCEVICH John, DONELLY James. Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. 8ª edición. Madrid: Irwin, 1996. p.162.

<sup>6</sup> VROOM Víctor, DECI Edward. Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas, 1979. p.7.

<sup>7</sup> *Ibíd.*; p.7

trabajo. En cualquier momento, la gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización<sup>8</sup>. La suposición es que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación.

Según VROOM: El desempeño en el trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables. Una de estas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación al emplear su habilidad o destreza en el desempeño real del trabajo<sup>9</sup>.

El problema de motivar a los empleados es tan antiguo como la actividad organizada en sí, pero no fue sino hasta la segunda mitad del siglo pasado cuando se empleó el método científico para resolverlo<sup>10</sup>. Desde entonces se han hecho intentos de aplicar la metodología de las ciencias del comportamiento como la psicología, a las relaciones entre la motivación del hombre y su trabajo.

Se dice que la motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas desencadenen, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos. Lo que motiva a los empleados es un interrogante fundamental que ha sido de interés desde hace mucho tiempo para gerentes e investigadores por igual. Como resultado, se han propuesto diferentes teorías sobre la motivación en el trabajo<sup>11</sup>; basadas en investigaciones que se han desarrollado en el lugar de trabajo, tratando de explicar total o parcialmente qué motiva a la gente en las organizaciones en el desarrollo de su trabajo.

Existe una que llama la atención por ser una de las más aplicadas a nivel gerencial y organizacional, pero a su vez constituye una de las más criticadas y cuestionadas en términos de su validez científica: es la teoría de los dos

---

<sup>8</sup> VROOM Victor, DECI Edward, Op. Cit, p. 7

<sup>9</sup> Ibid, p.7.

<sup>10</sup> Ibid, p. 8.

<sup>11</sup> HELLRIGEL Don, JACKSON Susan, SLOCUM John. Administración, Un enfoque basado en competencias, 9ª edición. Thompson Learning, 2002. p.376.



factores de Frederick Herzberg. Sobre este punto Gibson, Ivancevich y Donnelly dicen: «Entre todas las teorías de contenido disponibles, creemos que la de Herzberg ha sido la más criticada». El autor pretendió con su teoría explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo a través de dos dimensiones: los factores higiénicos, los cuales están relacionados con el ambiente de trabajo; la presencia de ellos de manera adecuada evita la insatisfacción. Los factores motivacionales, relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas, motivan y generan satisfacción.

También la doctora Judith R. Gordon plantea: «Reconociendo que la teoría de los dos factores ha sido bastante criticada, podemos simplificar sus conclusiones con una sola pregunta: ¿la situación tiene suficientes factores de higiene y motivadores para que produzca una satisfacción general?».<sup>12</sup> Al respecto Davis y Newton afirman: «Como el de Maslow, también el modelo de Herzberg ha sido ampliamente criticado».<sup>13</sup> Robbins dice: «La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores».<sup>14</sup> Es evidente que la teoría de la motivación-higiene ha sido y sigue siendo criticada, pero es importante conocer cuáles son esas críticas y además, que tan fundamentadas, sólidas y serias son. A continuación se presentan las principales críticas al modelo:

La teoría de los dos factores es criticada por basarse en la investigación de una pequeña muestra y generalizar a partir de esta<sup>15</sup>. Sobre esta crítica el mismo Herzberg plantea:

El original estudio de las actitudes en el trabajo, publicado en *The Motivation to Work*, ha recibido una amplia aceptación y algunas críticas justificadas. Una de las más pertinentes críticas tiene que ver con la generalización de la teoría porque la evidencia se basó en una limitada muestra de contadores e ingenieros.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> GORDON Judith. Comportamiento organizacional. 5ª edición, México: Prentice-Hall, 1997. p.124.

<sup>13</sup> DAVIS Keith, NEWSTROM John. Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, México: McGraw Hill, 2000. p.136.

<sup>14</sup> ROBBINS Stephen. Comportamiento organizacional, Teoría y práctica, 7ª edición, México, 1996. p 217.

<sup>15</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002. p.601

<sup>16</sup> HERZBERG, Frederick. Work and the Nature of Man. Cleveland Ohio: The world publishing company, 1966. Prefacio. , p. 92.

Sobre este punto Herzberg argumenta; ~~lo~~ lo mejor el más importante intento por validar los hallazgos originales es una directa reproducción del modelo de investigación, pero con el uso de un amplio rango de ocupaciones y bajo la dirección de diferentes investigadores.<sup>17</sup> Esta crítica cada día toma menos fuerza, ya que a partir del estudio original, se han desarrollado investigaciones para validar la teoría con las mismas y diferentes metodologías, las cuales han usado diferentes poblaciones, ocupaciones, tipos de trabajos, especialidades, niveles jerárquicos.

En el momento que Herzberg escribía *Work and The Nature of Man*, alrededor de nueve repeticiones del estudio original se habían identificado, incrementando el número de diferentes ocupaciones a un total de 17, representando el más amplio rango de especialidades, niveles de trabajo y tipos de organización.

La segunda crítica importante tiene que ver con la metodología empleada; se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente<sup>18</sup>. Por lo tanto los resultados están inmersos en cierto sesgo de inmediatez de los sucesos al recordar una persona las condiciones laborales y sus sentimientos recientes<sup>19</sup>.

Sobre esta crítica Herzberg responde:

Evitar el sesgo fue una de las principales razones por las cuales el método de la secuenciación de eventos fue seleccionado en primer lugar. La falsedad en las respuestas y la sinceridad en las sugerencias, que las escalas de actitud laboral han mostrado en el recomendado procedimiento de la motivación-higiene. A pesar de que no es posible eliminar el sesgo, consciente o inconsciente de los sujetos, cuando se usan métodos verbales (entrevistas), por lo menos es más difícil

---

<sup>17</sup> HERZBERG, *Work and the Nature of Man*. Op. Cit., p.93.

<sup>18</sup> ROBBINS, Op. Cit., p. 217.

<sup>19</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY; Op. Cit, p. 177.

identificar apropiados eventos en la vida de uno durante una entrevista estructurada respondiendo a los ítems de un cuestionario <sup>20</sup>.

A pesar de que existe un número considerable de validaciones de la teoría de Herzberg aún se le sigue criticando, y algunos consideran que falta más evidencia empírica para apoyar o respaldar la teoría. Es decir, en el fondo las verificaciones desarrolladas no parecen ser suficientes. No obstante, se considera que validar la teoría de Herzberg implicaría verificar que lo que ésta plantea, describe, explica y predice la realidad tomada como referencia empírica. Por lo tanto estamos ante una situación consistente en buscar evidencia empírica para validar la teoría de Herzberg.

Otra de las críticas que se le hacen a la teoría motivación-higiene, quizás con pocos argumentos se refiere a que proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto de trabajo y que en realidad no es una teoría de la motivación.<sup>21</sup>

Sobre esta crítica se resalta que muchos autores identifican la teoría de Herzberg como de motivación; y estos autores incluyendo el mismo Herzberg establecen claramente la relación entre motivación y satisfacción. Por ejemplo, Chiavenato en su libro *Administración en los nuevos tiempos*; también Davis y Newstrom en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*.

Otra crítica tiene que ver con que algunos investigadores opinan que el trabajo de Herzberg simplifica excesivamente la naturaleza de la satisfacción en el trabajo, lo que puede llevar a suponer que para un gerente puede resultar fácil conseguir que exista satisfacción en el trabajo<sup>22</sup>. A pesar de las críticas se reconoce que la teoría ha resistido el paso del tiempo y que sigue siendo aplicada por muchos gerentes en el mundo.

Sobre este punto Gibson, Ivancevich y Donnely dicen:

La teoría de los dos factores, de la que ni siquiera hacen mención muchos investigadores académicos, sigue siendo popular entre los

---

<sup>20</sup> HERZBERG, Work and the Nature of Man Op. Cit., p.131.

<sup>21</sup> ROBBINS, Op. Cit., p.217.

<sup>22</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY, Op. Cit., p.177

ejecutivos de empresas, que siguen debatiendo sobre la teoría e intentando mejorar la motivación aplicando los factores identificados por Herzberg. La teoría de Herzberg pone claramente de relieve los puntos de vista tan diferentes entre los gestores en ejercicio y los académicos. Sin ser nuestra intención tomar partido en este asunto, pensamos que durante la década de los noventa, tanto Estados Unidos como en todo el mundo, los gestores seguirán citando y aplicando la teoría de Herzberg.<sup>23</sup>

Lussier y Achua afirman:

Aunque se ha criticado que la teoría de Herzberg cuenta con un sustento empírico limitado, sigue evaluándose: hace poco un estudio la validó y otro más la sustento parcialmente. Herzberg también concibió el concepto de enriquecimiento del trabajo, que es el proceso de construir motivadores en el trabajo mismo, haciendo que resulte más interesante y con mayores desafíos. En muchas organizaciones, entre las que se cuentan AT&T, GM, IBM, Maytag, Monsano, Motorola, Polaroid y Traveler'sLifeInsuranceCompany, se ha empleado con éxito el enriquecimiento del trabajo para motivar los empleados a fin de que alcancen niveles de desempeño más elevados<sup>24</sup>.

Sobre este mismo tema Chiavenato<sup>25</sup> comenta: La teoría de Herzberg sobre motivación proporciona un arsenal que permite al administrador la aplicación práctica en su entorno cotidiano. Aunque carece de confirmación científica, surgieron otras teorías contemporáneas con algo en común: cierto grado de validez científica.

Robbins también comenta: ~~%~~ a pesar de las críticas, la teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años

---

<sup>23</sup>Ibíd. p.177-178

<sup>24</sup>LUSSIER Robert, ACHUA Christopher. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thompson Learning, 2002. P. 82.

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Op, cit.p.601.

sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg<sup>26</sup>.

