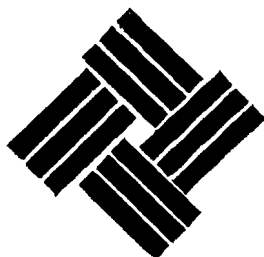


**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG:  
INVESTIGACION EN UN CONTEXTO INDUSTRIAL MEXICANO****TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN****T E S I S****QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A****MARIA COVADONGA VILLA CARRANDI**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	
1.1 MOTIVACION HUMANA EN LA ORGANIZACION	3
1.2 MOTIVACION Y CONDUCTA HUMANA	9
1.2.1 TEORIA DE MOTIVOS	9
1.2.2 TEORIAS DE CLASIFICACION DE NECESIDADES	12
1.3 MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO	14
1.4 LA TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG	16
1.4.1 INVESTIGACION DE HERZBERG	18
1.4.2 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION DE HERZBERG	20
1.4.3 RELACION ENTRE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIENICOS	26
1.4.4 TEMAS TEORICOS Y METODOLOGICOS EN TORNO A LA TEORIA DE HERZBERG	28
1.5 CRITICAS A LA TEORIA DE HERZBERG	44
CAPITULO 2: METODOLOGIA	
2.1 ESQUEMA DEL ESTUDIO	50
2.2 HIPOTESIS	51
2.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES	53
2.4 INSTRUMENTO	58
2.5 SUJETOS	59
2.6 PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	60
CAPITULO 3: RESULTADOS	
3.1 ESTADISTICA DESCRIPTIVA	61
3.2 ESTADISTICA INFERENCIAL	71
CAPITULO 4: CONCLUSIONES	82
APENDICE A	88
APENDICE B	90
APENDICE C	95
BIBLIOGRAFIA	102

## INTRODUCCION

Debido a que la conducta del hombre es muy compleja y que aún más son los motivos que impulsan al individuo a actuar, el estudio de la motivación es muy importante y se puede decir indispensable para poder comprender el comportamiento de un individuo en su trabajo.

La falta de motivación de una persona hacia su trabajo, puede provocar que éste le parezca aburrido, monótono y quizás inútil, percepciones que pueden llevarlo a la frustración. En el trabajo, uno se pasa un tercio de las horas del día, de cada semana, de por lo menos 40 o 45 años y esto es un largo periodo de tiempo para tener un sentimiento de frustración, pues la insatisfacción en el trabajo puede reflejarse en otras áreas de la vida de la persona alterando sus relaciones familiares y sociales.

Es por esto que el estudio de la motivación y de la satisfacción dentro del trabajo se ha convertido en un gran campo de estudio para la psicología. Sin embargo, dicho campo se encuentra relativamente poco investigado en nuestro país.

El presente trabajo de investigación está diseñado para aplicar la teoría de dos factores de Herzberg en una muestra de empleados mexicanos. Dicha teoría explica cuáles son los aspectos que contribuyen a la satisfacción y/o insatisfacción del trabajador y a su motivación en el trabajo.

Básicamente, la teoría de Herzberg propone que satisfacción e insatisfacción no son extremos de un mismo continuo, sino que son dos factores diferentes y que distintos aspectos del trabajo son los que determinan a ambos tipos de sentimientos, ya sea de satisfacción o de insatisfacción. Los estudios de Herzberg y sus colaboradores (1966) encontraron que aspectos relacionados con el contenido del trabajo son los que los sujetos mencionaban como asociados con su satisfacción, en tanto que, aspectos relacionados con el contexto del trabajo tendían a ser nombrados como instancias de insatisfacción.

Por contenido del trabajo se entiende todos aquellos aspectos que invo-

lucran al hombre con el trabajo en sí, como por ejemplo, responsabilidad, reconocimiento, sentimientos de logro, desarrollo personal, a los cuales Herzberg los clasifica dentro de un factor motivacional. Mientras que, contexto del trabajo, son todos aquellos aspectos que rodean al trabajo y que para Herzberg son factores higiénicos. Por ejemplo, condiciones de trabajo, política y administración de la compañía, supervisión y relaciones con compañeros de trabajo (Herzberg, 1966).