Dávila<sup>27</sup> establece, que la aplicación del modelo de Herzberg se ha hecho a través de la técnica del **enriquecimiento del trabajo**. En Colombia la comenzaron a aplicar algunas organizaciones hacia 1974 en trabajos de fábrica y algunas de estas experiencias han sido estudiadas en monografías de grado.

## **2.2 Justificación practica**

La Fundación Prociencia S.A en los últimos 5 años viene creciendo en infraestructura, número de contratos y empleados administrativos; situación que ha llevado a los altos directivos a preocuparse e interesarse en desarrollar un nuevo modelo de gestión que pueda responder a las exigencias de esta nueva realidad.

Existe un compromiso serio por mejorar en muchos aspectos, y uno de ellos es el ambiente de trabajo; se han encontrado, a través de una indagación exploratoria, indicios de problemas de motivación y satisfacción laboral. Pero, por la característica de la indagación, la cual no es concluyente, se ha solicitado realizar este estudio con mayor rigurosidad para comprender de mejor manera los procesos de motivación y satisfacción laboral, para establecer la magnitud del problema, y por consiguiente ayudar a las altas directivas a establecer políticas y estrategias efectivas encaminadas a mejorar el ambiente y la gestión de los recursos humanos de la Fundación. El trabajar positivamente sobre la motivación y satisfacción laboral lleva a unos rendimientos mayores y mejores que impactan en la calidad del trabajo.

De otra parte, el presente estudio tributa a la Universidad Tecnológica de Bolívar como referente para iniciar trabajos integrados encausados a mejorar la motivación y satisfacción de los empleados para la formación de un recurso humano competitivo que incremente los estándares de productividad y calidad en las organizaciones.

---

<sup>26</sup>ROBBINS, Op. Cit. p. 218.

<sup>27</sup>DAVILA, Óp. Cit. p. 198.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Evaluar los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Prociencia S.A de la ciudad de Cartagena a través de los instrumentos utilizados en la teoría de Herzberg para generar una herramienta de desarrollo organizacional.

#### **3.2 Objetivos Específico**

- Medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Prociencia S.A de la ciudad de Cartagena a través de un cuestionario semiestructurado que nos arroje datos cuantificables y cualificables para diagnosticar el estado actual de la organización.
- Analizar en orden de importancia cuales son los factores que más contribuyen con el nivel actual de motivación y satisfacción de los empleados de la Fundación Prociencia S.A acorde a lo establecido en la Teoría de Herzberg con el propósito de determinar los más relevantes para las acciones de mejora.
- Proponer acciones de mejora para la Fundación Prociencia S.A con el fin de propender a la motivación y satisfacción de sus colaboradores.

#### 4. MARCO TEORICO

La motivación y la satisfacción el lugar de trabajo son dos de los conceptos más estudiados en el ámbito administrativo; el libro de *Motivación y alta dirección* de Vroom y Deci<sup>28</sup> contienen estudios sobre estos dos temas, que se han desarrollado desde 1935 hasta los años 70's.

La motivación ha tenido diferentes significados y connotaciones dependiendo de la teoría que se haya desarrollado dentro de la ciencia administrativa y/o la teoría de las organizaciones.

La teoría de las organizaciones como herramienta fundamental para estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones, se empieza prácticamente a sistematizar desde los inicios del siglo XX, cuando aparecen una serie de escritos encabezados por Frederick W. Taylor y su teoría de la Administración científica<sup>29</sup>.

La gran cantidad de teorías y modelos que se han generado durante el siglo XX, Ha hecho que se tengan que agrupar estas bajo el rotulo de escuelas del pensamiento administrativo<sup>30</sup>.

Las escuelas de pensamiento administrativo son conjuntos de modelos y teorías que se agrupan de acuerdo a algunos puntos de convergencia y que presentan una visión particular de la realidad.

La motivación ha sido definida de muchas maneras. Como ocurre con casi todo concepto, cada autor tiene su propia definición, y eso es exactamente lo que ocurre con el de motivación<sup>31</sup>. A continuación se presentan varios conceptos:

La motivación genuina es un proceso interno de la persona, mediante el cual se generan ciertas convicciones, criterios y valores que lo llevan a entusiasmarse

---

<sup>28</sup> VROOM, DECI, Óp. Cita el texto completo.

<sup>29</sup> MANCEBO DEL CASTILLO J. Manuel. El administrador y su entorno dentro de la administración, México : Limusa, 1999, p.17.

<sup>30</sup> Ibid.p.17.

<sup>31</sup> MUÑOZ E. Cesar Augusto. Más allá del líder. Santiago de Cali: Feriva. 2001. p.75.

para hacer algo, para dedicarle su energía y su potencial a algo que los atrae e impacta, sin necesidad de que lo muevan o jalonen desde afuera, por medio de señuelos o amenazas<sup>32</sup>.

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual<sup>33</sup>.

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular<sup>34</sup>.

Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta<sup>35</sup>

La motivación es un proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a conseguir tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales<sup>36</sup>.

De las anteriores definiciones se puede generalizar que la motivación es un proceso y como tal implica el pasar por una serie de pasos o etapas los cuales lo podemos resumir en la figura 1

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* p.77.

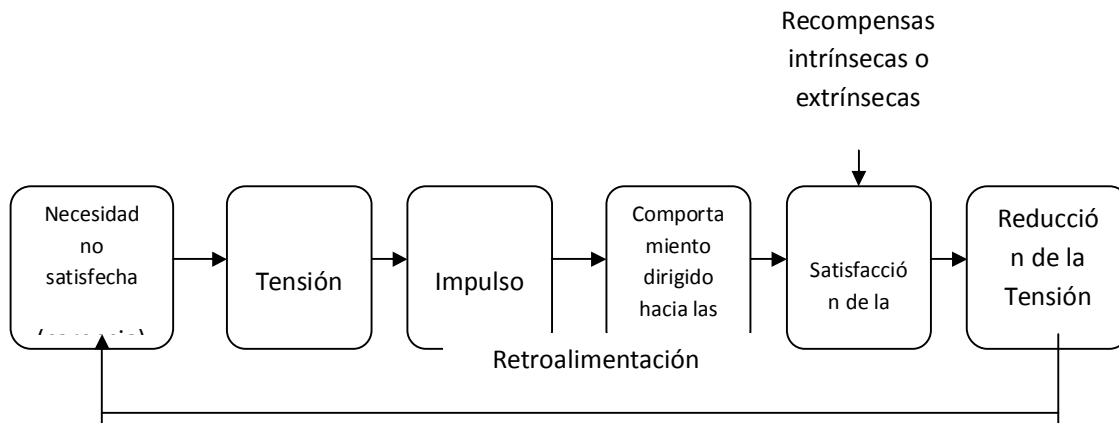
<sup>33</sup> ROBBINS, Óp. Cit. p. 212.

<sup>34</sup> ARDOUIN, Javier. Motivación y satisfacción laboral [online] 2000  
<url: <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>>

<sup>35</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. Op. Cit. p. 164.

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Óp. Cit., p. 597





**Figura 1. Ciclo de motivación**

Una necesidad es una carencia de la persona, como hambre, inseguridad, soledad, etc.

El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que cuando no es satisfecho, crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Este ciclo se retroalimenta y vuelve a empezar con la carencia de la necesidad.

Cada persona se siente atraída por un conjunto de objetivos. Para poder predecir con cierta precisión la conducta, el administrador debe poseer algún conocimiento de los objetivos del empleado y de las acciones que éste ha de emprender para alcanzarlos.

Son muchas las teorías y los resultados de la investigación con la que se pretende explicar la relación que existe entre la conducta y los resultados, es decir explicar la motivación.

En 1959 Frederick Herzberg publicó su investigación sobre actitudes en el trabajo en un libro titulado *The Motivation to Work*. En el momento de escribirlo

Herzberg, más tarde profesor de Psicología en Western Reserve University, era director de investigación en el Servicio Psicológico de Pittsburgh. Sus coautores, Bernard Mausner y Barbara Bloch Snyderman, eran respectivamente Psicólogo de investigación y adjunto de investigación en el mismo instituto. Dos años antes (1957), Herzberg y Mausner habían realizado junto con los Psicólogos R. Peterson y D. Capwell, un estudio preliminar de la literatura existente sobre los factores implícitos en las actitudes ante el trabajo bajo el título de *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*<sup>37</sup>. De acuerdo a lo manifestado por Herzberg<sup>38</sup>, en esta obra se intentó revisar y sistematizar lo que se había investigado hasta la mitad de siglo XX sobre las actitudes en el trabajo.

En el desarrollo de este trabajo Herzberg y sus colegas estudiaron 155 referencias entre libros y artículos, a pesar de las diferencias en contenido y metodología llegaron a una conclusión importante:

El único hallazgo considerable que surgió de nuestra revisión de esta literatura fue el hecho que había una diferencia en la primacía de los factores, dependiendo de sí el investigador estaba buscando cosas que al operario le gustaban acerca de su trabajo o cosas que no le gustaban. El concepto de que había algunos factores que satisfacían y otros que no satisfacían, fue sugerido por este hallazgo. De allí se derivó una de las hipótesis básicas de nuestro propio estudio<sup>39</sup>.

Una vez terminada la revisión bibliográfica, Herzberg decide lanzarse a realizar un proyecto de investigación ambicioso, el cual fue el comienzo de su *Teoría Bifactorial o Teoría de Motivación-Higiene*.

---

<sup>37</sup> Este libro es el primero de una trilogía desarrollada por Herzberg, relacionados con las actitudes en el trabajo; las dos obras restantes son: *Motivation to Work* y *Work and The Nature of Man*.

<sup>54</sup> HERZBERG, *Work and the Nature of Man*. Op. Cit; Prefacio. p.VII.

<sup>39</sup> F. Herzberg, B. Mausner, R. Peterson y D. Capwell. *Job Attitudes: Review of Research and Opinión*, citado por ALDAIR John. *Como motivar*: Legis, 1992. p. 62.

Herzberg en su libro *Work and the Nature of Man*\* plantea:

El concepto de *motivación-higiene* de las actitudes al trabajo desarrollado en la obra *The Motivation to Work*, fue producto de un estudio que fue diseñado para probar el concepto de que el hombre tiene dos series de necesidades: como animal, su necesidad de evitar el dolor, y como ser humano. Su necesidad de crecer psicológicamente.

Fueron entrevistados 203 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria de Pittsburgh. Se les preguntó acerca de los hechos experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mejoría en su satisfacción en el trabajo o que hubieran reducido su satisfacción en el mismo.

Los entrevistadores comenzaron preguntando a los ingenieros y a los contadores que recordaran una ocasión en que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a sus trabajos. Teniendo en cuenta el momento que había hecho surgir el sentimiento de bienestar, los entrevistadores procedieron a buscar las razones por las que los ingenieros y los contadores se sintieron así. También se les preguntó si sus sentimientos de satisfacción en relación con su trabajo habían afectado su desempeño, sus relaciones personales y su bienestar<sup>40</sup>. Finalmente, se trató de deducir la naturaleza de la secuencia de sucesos que sirvieron para volver las actitudes de los trabajadores a lo normal. Siguiendo la narración de la secuencia de los sucesos, se repitió la entrevista, pero esta vez se pidió a los sujetos que describieran una sucesión de eventos que hubieran dado como resultado sentimientos negativos acerca de sus trabajos. Se registraron tantas secuencias como los entrevistados pudieron dar dentro del criterio de una secuencia aceptable. Estos fueron los criterios:

---

\* Resumen de Herzberg F, *Work and the Nature of Man*. Capítulo 6.

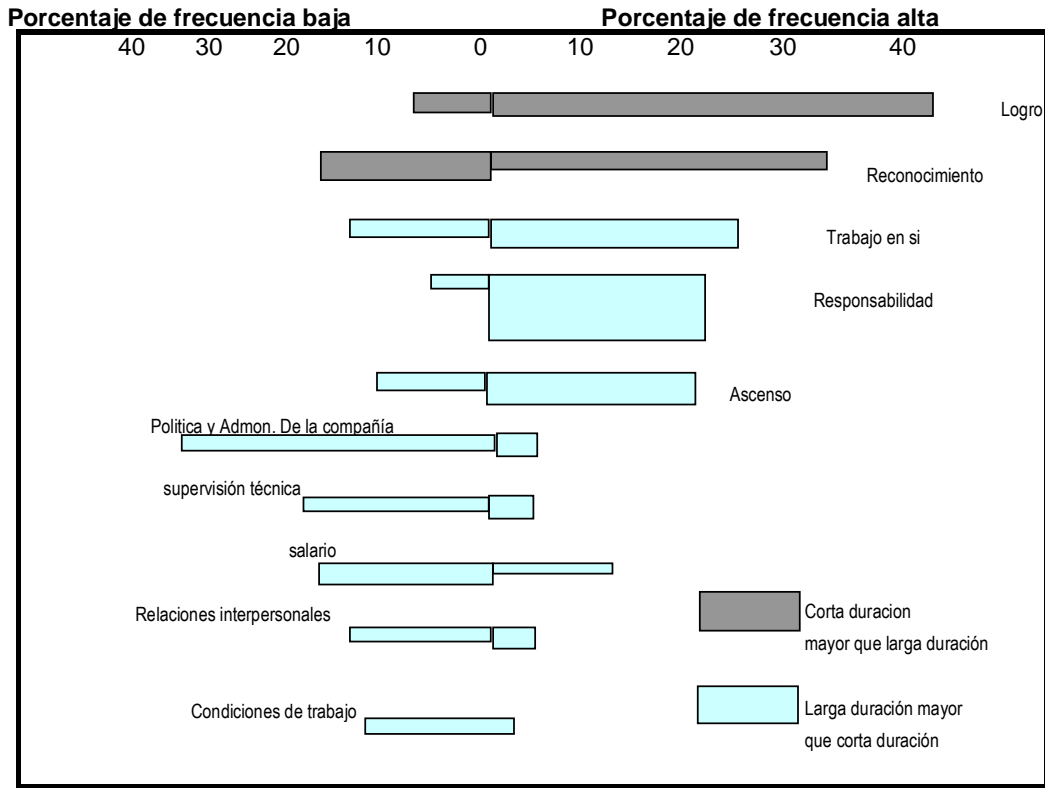
<sup>40</sup> HERZBERG, *Work and the Nature of Man*. Op cit; p 71

- *Primero*, la secuencia debía desenvolverse alrededor de un suceso o una serie de sucesos, esto es, un suceso objetivo. El informe no puede referirse totalmente a las reacciones o sentimientos psicológicos del entrevistado<sup>41</sup>.
- *Segundo*, la secuencia de sucesos debía estar limitada por el tiempo, debía haber un principio que pudiera identificarse, un tiempo medio y, a menos que los sucesos estuvieran todavía en proceso, cierto tipo de fin identificable (aun cuando la terminación de los sucesos no tiene que ser dramática o repentina).
- *Tercero*, la secuencia de los sucesos debía tener lugar durante el periodo en que los sentimientos acerca del trabajo eran ya excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.
- *Cuarto*, la historia debía estar centrada en una etapa de la vida del entrevistado en el que tenía un puesto que se ubicaba dentro de los límites de la muestra; sin embargo, hubo unas cuantas excepciones. Se incluyeron las historias relativas a las aspiraciones hacia el trabajo profesional o las transiciones del nivel subprofesional al profesional.
- *Quinto*, la historia debía ser acerca de una situación en la cual los sentimientos del entrevistado hacia su trabajo se vieran directamente afectados, y no sobre una secuencia de sucesos no relacionados con el trabajo que causaron el alza o la baja de la moral.

---

<sup>41</sup> Ibid. p 72.

**Figura 2. Comparación entre satisfactores e insatisfactores**



Reproducido de F. Herzberg The Motivation to Work John Wiley and Sons, New york 1959

La longitud de cada caja representa la frecuencia con que apareció el factor en los sucesos representados. La anchura de la caja indica el periodo durante el cual perduró la buena o mala actitud hacia el trabajo, en términos de una clasificación de corta y larga duraciones. Un cambio de actitud de corta duración no duró más de dos semanas, mientras que un cambio de actitud de larga duración pudo haber durado años. Existen cinco factores que aparecen como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: *logro*, *reconocimiento*, *el trabajo en sí mismo*, *responsabilidad* y *ascenso*. Los tres últimos son de mayor importancia en un cambio duradero en las actitudes. Estos cinco factores aparecieron con muy poca frecuencia cuando los entrevistados describieron sucesos paralelos a los sentimientos de insatisfacción en el trabajo.

Digamos una palabra más sobre reconocimiento: cuando éste apareció, durante una ~~gran~~ secuencia de eventos, se refería al reconocimiento de logro, más que al reconocimiento como medio de relaciones humanas separado de otros logros. El último tipo de reconocimiento no sirve como ~~un~~ ~~satisfactor~~.

Cuando se dio una clave a los factores que entran en los sucesos de insatisfacción, surgió una serie de factores en su efecto unidimensional; sin embargo, esta vez sirvieron sólo para hacer surgir la insatisfacción y muy rara vez se trataba de sucesos que condujeron a actitudes positivas hacia el trabajo. Igualmente, al contrario de los ~~los~~ ~~satisfactores~~, los ~~los~~ ~~insatisfactores~~ producían en forma consistente cambios de corta duración en las actitudes hacia el trabajo. Los principales insatisfactores fueron: política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

¿Cómo se explican estos resultados?, ¿tienen estas dos series de factores dos temas separados? Parece que sí, puesto que los factores de la derecha en la figura 2 aparentemente describen la relación de un hombre hacia lo que hace: su trabajo, el desempeño de una tarea, el reconocimiento por el cumplimiento de su tarea, la naturaleza de la tarea, la responsabilidad de la tarea y el ascenso profesional o el aumento en la capacidad para cumplir la tarea.

¿Cuál es el tema central de estos insatisfactores? Al restar los factores como la clase de administración y supervisión recibidos al efectuar el trabajo, la naturaleza de las relaciones interpersonales y las condiciones laborales que rodean el trabajo y el efecto del salario sugieren la distinción entre los factores ~~los~~ ~~satisfactores~~. En vez de describir la relación del hombre con lo que hace, el ~~los~~ ~~insatisfactor~~ describe su relación con el contexto o ambiente en que hace su trabajo. Un conjunto de factores se refiere a lo que la persona hace y el otro conjunto a la situación en que lo hace.

Puesto que los factores ~~los~~ ~~insatisfactores~~ describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas, pueden denominarse factores de

*higiene*. Este término es análogo al empleado en la medicina, el cual significa *preventivo y ambiental*. Otro término que se emplea comúnmente es el de factores de *mantenimiento*. Herzberg le debe al doctor Robert Ford, de la American Telephone and Telegraph Company, la aportación de este excelente sinónimo. Los factores *satisfactorios* se denominaron *motivadores*, puesto que otros descubrimientos sugieren que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño superiores.

Hasta ahora, se ha descrito sólo parte de la entrevista que se limitó a determinar los sucesos objetivos reales como los informaron los entrevistados (primer nivel de análisis). También se les pidió que interpretaran los sucesos: que dijeran por qué determinado suceso originó un cambio en sus sentimientos hacia el trabajo (segundo nivel de análisis). El análisis de estos datos dio como resultado principal sugerir que los sucesos de *higiene* o *mantenimiento* conducían a insatisfacción por la necesidad de evitar lo desagradable; los sucesos *motivadores* condujeron a una satisfacción en el trabajo por la necesidad de aumentar la autorrealización. A nivel psicológico, las dos dimensiones de actitudes en el trabajo reflejaron una estructura de necesidad bidimensional: un sistema de necesidades para evitar lo desagradable y un sistema paralelo de necesidad de crecimiento personal.