Para Herzberg estos dos tipos de factores son los que operan en la conducta de las personas dentro de su trabajo. Los factores motivacionales son los que realmente inducen al individuo a conductas productivas y participativas en la organización, y los que en última instancia lo satisfacen, mientras que los factores higiénicos pueden únicamente aumentar o disminuir la insatisfacción del trabajador o empleado. La existencia óptima de estos factores higiénicos o extrínsecos al trabajador solo "evitan la insatisfacción" más no causan necesariamente el que los trabajadores estén satisfechos.

Muchos estudios se han realizado en torno a la teoría de dos factores de Herzberg (Dyer et al, 1975; León y Sepúlveda, 1979; Kerr et al., 1974; Wall, 1973) cuyos hallazgos más que cimentar una teoría, han alimentado la controversia en torno a la utilidad de la teoría de Herzberg como herramienta para explicar la motivación y satisfacción del hombre en el trabajo.

El presente estudio incluirá una revisión bibliográfica de dichos estudios, y sin pretender dar ahora conclusiones definitivas, se procederá a utilizar la teoría y metodología de Herzberg en una muestra de empleados mexicanos.

Los resultados que se obtengan de la presente investigación, pretenden contribuir a nuestro conocimiento sobre qué motiva al hombre en su trabajo. Específicamente se analiza si la teoría de dos factores puede ser operativa en una muestra de empleados de una empresa mexicana. Tomando en cuenta lo anterior se evaluarán las implicaciones prácticas de la investigación de campo, a fin de aportar sugerencias en torno a la dirección de los recursos humanos y la planeación del medio ambiente laboral.

## CAPITULO 1: MARCO TEORICO

### 1.1 MOTIVACION HUMANA EN LA ORGANIZACION.

A principios del siglo, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el "padre de la administración científica" y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados (Davis, 1981).

En esta teoría la organización era concebida como una máquina en donde la autoridad estaba centralizada, las líneas de autoridad eran claras, había un alto grado de especialización en las funciones, el trabajo estaba dividido en forma delimitada, había normas y reglas establecidas y existía una clara separación entre la línea y el staff. A pesar de la gran aceptación que tuvieron estos principios, fueron decayendo por cuatro razones:

1. El poder de los trabajadores aumentó considerablemente y ya no era posible seguir poniendo énfasis en la producción y en la centralización, se requería de un sistema cooperativo.
2. El cambio social y tecnológico continuo requería de una organización que pudiera adaptarse más rápidamente a las necesidades.
3. Se dieron cambios políticos, sociales y culturales que modificaron la manera de tratar a la gente.
4. La organización ya no podía ser vista como la sombra de un solo hombre, comenzó a darse la necesidad de investigar sobre los métodos para seleccionar buenos líderes (Perrow en Gibson et al, 1976).

En contraposición a esta escuela surge la Escuela de Relaciones Humanas con Bernard y Elton Mayo (Perrow, 1976), que aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. La conclusión más importante a la que llegaron, es que la organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interacciona en una situación de grupo, que con frecuencia, resulta difícil de comprender (Davis, 1981).

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos obstaculizaban a veces la producción, de manera que era preciso eliminar dichos problemas. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos (Davis, 1981).

Resulta claro, argumentaban los expertos en Relaciones Humanas, que en una situación de trabajo centrada en el grupo, practicar estudios de tiempos y movimientos en los trabajadores individuales y ofrecerles incentivos en efectivo sería inútil. Una estrategia más apropiada sería evaluar las necesidades de los trabajadores y luego buscar satisfacerlas, quizás un incremento en la satisfacción en el trabajo les llevaría a una mejor producción. El mensaje de la Escuela de las Relaciones Humanas era que un "cuidado benigno y afectuoso" de los trabajadores por parte de los supervisores, provocaría una mayor producción. El punto de vista de esta Escuela condujo finalmente a los expertos organizacionales a centrarse en la dirección o liderazgo, como medio de lograr mayor satisfacción en el trabajo y por lo tanto, mayor productividad (Rogers y Agarwala, 1980).