Hasta ahora, la discusión ha preparado el camino para la explicación de la dualidad de los resultados de la actitud hacia el trabajo. ¿Por qué estos factores de *higiene* sirven como insatisfactorios? Representan el medio al cual el animal y el ser humano están constantemente tratando de ajustarse, puesto que el medio es la fuente del sufrimiento de *Adán*. Los factores de *higiene* listados son los principales aspectos ambientales del trabajo.

¿Por qué los *motivadores* afectan a la motivación en una dirección positiva? Pueden resultarnos útil la analogía tomada de un ejemplo común de crecimiento psicológico de los niños. Cuando un niño aprende a andar en bicicleta, se vuelve más competente, aumentando el repertorio de su comportamiento, ampliando sus habilidades: creciendo psicológicamente. En el proceso de aprendizaje a andar en bicicleta, los padres más devotos pueden

resguardar al niño de daños y suministrarle el área más segura e higiénica para practicar; pueden ofrecerle toda clase de incentivos y recompensas ¡pero él nunca aprenderá a andar en bicicleta, a menos que se le proporcione una bicicleta! Los factores de higiene no son un contribuyente válido para el crecimiento. De la misma manera, no puede inducirse a un ingeniero a la creatividad a menos que por este medio pueda usted evitar sus insatisfacciones respecto a la forma en que lo trata. La creatividad requerirá tareas potencialmente creativas para hacer.

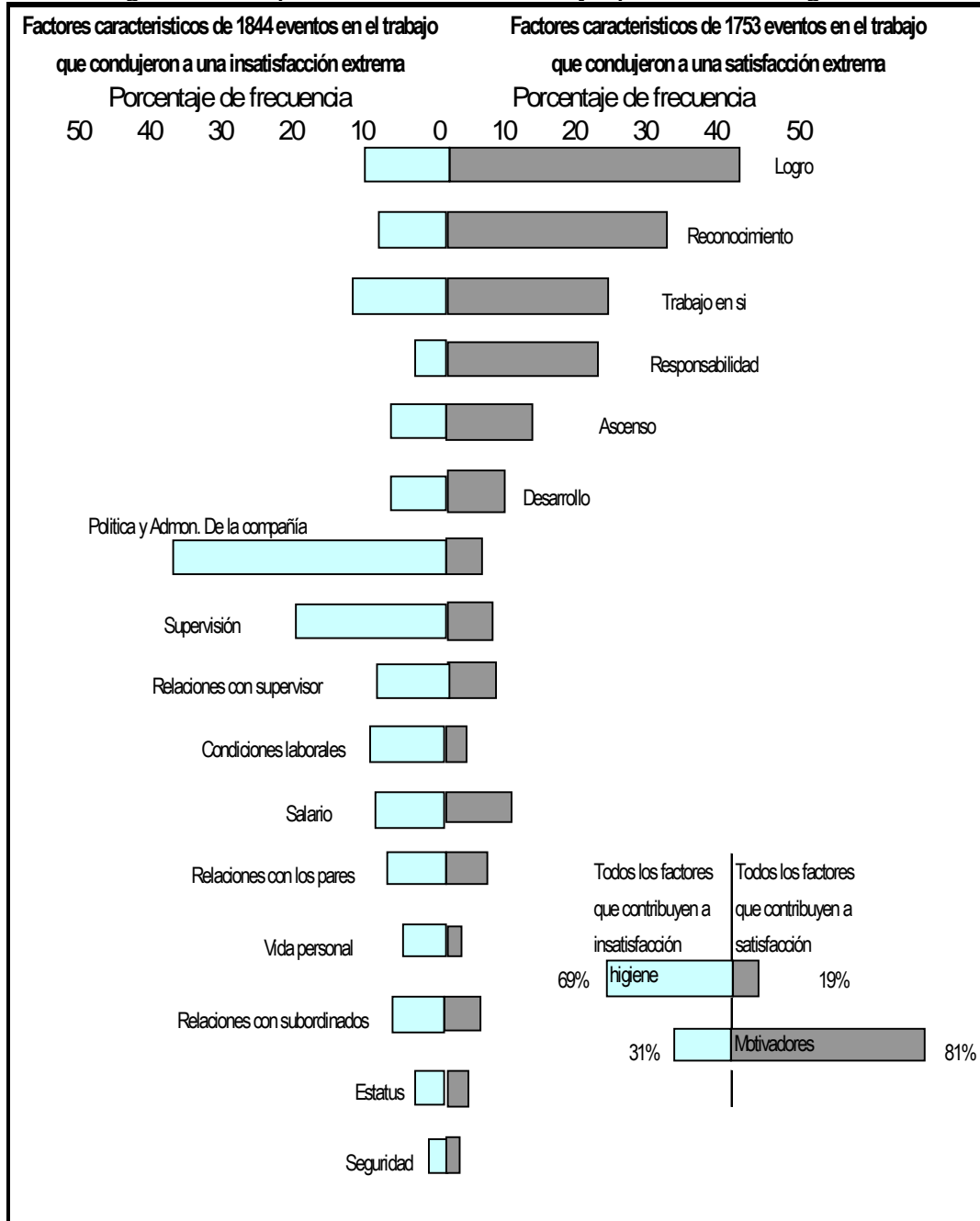
En resumen, dos esenciales hallazgos se derivaron de este estudio, los factores involucrados en la generación de la satisfacción laboral son separados y distintos de los factores que conducen a la insatisfacción. Desde entonces factores separados se necesitaron ser separados dependiendo si la satisfacción o insatisfacción laboral estuvo involucrada. Y se entiende que esos dos sentimientos no son opuestos.

De manera que lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, es la no-satisfacción, similarmente lo opuesto de la insatisfacción laboral es la no-insatisfacción.

En la figura 3 se muestran los resultados de 12 estudios de validación de la teoría de Herzberg



Figura 3. Factores que afectan las actitudes en el trabajo reportadas en 12 investigaciones



Fuente: F Herzberg. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review p.6.

El estudio original de las actitudes en el trabajo publicado en *The Motivation to Work* ha recibido amplia aceptación y algunas críticas justificadas. Una de las más gratificantes consecuencias de la publicación de este libro ha sido el gran número de investigaciones que se han producido y las cuales fueron diseñadas para probar su validez, el grado en el cual pueden ser generalizada a otras

poblaciones y su aplicabilidad a la industria así como a los problemas de salud mental<sup>42</sup>.

## 5.1 Marco Conceptual

**Factores de motivación-higiene:** Son un conjunto de variables que desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Son en total 14 factores, de los cuales 6 son de motivación y 8 de higiene. Esta variable es compleja porque está compuesta a su vez por otras variables y desde el modelo de los dos factores se identifica como la variable independiente.

**Factores de Motivación:** También denominados factores satisfactores, motivacionales o intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo, la ausencia de estos factores no resulta excesivamente insatisfactoria; sin embargo, la existencia de estos factores induce a elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales<sup>43</sup>.

Son aquellos factores relacionados con la satisfacción del trabajo, y tienen efectos más positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores. Son factores que estimulan a la gente a trabajar<sup>44</sup>.

Los factores de motivación son: Logro, Reconocimiento, El trabajo en sí, Responsabilidad, Ascenso y Crecimiento.

**Logro:** Dentro de este factor se categorizan todas las respuestas en las que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios.

---

<sup>42</sup> HERZBERG, Work and the Nature of Man. Op. Cit., p.92.

<sup>43</sup> ILLERA, ILLERA, Op. Cit., p. 134.

<sup>44</sup> PINTO Silvia, SILVA Ximena. Teoría de los dos factores de Herzberg. Barranquilla: Universidad del Norte, 1992. p. 87

**Reconocimiento:** Se incluyen en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados; cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede venir de jefes, compañeros o subordinados.

**El trabajo en sí:** Se ubican en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya sé que el trabajo se considere como interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente.

**Responsabilidad:** Dentro de esta categoría se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Es decir, historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo. Nivel de supervisión.

**Ascenso:** Dentro de este factor se categorizan eventos en los que los empleados mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa la organización. Recibir o no promoción deseada.

**Crecimiento:** En esta categoría se registran historias que se refieren al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras, al igual que dificultades de crecimiento por falta de educación formal, lo que hace imposible que avance dentro de la organización.

**Factores Higiénicos:** También denominados factores insatisfactorios, de mantenimiento o extrínsecos. Están asociados al contexto de trabajo, es decir a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo<sup>45</sup>. La presencia de estos factores no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Administración en los nuevos tiempos. Op. Cit., p. 600.

ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores, su presencia mantiene al menos un nivel de ausencia de insatisfacción<sup>46</sup>.

La ausencia de estos factores crea en el trabajador insatisfacción, previenen o evitan la insatisfacción pero no conducen a la satisfacción. Los factores higiénicos son: Política y administración de la empresa, Supervisión, Relaciones interpersonales, Condiciones de trabajo, Salario, Seguridad en el trabajo, Vida personal y Estatus.

**Política y administración de la empresa:** Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura y su administración, los efectos dañinos o benéficos de las políticas de la compañía. Competencia de la dirección de la empresa y claridad en las políticas.

**Supervisión:** Se toma como criterio para esta clasificación los eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica de la supervisión, la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar responsabilidades o enseñar, para dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando, en contraste con las relaciones interpersonales.

**Condiciones de trabajo:** Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo. Incluye la cantidad de trabajo, los recursos para desarrollarlo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ventilación y la apariencia general de lugar de trabajo.

**Relaciones interpersonales:** La clasificación para este factor se restringe a aquellas situaciones en las que el empleado menciona la interacción con otros en la empresa, ya sea con supervisores, subordinados o iguales, independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo. Se incluye características de las relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.

---

<sup>46</sup> ILLERA, ILLERA, Op. Cit., p.134.

**Salario:** Esta categoría incluye todas las respuestas que tienen que ver con la compensación. Eventos en los que se menciona que la compensación juega un papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos.

**Seguridad en el trabajo:** Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo, no sentimientos de seguridad o inseguridad en sí mismo. Se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización y de la organización en sí.

**Estatus:** Bajo esta categoría se agrupan únicamente las respuestas que tengan alguna indicación de estatus como un factor en el sentimiento del empleado acerca del trabajo. Se incluyen respuestas como tener una secretaria, haberseles permitido manejar un carro de la organización, negársele la facilidad de utilizar la comida de la empresa entre otras. Trata de la importancia que tiene, o no, su puesto en la organización.

**Vida personal:** Este factor cubre una serie de exposiciones sobre casos en los cuales el trabajo hacia impacto sobre la vida personal de forma tal que el efecto es un ingrediente en los criterios del empleado sobre el trabajo. Se registran en esta categoría eventos como: cambios de lugar geográfico, cambio de vivienda por exigencia de la compañía, salarios que no satisface necesidades económicas, trabajos que afectan la armonía familiar e influencias positivas o negativas en la vida personal y privada del empleado.

**Concepto de satisfacción laboral en el trabajo desde la teoría de Herzberg:** El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo.

La clave para comprender la teoría es reconocer que Herzberg no coloca la insatisfacción y la satisfacción en extremos opuestos de un continuo único e incierto. Según Herzberg existe un punto medio cero (neutro) entre la insatisfacción (sensaciones negativas) y la satisfacción (sensaciones positivas). Esto permite apreciar que un miembro de la organización que tiene buenas

condiciones de trabajo, supervisión y sueldo, estaría en el punto medio cero (neutral). La persona no tiene insatisfacción debido a la presencia de los factores higiénicos y tampoco satisfacción por la falta de factores de motivación. Por consiguiente Herzberg advierte que para motivar a los trabajadores se debe aportar algo más que salario y buenas condiciones de trabajo; es necesario ofrecer al trabajador las oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulos, responsabilidad y avance<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p 135

## **5. DISEÑO METOLÓGICO**

### **6.1. Delimitación Espacial**

La presente investigación se llevo a cabo en la ciudad de Cartagena, en la fundación PROCIENCIA S.A, ubicada en la Urbanización Los Ángeles Calle 30A N°60A-132 Cartagena-Bolívar, entidad sin ánimo de lucro dedicada a promover la ciencia, tecnología, educación y cultura.

### **6.2 Tipo de Investigación**

La investigación corresponde a un trabajo Descriptivo, este tipo de investigación detalla y mide conceptos o variables además de sus propiedades de manera independiente y también tiene corte Explicativo, ya que va más allá de la descripción de conceptos y sus relaciones para responder a las causas de los eventos observados, ya que implica evaluar la presencia de los factores de motivación-higiene y el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la Fundación Prociencia S.A.

### **6.3 Diseño Muestral**

#### **6.3.1 Población**

Los elementos o unidades de observación para este estudio son todos los empleados bajo contratación laboral, de ambos sexos y diversidad de profesiones, y que tengan tres meses o más de estar laborando con la Fundación al momento de realizar la recolección de la información, durante el segundo semestre de 2011. Pero se tendrán como unidades de análisis los eventos de satisfacción o insatisfacción de los empleados, los cuales se pueden obtener por medio de la segunda parte del instrumento, el cual es un método indirecto para evaluar la satisfacción laboral. Un empleado puede anotar más de un evento de satisfacción y más de uno de insatisfacción.

Para el desarrollo de esta investigación, se tomará como muestra los 13 cargos administrativos con que cuenta PROCIENCIA S.A, lo que para la presente investigación significa la población total de estudio, aunque se plantearan

algunas sugerencias con respecto a los empleados por órdenes de prestación de servicio (OPS) 20 en total, y a los empleados vinculados por proyectos especiales que en promedio son alrededor de 110. Población Total: 143 empleados, 13 Administrativos en nómina, 20 por OPS y 110 para proyectos especiales. Muestra: 13 empleados.

Teniendo en cuenta el objeto de la razón social de la fundación PROCENCIA S.A, y que ésta maneja una planta operativa muy grande conformada por 143 empleados, los cuales son manejados, algunos por órdenes de servicios o solo por proyectos especiales, lo que los convierte en empleados temporales, remunerados por labor prestada, se ha decidido tomar como muestra los trece empleados fijos administrativos, ya que esa muestra se convierte en datos factibles de procesar, dando origen a la información necesaria para la investigación.

#### **6.4 Recolección de los Datos**

El instrumento utilizado para recoger la información es un cuestionario el cual se basó en los métodos e instrumentos utilizados primeramente por la Survey Research Center, de Michigan, en los trabajos posteriores de Herzberg en EE.UU. (1.966) y de Crozier en Francia (1.970), junto con las adaptaciones al español más recientes como la de Lucas Marín (1981)\*. Es una adaptación de los mejores instrumentos utilizados con confiabilidad a nivel mundial para medir y evaluar la satisfacción laboral y la motivación, los cuales han sido validados en muchas partes del mundo.

El instrumento consta de dos partes fundamentales, que permiten la combinación de métodos directos e indirectos para medir la satisfacción laboral. La primera parte es realmente un cuestionario estructurado, que mediante la utilización de índice cuantitativo nos permite medir la satisfacción e identificar los factores que pueden estar relacionados a esa satisfacción de manera transversal. Además deja abierta la posibilidad de identificar factores asociados a la satisfacción o insatisfacción laboral diferentes a los planteados por Herzberg en su modelo. La segunda parte del instrumento se basa en un



método indirecto denominado Método de los incidentes críticos, el cual recibió un gran aporte de Frederick Herzberg, también llamado método de la Teoría Bifactorial de la satisfacción<sup>48</sup>.

Se utilizó una combinación de técnicas para la recolección de la información, para la realización de la encuesta. A la mayoría de los encuestados se les aplicó de manera individual y de forma autoadministrada, también se tomó la decisión de aplicar el instrumento de manera grupal, con grupos de tres y cuatro personas con el objetivo de agilizar el proceso de recolección de los datos, a los cuales se les daban las instrucciones para llenarlo. Por último, se realizaron entrevistas a los empleados de escasa formación como son los trabajadores encargados de los servicios generales, aseo y mantenimiento de PROCENCIA S.A. Ver *anexos*.

Debido a su sencillez y relativa brevedad para aplicarse, este cuestionario puede hacerse de manera individual, colectiva y/o de forma autoadministrada.

La primera parte del cuestionario contiene una serie de variables denominadas influyentes, moderadoras o de control, y que como su nombre lo indica, estas influyen sobre los resultados, y de manera concreta pueden afectar las mediciones de la satisfacción laboral de los empleados a partir de los factores de motivación-higiene. Las categorías de estas variables pueden definir subgrupos en la población, en los cuales pueden existir diferencias en los niveles de satisfacción. Estas variables son: Sexo, Edad, Antigüedad, Tipo de contratación, Profesión, Tipo de cargo y programa donde trabaja el empleado.

Existe una sola definición conceptual asumida en este estudio de la variable satisfacción laboral y esta definición es asumida desde la perspectiva de la teoría de los dos factores. Pero a la vez existen dos definiciones operacionales de la misma, es decir dos formas diferentes de medir la variable. Una primera forma de medir la variable consiste en utilizar la primer parte del instrumento, el cual contiene los 14 factores de motivación-higiene (el factor relaciones interpersonales se subdivide en tres dimensiones) y se pregunta de manera

---

<sup>48</sup> CANTERA LOPEZ Francisco Javier. NTP212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Gabinete técnico de Cantabria. p, 7.

directa el grado de satisfacción por cada uno de ellos a través de una escala ordinal que contiene las opciones de muy insatisfecho, insatisfecho, neutro, satisfecho y muy satisfecho. Estas opciones se les asignan los valores de -2, -1, 0, 1, 2 respectivamente, los cuales establecen un orden de importancia. Al final todo confluye a un índice de satisfacción laboral, que puede asumir un valor mínimo de -1 y un valor máximo de 1. Para la interpretación de los valores de los índices se definió una escala de intervalo y se muestra a continuación.

**Cuadro 1 Escala de interpretación de la satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg**

	Desde	hasta
<b>Satisfacción muy fuerte</b>	<b>0,7</b>	<b>1</b>
<b>Satisfacción considerable (sustancial)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,69</b>
<b>Satisfacción moderada</b>	<b>0,3</b>	<b>0,49</b>
<b>Satisfacción baja</b>	<b>0,1</b>	<b>0,29</b>
<b>Neutralidad (no satisfacción)</b>	<b>0</b>	<b>0,09</b>
<b>Neutralidad (no insatisfacción)</b>	<b>-0,09</b>	<b>0</b>
<b>Insatisfacción baja</b>	<b>-0,29</b>	<b>-0,1</b>
<b>Insatisfacción moderada</b>	<b>-0,49</b>	<b>-0,3</b>
<b>Insatisfacción considerable (sustancial)</b>	<b>-0,69</b>	<b>-0,5</b>
<b>Insatisfacción muy fuerte</b>	<b>-1</b>	<b>-0,7</b>

Para definir estas categorías, se buscó la coherencia de la misma con el modelo propuesto por Herzberg. El índice de satisfacción laboral puede calcularse de manera individual. Y general por grupos de interés, por factor y de manera global de toda la organización.

### **Índice de satisfacción laboral individual**

$$i = \frac{-2(mi) - 1(i) + 0(n) + 1(s) + 2(ms)}{\dots\dots\dots}$$

mi = numero de respuestas marcadas en la opción muy insatisfecho

i = numero de respuestas marcadas en la opción insatisfecho

n = numero de respuestas marcadas en la opción neutro

s = numero de respuestas marcadas en la opción satisfecho

ms = numero de respuestas marcadas en la opción muy satisfecho

En la sección de análisis de los datos se muestra la fórmula para calcular el índice de satisfacción general. Se destaca de manera importante, que esta definición operacional de la variable mide el nivel de satisfacción laboral en forma transversal, en un momento o punto en el tiempo y no incorpora eventos del pasado.