El apoyo de los líderes empresariales y académicos hizo que se acrecentara el interés por la Escuela de las Relaciones Humanas. Algunas de las razones de su popularidad fueron las siguientes:

1. Había un vacío cultural en lo referente a la comprensión del aspecto humano de las organizaciones, de manera que se requirió un gran impulso para ponerse al mismo nivel que el progreso lo-

- grado en la ingeniería, producción, ventas y finanzas. La gerencia detectó este desequilibrio y quería mejorar la situación.
2. Se elaboraron muchos estudios después de los que realizaron Mayo y sus contemporáneos, los cuales proporcionaron a los gerentes nuevos conocimientos para construir organizaciones más eficientes.
  3. Las fuerzas sociales generaron presiones crecientes para crear un mejor clima humano dentro de las organizaciones. Los sindicatos laborales adquirieron fuerza y ejercieron presión para exigir un ambiente de trabajo más adecuado. En general, se observó un cambio en las actitudes sociales que exigían una mayor responsabilidad social por parte de las organizaciones en el manejo de todo tipo de personas, incluyendo a los empleados.
  4. Aumentó el nivel de complejidad del ambiente de trabajo propiamente dicho, lo que exigió más atención por parte de la gerencia para que funcionara con eficacia. El mayor tamaño de la organización contribuyó a la complejidad del trabajo. La mayor especialización contribuyó también a la complejidad del trabajo.

El nuevo hincapié sobre el aspecto humano del trabajo fue el resultado de tendencias que se habían ido gestando en un largo periodo de tiempo. Ayudó a que surgieran de nuevo los valores humanos. El aspecto lamentable de esta situación fue, no obstante, que las relaciones humanas se desarrollaron con tanta rapidez que se crearon multitud de modas pasajeras y superficiales (Davis, 1981).

Se hicieron numerosas investigaciones que contribuyeron a demostrar que la falta de autonomía, las tareas rutinarias, la centralización en la toma de decisiones y el desconocimiento de los objetivos reducían la moral de los grupos de trabajo. También se llevaron a cabo estudios para encontrar las características del líder ideal (Davis, 1981), y de motivación y satisfacción en el trabajo entre los cuales están los de McGregor, Maslow y Herzberg (Perrow, 1976).

El comportamiento organizacional desde este punto de vista humanista y psicosocial se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a a) la naturaleza de las personas y b) la naturaleza de las



organizaciones. A continuación se presentará un breve resumen de ellos (Davies, 1981).

a) Naturaleza de las personas:

1. Diferencias individuales.- Las personas tienen mucho en común pero cada persona del mundo es individualmente distinta. Estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándoles también en forma diferente.
2. La persona como un todo.- Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar, sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo características por separado. Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional está tratando de desarrollar a un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción.
3. Conducta motivada.- La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener sino por lo que desean (pp 13). La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sienten motivadas. Este concepto se ampliará posteriormente.
4. El valor de la persona (dignidad humana).- Este concepto se trata más bien de una filosofía ética que de una conclusión científica. Dicho concepto confirma que las personas deben tratarse de una manera distinta a los demás factores de producción, porque pertenecen a un orden más elevado dentro del Universo. Reconoce que, puesto que las personas son de un orden superior, éstas desean ser tratadas con respeto y dignidad que, por supuesto es la manera de hacerlo.

b) Naturaleza de las Organizaciones:

1. Sistemas sociales.- La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, existen dos tipos de sistemas sociales. Uno de ellos es el sistema formal (oficial) y el otro es el sistema informal. La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es de cambio dinámico y no se trata de un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. La idea de un sistema social proporciona un marco de referencia para analizar los temas del comportamiento organizacional. Ayuda a entender y manejar con soltura los problemas de conducta de la misma.
2. Interés mutuo.- El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición: "Las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones". Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que las ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos porque no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura. El interés mutuo suministra una meta superordenada que unifica la gran variedad de necesidades individuales estimulando la adhesión de las personas a las organizaciones (Davis, 1981).

Como se planteó anteriormente y para todos los autores mencionados, la motivación es esencial para la operación de una organización, por esto se

ampliará este concepto que parece explicar el comportamiento de los individuos en su trabajo y la satisfacción relacionada con el.

Los términos necesidades, motivaciones, impulsos e instintos son construcciones hipotéticas, cuya existencia se deduce de la conducta. Los psicólogos emplean cada uno de estos términos de manera específica. Davidoff (1979) define claramente estos conceptos:

Con el término necesidad se refiere a una deficiencia corporal que se siente en el ámbito socio-psicológico.