La segunda definición operacional de la variable satisfacción laboral se materializa a través de la segunda parte del cuestionario semiestructurada. Esta definición es una réplica simplificada del estudio original de Herzberg, en el cual se invita a los encuestados o entrevistados a describir situaciones positivas y negativas en el trabajo y además a identificar cual de los factores de motivación-higiene fue el causante de la situación anterior. Estas situaciones o eventos se clasifican en dos categorías mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas: Satisfacción (eventos positivos), Insatisfacción (eventos negativos). A diferencia de la definición operacional anterior esta incluye situaciones del pasado y actuales, por lo que se convierte en una evaluación de la satisfacción menos transversal.

## 6. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y HALLAZGOS

### 6.1 Nivel de Satisfacción Global y Por Factores

La variable satisfacción laboral en la Fundación PROCENCIA S.A se midió a partir del concepto y esquema del modelo de Herzberg.

Y para lo cual se utilizó un índice de satisfacción laboral, que se puede calcular de manera individual, global para toda la organización y también de manera general para cada uno de los 14 factores planteados por Herzberg en su teoría. El índice puede tomar valores comprendidos entre -1 y 1, de donde -1 es el mínimo valor y 1 el máximo que se asume. Para la interpretación y análisis del índice se asumió la siguiente convención \*

Cuadro Escala de interpretación de las satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg

	desde	hasta
Satisfacción muy fuerte	0,7	1
Satisfacción considerable (sustancial)	0,5	0,69
Satisfacción moderada	0,3	0,49
Satisfacción baja	0,1	0,29
Neutralidad (no satisfacción)	0	0,09
Neutralidad (no insatisfacción)	-0,09	0
Insatisfacción baja	-0,29	-0,1
Insatisfacción moderada	-0,49	-0,3
Insatisfacción considerable (sustancial)	-0,69	-0,5
Insatisfacción muy fuerte	-1	-0,7

La fórmula para calcular el nivel de satisfacción actual de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A por factor es la siguiente:

$$i = \frac{-2(MI) - 1(I) + 0(N) + 1(S) + 2(MS)}{2}$$

2

\* Adaptado de DAVIS James A. Análisis elemental de encuestas. Editorial Trillas. México 1975, p 69.

De donde MI representa el porcentaje de los empleados que actualmente están muy insatisfechos con la presencia del factor estudiado, I el porcentaje de aquellos que manifestaron estar insatisfechos, N el porcentaje de empleados que contestaron sentir una posición neutral con el factor que se estudia, S porcentaje que están satisfechos con la presencia del factor, y MS el porcentaje de empleados que contestaron estar muy satisfechos con la presencia del factor en la empresa. Los valores de porcentajes se traducen en probabilidades al ser utilizados en la fórmula.

El índice global de satisfacción laboral de los empleados de la fundación PROCIENCIA S.A para el segundo periodo de 2011, se obtuvo promediando los 14 índices asociados a los factores de motivación-higiene que aparecen en la tabla 1 y en la figura 5. Este índice también se obtiene de promediar los 13 índices de satisfacción individual.

### **Índice Global de Satisfacción = 0.42**

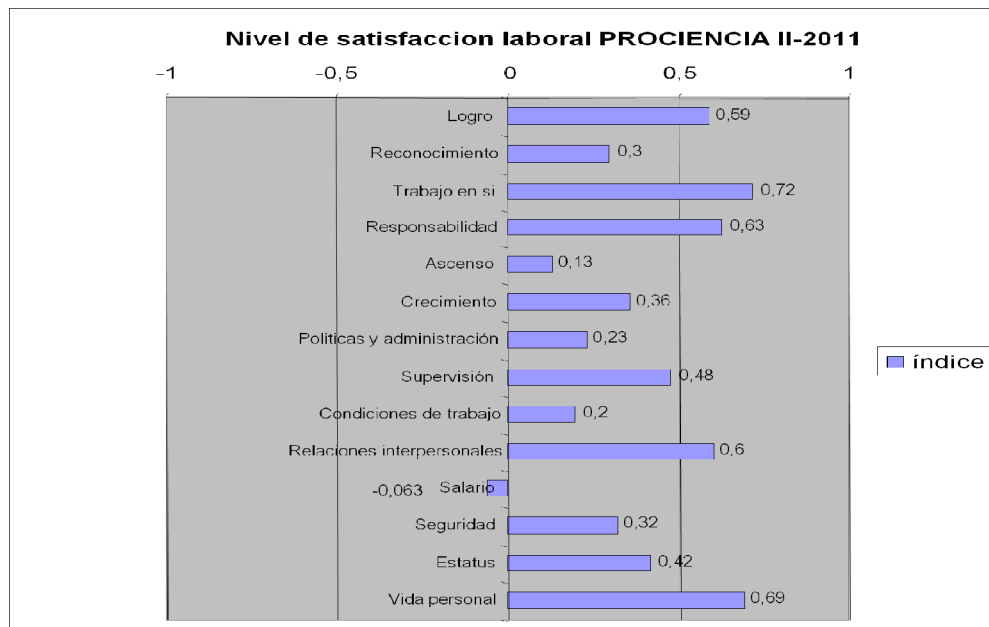
Este índice global mide la satisfacción laboral de la fundación PROCIENCIA S.A en un momento en el tiempo, de tal manera que solo su análisis e interpretación será válida para este periodo, debido a que la satisfacción es una variable que cambia con el tiempo este valor es una fotografía de su nivel.

Este índice de 0,42 representa un nivel de satisfacción moderada, por lo tanto los empleados de la fundación PROCIENCIA S.A para el segundo semestre de 2011 se encuentran medianamente satisfechos, situación que puede mejorarse a través de estrategias que lleven la satisfacción a niveles considerables o muy fuertes.

**Tabla 1 Índices de satisfacción global por factores**

	<b>FACTORES</b>	<b>índice</b>
<b>Motivación</b>	Logro	0,59
	Reconocimiento	0,3
	Trabajo en si	0,72
	Responsabilidad	0,63
	Ascenso	0,13
	Crecimiento	0,36
<b>Higiene</b>	Políticas y administración	0,23
	Supervisión	0,48
	Condiciones de trabajo	0,2
	Relaciones interpersonales	0,6
	Salario	-0,063
	Seguridad	0,32
	Estatus	0,42
	Vida personal	0,69

**Figura 4. Índices de satisfacción laboral global por factor**



La Tabla 1 muestra que los factores de Motivación de mayor influencia positiva sobre la satisfacción laboral global (0,42) son Logro, la responsabilidad y el trabajo en sí.

Un valor de (0,59) en el factor logro, se interpreta como la existencia en los empleados de sentimientos de satisfacción personal al terminar sus tareas y trabajos, resolver problemas y de ver los resultados de los esfuerzos propios; estas situaciones generan un nivel de satisfacción laboral considerable e importante.

El trabajo en sí es el factor que mayor grado de satisfacción genera (0,72) lo cual indica que existen hechos y situaciones relacionados con el contenido real del trabajo que lo hacen interesante, variado y retador para los empleados en general, y a su vez generan una satisfacción laboral muy fuerte.

El factor responsabilidad contribuye a generar un nivel de satisfacción importante y considerable (0,63) lo cual significa la existencia en los empleados de autonomía sobre su propio trabajo y de responsabilidad por el trabajo de otros.

Los factores de motivación: Reconocimiento y crecimiento, actualmente contribuyen de manera moderada al nivel de satisfacción global; mientras el factor ascenso genera un nivel de satisfacción muy baja (0,13), lo cual se interpreta como la existencia de situaciones donde no se recibió la promoción esperada y no se experimenta algún tipo de cambio hacia arriba en el cargo que se ocupa.

Los factores de higiene Vida personal (0,69) y Relaciones interpersonales (0,6) generan actualmente niveles de satisfacciones considerables e importantes; el primero, describe situaciones de trabajo que generan impacto positivo en la vida personal del empleado de la Fundación, y también acciones de la compañía dirigidas a aspectos de la vida privada de los mismos. En cuanto al segundo, se interpreta como la presencia de buenas relaciones de los empleados con los superiores, colegas y subordinados y a la existencia de relaciones amistosas, honestas y de cooperación.

Los factores de higiene: Políticas y administración de la compañía (0,23), condiciones de trabajo (0,2), impactan en forma negativa en el nivel de satisfacción global, produciendo niveles de satisfacción muy bajos. Se entiende que las políticas y administración de la fundación se caracterizan por ser inadecuadas y se suma la percepción de los empleados de poca competencia de la dirección y de falta de claridad en las políticas.

Las condiciones de trabajo generan situaciones que producen un nivel de satisfacción moderada, por lo que se percibe por parte de los empleados que las condiciones físicas tales como, luz, temperatura, ventilación, herramientas para el desarrollo del trabajo y apariencia general del lugar de trabajo hay que mejorarlas.

El factor salario es el único que arroja un índice de satisfacción negativo (-0,063), lo cual significa que su presencia impacta en forma negativa en la satisfacción global y que no genera algún tipo de satisfacción en los empleados. Este factor no genera insatisfacción pero si no-insatisfacción.

Los factores supervisión (0,48), seguridad (0,32) y estatus (0,42), producen niveles de satisfacción moderados. En cuanto a la supervisión el valor se interpreta como la de buscar mejorar aspectos tales como la forma de dirigir, regañar y criticar del jefe y también los forma como se delega las responsabilidades. La seguridad no genera insatisfacción pero si un nivel de satisfacción moderado el cual baja el nivel de satisfacción global de los empleados. Es uno de los aspectos a mejorar.

La presencia del factor estatus genera un nivel de satisfacción moderado, lo cual se interpreta como que el sentimiento y percepción de los empleados de la importancia del puesto o cargo en la organización es relativamente satisfactoria y para lo cual puede mejorarse.



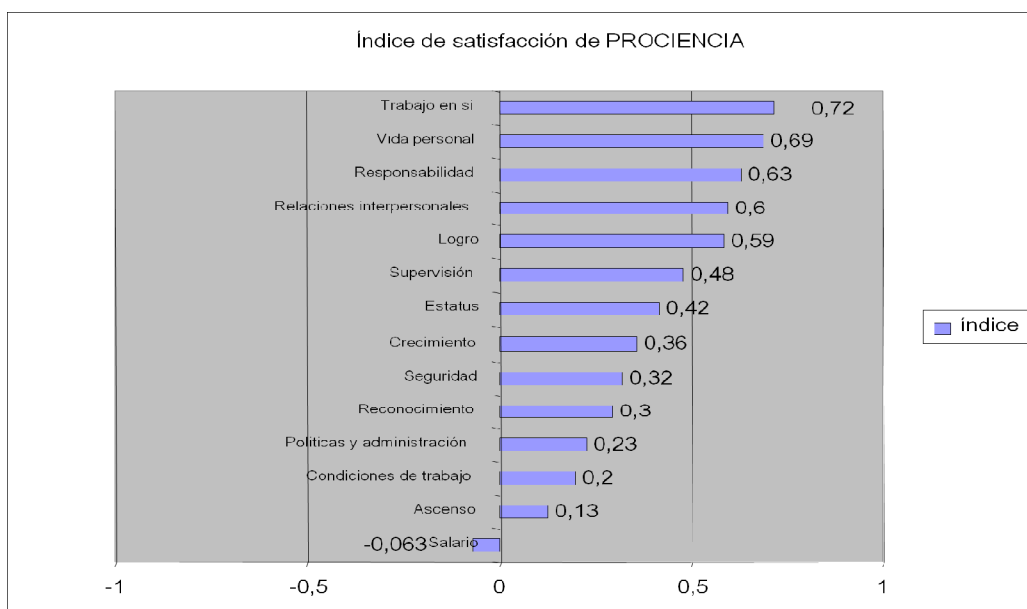
## 7.2 Contribución de los Factores de Motivación-higiene al nivel de Satisfacción Laboral en orden de importancia

En la tabla 2. Se muestra que factores actualmente aportan una mayor contribución a la conformación del índice global de satisfacción de 0,42. Esto se puede lograr al organizar los factores de motivación e higiene en orden descendente

**Tabla 2 Índices por factor (Descendente)**

<b>FACTORES</b>	<b>Indice</b>
Trabajo en si	<b>0,72</b>
Vida personal	<b>0,69</b>
Responsabilidad	<b>0,63</b>
Relaciones interpersonales	<b>0,6</b>
Logro	<b>0,59</b>
Supervisión	<b>0,48</b>
Estatus	<b>0,42</b>
Crecimiento	<b>0,36</b>
Seguridad	<b>0,32</b>
Reconocimiento	<b>0,3</b>
Políticas y administración	<b>0,23</b>
Condiciones de trabajo	<b>0,2</b>
Ascenso	<b>0,13</b>
Salario	<b>-0,063</b>

**Figura 5. Índice de satisfacción global por factor en forma descendente**



El factor trabajo en si posee el mayor índice de satisfacción con un valor de 0,72, lo cual significa que la presencia de este factor en la la fundación PROCENCIA S.A genera un grado de satisfacción muy fuerte. Y se interpreta como que los contenidos de los trabajos de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A son interesantes y están llenos de aspectos muy positivos.

Se encuentra una coincidencia o similitud en la identificación del factor trabajo en si como una variable asociada a la satisfacción laboral, tal como lo plantea la teoría de Herzberg. En orden de importancia de acuerdo a su contribución al nivel de satisfacción laboral de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A se encuentra un grupo de factores que actualmente contribuyen de manera importante a la satisfacción laboral de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A, dentro de los cuales están: Vida personal, entendiéndose como aspectos positivos presentes en la organización que impactan en la vida personal de los mismos. El índice de satisfacción asociada a este factor es de 0,69, interpretándose como una satisfacción considerable o sustancial. Luego siguen en su orden, la responsabilidad (0,63) lo cual puede interpretarse como la existencia adecuada de la relación entre autoridad y responsabilidad junto con una considerable presencia de autonomía en los empleados, las relaciones interpersonales (0,60) lo cual habla de la existencia de una buena y sustancial relación de los empleados con sus superiores, iguales y

subordinados, para el caso de los docentes se entiende como subordinados a los estudiantes, a pesar de considerarse un factor de higiene actualmente contribuye de manera considerable en la satisfacción laboral, y el logro (0,59) se interpreta que actualmente la presencia de este factor como considerable en la contribución de la satisfacción laboral.

Coinciden con lo propuesto por Herzberg en su teoría los factores de motivación la responsabilidad y el logro como variables asociadas a la satisfacción. La presencia del factor vida personal no se considera asociada a la satisfacción laboral, si no a la no-insatisfacción según Herzberg. En orden de importancia de acuerdo al nivel de satisfacción que generan en los empleados se encuentra otro grupo factores que están asociados a niveles de satisfacción moderados o término medio, dentro de los cuales: Supervisión (0,48), Estatus (0,42), Crecimiento (0,36), Seguridad y estabilidad laboral (0,32) y Reconocimiento (0,3). Estos factores generan un nivel de satisfacción moderada, lo cual se interpreta que deben trabajarse más en la fundación PROCIENCIA S.A, para que puedan contribuir a niveles de satisfacción superiores.

En la figura 6 aparece un grupo de factores que generan satisfacción a niveles bajos, lo cual puede considerarse un grado de satisfacción poco importante; estos factores son, Políticas y administración de la PROCIENCIA (0,23), Condiciones de trabajo (0,2), y posibilidades de Ascenso (0,13); son los factores que menos contribuyen a la satisfacción de los empleados, debe revisarse y establecer nuevas estrategias encaminadas a su mejoría. Por último se encuentra el salario que no genera ningún tipo de satisfacción a los empleados de la la fundación PROCIENCIA S.A, pero tampoco insatisfacción alguna, es decir su presencia en la fundación PROCIENCIA S.A, confirma la teoría de Herzberg, la cual plantea que este factor no genera satisfacción. El índice con este factor arroja un valor de . 0,063, lo cual significa neutralidad o que el factor está asociado a la no insatisfacción laboral.

## 8. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS DATOS Y HALLAZGOS

La mayoría de los eventos de satisfacción están asociados a los factores de motivación y estos se describen a continuación:

Los eventos de satisfacción asociados al factor Reconocimiento describen situaciones de: felicitaciones de los jefes o superiores en público por las labores desarrolladas, el reconocimiento formal de parte de la institución por los años de servicio de los empleados sean estos docentes o administrativos.

Los eventos de satisfacción asociados al factor trabajo en sí, están representados por situaciones donde los colaboradores consideran su labor como desafiante, motivante y atrayente. Existe otro grupo de eventos representados por la participación de los colaboradores en proyectos o grupos de investigación de la Fundación.

Los eventos de satisfacción asociados al factor Logro, se concentran en los logros o metas de formaciones alcanzadas con las poblaciones objetivo con las que trabaja la Fundación y otro grupo de eventos que describen situaciones de evaluaciones excelentes y sobresalientes recibidas por los colaboradores.

En cuanto al factor responsabilidad, los eventos de satisfacción describen situaciones o hechos donde se le asigna al colaborador administrativo la realización de tareas que repercuten en el buen desempeño de la Institución o de una dependencia, como la elaboración de documentos claves de investigación. Y también el encargarse de otros puestos diferentes al propio del empleado.

Los eventos de satisfacción asociados al factor ascenso, se refieren a situaciones de cambio de condición y de posición en los colaboradores, los cuales pasan de tener contrato por Orden de Prestación de Servicio a contrato de tiempo indefinido, ascenso en las respectivas categorías de la institución, y simplemente ascenso de los administrativos en la estructura organizacional de la institución.

En relación al factor crecimiento, este está asociado a eventos de satisfacción donde los empleados reciben capacitación formal e informal por parte de la institución, estos se materializan a través de financiación para desarrollo de postgrados y de recibir capacitación en diplomados.

Con una menor frecuencia se presentaron eventos de satisfacción asociados a factores higiénicos, tales como, firmar contrato indefinido (Seguridad), colaboración con gastos de la casa en situaciones de calamidad (Vida personal), respeto por la antigüedad como colaborador ya que no se cambian horarios sin su respectiva consulta (estatus), el compañerismo en el trabajo y buenas relaciones con los directivos (relaciones interpersonales).

La mayoría de los eventos de insatisfacción están asociados a los factores higiénicos y se describen a continuación:

Los eventos de insatisfacción asociados al factor políticas y administración de la compañía, falta de directrices claras a nivel institucional en ciertas actividades administrativas, falta de apoyo de la parte administrativa en la realización de actividades de los colaboradores.

Los eventos de insatisfacción asociados al factor supervisión se concentran la mayoría en llamados de atención, regaños, amonestaciones y acusaciones sin haber motivo, con base a suposiciones o prejuicios; acusaciones por trabajos que se hacen y que se define por los jefes como no realizados, desconfianza por parte de algunos jefes.

Los eventos de insatisfacción relacionados con el factor condiciones de trabajo, se refieren a condiciones físicas para realizar la labor del colaborador en la sede, malos olores en sitios de trabajo y falta de recursos para realizar su gestión en algunos empleados.

Los eventos de insatisfacción asociados al factor relaciones interpersonales se refieren a falta de lealtad de compañeros de trabajo, mal trato de algunos jefes,

colegas y vigilantes; algunos jefes hacen quedar en ridículo en reuniones, la forma de contestar de algunos jefes de dependencia cuando se le solicita algunas cosas.

Los eventos de insatisfacción asociados al factor salario, se refieren al no reconocimiento salarial por mayores responsabilidades como manejar funciones distintas al cargo, manifestaciones de inequidad con el salario, ascensos que no llenan expectativas en cuanto lo salarial, manifestaciones de percepciones del salario bajo.

Los eventos de insatisfacción asociados al factor seguridad y estabilidad son manifestados por los colaboradores, el tipo de contratación que no garantiza estabilidad.

Los eventos de insatisfacción relacionados con el factor estatus se refieren a que empleados de bajo nivel no se tiene en cuenta para ciertos aspectos que afectan su trabajo, la poca participación de empleados de bajo estatus.

Los eventos de insatisfacción asociados al factor vida personal se refieren intromisión por parte de la empresa en la vida privada de los empleados, y la invasión de la vida privada con chismes familiares.

Existen una serie de eventos de insatisfacción los cuales no se asocian a los factores de motivación higiene planteados por Herzberg, estos eventos se presentaron con poca frecuencia. Estos eventos son, la impuntualidad en reuniones de trabajo y manifestación de un colaboradores de percibir como indiferentes las evaluaciones de desempeño.

## 9. ACCIONES DE MEJORA

Realizar un estudio de Escala Salarial para mirar si la carga laboral está acorde con la retribución económica, además de comparar los salarios promedios de empresas afines que existan en el mercado local. Dado que la organización manifiesta viabilidad para mejorar este aspecto.

Elaborar y poner en práctica un programa de enriquecimiento del trabajo para lo cual es importante realizar un diagnóstico de la cantidad y la complejidad de las tareas y funciones de los cargos. Este programa implica determinar en forma estratégica, a qué cargos se les añaden funciones y tareas más exigentes y complejas u otras funciones de igual complejidad propias del cargo.

Fomentar la participación de los empleados operativos en las decisiones que afectan su trabajo y paralelamente formar a dichos empleados en la utilización de un proceso de toma de decisiones objetivos.

Mejorar las condiciones de trabajo, tales como iluminación en los puestos de trabajo, temperatura apropiada, evitar malos olores que en ciertas ocasiones emanan de los baños, mejorar las condiciones sanitarias de algunos puestos de trabajo y dotar de mayores y mejores herramientas en todos los niveles a cada uno de los puestos de trabajo como por ejemplo: descansa pies, accesorio para levantar el portátil, etc.

Establecer la cultura del reconocimiento de todos los empleados por las tareas y labores destacables, con el fin de incrementar la efectividad del desempeño al estar más motivados por recibir lo que internamente necesita.

Establecer formalmente las políticas de la organización en comité direccionado por talento humano pero donde se encuentren todas las partes interesadas.

Socializar las políticas a todos los empleados de manera efectiva de tal forma que sea de conocimiento público los beneficios a los que pueden aspirar.

Fortalecer los valores organizacionales que hacen parte de la organización, que refuercen un mejor desempeño y ambiente de trabajo para aumentar la productividad.

Fortalecer la promoción interna de los empleados, lo cual es muy posible que se dé como consecuencia de las políticas definidas.

Establecer un programa de capacitación a mediano y largo plazo, ofreciendo respaldo financiero por parte de la organización, el cual debe contemplar capacitaciones para los empleados administrativos en temas que permitan mejorar el desempeño laboral sin perder de vista los compromisos que se generan a partir de el aprendizaje provisto por la organización.



## 10. CONCLUSIONES

En la actualidad los empleados de la fundación PROCENCIA S.A están medianamente satisfechos laboralmente; y se llega a esta conclusiones a través del índice de satisfacción laboral que es de 0,42.

Actualmente los factores que más contribuyen de manera fuerte y considerable al nivel de satisfacción laboral de los empleados son: el trabajo en sí, la vida personal, la responsabilidad, relaciones interpersonales y logro.

Los factores, supervisión, estatus, crecimiento, seguridad y crecimiento están actualmente contribuyendo con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de una forma moderada. A pesar que contribuye con la satisfacción laboral, estos lo hacen con menor importancia que los primeros.

Los factores, políticas y administración, condiciones de trabajo y ascenso contribuyen muy poco en el nivel de satisfacción de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A

La variables sexo y antigüedad no influyen en los niveles de satisfacción laboral, por lo que se concluye que no existen diferencias en cuanto los niveles de satisfacción entre hombres y mujeres, y de igual manera entre los empleados menos antiguos y los más antiguos.

El tipo de contratación sí influye sobre la satisfacción laboral de los empleados, sí existen diferencias entre los niveles de satisfacción de los empleados con contratos a término fijo y los que poseen contratos indefinidos. Los empleados con contratos indefinidos están más satisfechos que los que poseen contratos fijos.

La satisfacción laboral es mayor en todos los factores de motivación e higiene evaluados, excepto en el factor seguridad y estabilidad laboral. Al comparar los dos grupos, los empleados de contratos fijos se sienten menos satisfechos con el factor seguridad. Lo anterior encierra cierta racionalidad ya que por

naturaleza los empleados con contratos indefinidos tienen mayor seguridad y estabilidad para continuar con sus trabajos.

El tipo de cargo influye en la satisfacción laboral. Actualmente existen diferencias en los niveles de satisfacción entre los administrativos de la fundación PROCENCIA S.A. Esto se explica por el hecho de que la mayoría de los empleados administrativos poseen contratación indefinida y algunos no.

La gran mayoría de los eventos de insatisfacción laboral en la fundación PROCENCIA S.A son generados por los factores de higiene.

La gran mayoría de los eventos de satisfacción laboral en la fundación PROCENCIA S.A Son generados por factores de motivación.

Los factores asociados a la satisfacción laboral encontrados en este estudio son: Logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, ascenso, crecimiento, vida personal, estatus y seguridad.

Los factores asociados a la insatisfacción laboral de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A son: Política y administración, supervisión, salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y otros.

Existe una tendencia de los factores motivacionales a generar eventos de satisfacción. Existe una tendencia de los factores de higiene a generar eventos de insatisfacción. La mayoría de las variaciones en los niveles de satisfacción de los empleados de la fundación PROCENCIA S.A, son explicadas por los factores de motivación-higiene.

## 11. BIBLIOGRAFIA

~ADAIR Jhon. Cómo motivar: ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?  
Bogotá: Legis, 1992. Parte dos.

~ARDOUIN Javier y BUSTOS Claudio. Motivación y satisfacción laboral.  
[Online] 2000: <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

~CHIAVENATO IDALBERTO Administración en los nuevos tiempos.  
Bogotá: Mc Graw-Hill, 2003. Capítulo 17.

~CHIAVENATO IDALBERTO Introducción a la teoría general de la  
administración. Bogotá.

~Mc Graw-Hill, 2003

~DAVIS Keith y NEWSTROM John. Comportamiento humano en el  
trabajo, 10ª edición, México: Mc Graw-Hill, 2000. Capítulo 5.

~EARL BABBIE Fundamentos de la investigación social, Thomson  
edition, 2003

~GIBSON James; IVANCEVICH John y DONNELLY James. Las  
organizaciones, estructuras y procesos, 8ª edición, Madrid: Irwin 1996.  
Capítulo 5 y 6

~GORDON Judith. Comportamiento organizacional, 5ª edición. México:  
Prentice-Hall. 1997. P.124-125

~HELLRIEGEL Don; JACKSON Susan y SLOCUM John. Administración:  
Un enfoque basado en competencias, 9ª edición. Thomson learning,  
2002. Capítulo 14.

HERZBERG Frederick. One more time: How do you motivate employees? En: Motivation: Harvard Business Review. 1991. P.3-14.

HERZBERG Frederick. Work and the Nature of Man, Cleveland Ohio: The world publishing company, 1966. (Obra original).

ILLERA DULCE Luis Eduardo y ILLERA CORREAL Arianne. Administración y teorías organizacionales: Una visión desde diversas perspectivas teóricas. Hispanoamericanas, 2003. Capítulo 4.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. ICONTEC. Bogotá.

LUSSIER Robert y ACHUA Christopher. Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, México: Thomson learning, 2002. P. 76-93.

MANCEBO DEL CASTILLO TREJO J. Manuel. El administrador y su entorno dentro de la administración. México: Limusa, 1999.

MENDEZ ALVAREZ Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3ª edición. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002

MUNCH GALINDO Lourdes y ANGELES MEJIA Ernesto. Métodos y técnicas de investigación. 2ª edición, México: Trillas. 2001.

MUÑOZ ECHEVERRY Cesar. Más allá del líder: un liderazgo efectivo sobre sí mismo y con los demás. Cali: Feriva, 2001. P.77-90.

MYERS Scott. Who are your motivated workers? En: Motivation: Harvard Business Review. 1991. P. 15-30.

PINTO Silvia, SILVA Ximena. Teoría de los dos factores de Herzberg. Trabajo de grado. Barranquilla: Universidad del Norte 1992.

“ROBBINS Stephen. Comportamiento organizacional: Teoría y práctica, 7ª edición. México: Prentice-Hall, 1996. Capítulo 6.

“SHULTZ DUANE P. Psicología industrial McGraw Hill, 1998

“SOTO EDUARDO Comportamiento Organizacional, Thomson learning, 2003

“TAMAYO Mario. El proceso de la investigación científica. 4ª edición. México: Limusa. 2002.

“VROOM Víctor y DECI Edward. Motivación y alta dirección. México: Trillas, 1979.

# ***ANEXOS***



### CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (2ª parte)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. Experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo. Piense unos momentos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación:

**1** Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo en esta Fundación, le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda

	FACTOR No
--	-----------

**2** Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto

	FACTOR No
--	-----------

**3** Anote en los recuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones descritas en el punto 1 y 2

DESCRIPCION DE LOS FACTORES	FACTORES
Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido	1. LOGRO
De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc. Elogios y censuras	2. RECONOCIMIENTO
Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o todo lo contrario.	3. EL TRABAJO EN SI
Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante	4. RESPONSABILIDAD
Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada	5. ASCENSO
Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal	6. CRECIMIENTO
Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas	7. POLITICA ADMON DE LA COMPAÑIA
Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo	8. SUPERVISION
Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramientas, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.	9. CONDICIONES DE TRABAJO
Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.	10. RELACIONES INTERPERSONALES
Sueldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.	11. SALARIO
Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo	12. SEGURIDAD
Importancia o no de su puesto en la organización. Reconocimiento por sus compañeros	13. STATUS
Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo	14. VIDA PERSONAL
	15. OTRO