Con el término motivación se refiere a un estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y que generalmente activa la conducta orientada a satisfacerla. La expresión impulso, la usa para denominar ciertas motivaciones, como hambre, que indudablemente surgen de necesidades fisiológicas fundamentales. El término instinto, es definido como un impulso innato que suscita conductas complejas.

Los psicólogos estudian las siguientes clases de motivaciones:

- A. Impulsos básicos.- Este tipo de impulsos activan la conducta destinada a satisfacer necesidades corporales de oxígeno, agua, etc.
- B. Estimulación sensorial, manipulación y exploración.- Las personas y algunos animales necesitan estimulación, siempre que la cantidad de estimulación excede o es menor al nivel óptimo de una persona, ésta tiende a incrementar la estimulación insuficiente o a reducir la estimulación excesiva, ya que siente una necesidad que activa un impulso.
- C. Motivaciones de Crecimiento Personal.- El ser humano tiene la necesidad de desarrollar y adquirir competencia en lo que hace y de hacer realidad sus potencialidades.
- D. Motivaciones sociales.- El ser humano es un animal social, esto es, durante su vida necesita relacionarse con otros seres humanos. Gran parte de su conducta parece orientada a satisfacer muchas necesidades sociales. Por ejemplo, sentirse amado, aceptado y estimado (Davidoff, 1979).

## 1.2 MOTIVACION Y CONDUCTA HUMANA.

Los factores como el público, los compañeros, la rivalidad, la cooperación y la competencia tienen una gran influencia sobre la conducta humana, en cualquier contexto, ya sea familia, escuela o en el trabajo (Cofer, 1975).

Una persona siente la necesidad de pertenecer o ser miembro de un grupo; la familia es el grupo social original (Maier, 1975) y desde el inicio de su vida el niño depende de otros para sobrevivir y esta necesidad de ser querido y de pertenecer a un grupo continúa durante toda la vida (Davidoff, 1979).

La primera y más importante cosa que puede decirse respecto a motivos, es que todo el mundo tiene muchos de ellos y que nadie tiene exactamente la misma combinación de estos. Esto quiere decir que no existe un simple motivo que determine cómo reaccionarán todos los trabajadores a todos los trabajos, y por tanto, que no existe una sola estrategia que mantenga elevadas la moral y la productividad y que sirva para todos y en cualquier parte. Existen muchísimos individuos que trabajan principalmente por dinero; otros, que lo hacen de modo primordial por seguridad; incluso, hay otros que trabajan solo porque de otro modo no sabrían que hacer consigo mismos (Gellerman, 1979).

### 1.2.1 TEORIA DE MOTIVOS.

Diversas teorías que a continuación revisaremos han tratado de dar una explicación a esta complejidad de motivos.

A. El motivo de afiliación.- Un gran número de investigadores han presentado evidencias que muestran que existe este tipo de motivos. Han demostrado que la interacción social es atractiva para la gente y que se debe de dar bajo ciertas condiciones. Schachter (citado por Lawler, 1973) ha mostrado que la gente busca la compañía de otros cuando están ansiosos y confundidos. El punto más importante no es si la necesidad de contacto social es innata o aprendida, sino que es, que realmente existe en la mayoría de los seres humanos adultos. Claramente es una motivación importante, ya que, tiene

un impacto significativo en la conducta en las organizaciones. Muchas de las cuales han descubierto que los trabajos que no proveen oportunidades para contactos sociales tienen mayor ausentismo y rotación, ya que los empleados no pueden tolerar el aislamiento (Lawler, 1973).

B. Necesidad de Equidad.- La gente quiere que se le trate justamente. Observan que lo que le pasa a otras personas, o si reciben mucho o poco, y se comparan con ellos. Debe recordarse que lo que determina la equidad es una balanza de insumos-producto, en la que la percepción individual de lo que la persona está dando y recibiendo, y este conocimiento puede corresponder o no a la percepción del observador o a la realidad. Esta teoría supone que la presencia de inequidad motivará a un individuo a reducir dicha inequidad y la fuerza de la motivación variará directamente con la magnitud percibida desbalanceada experimentada entre los insumos y los productos (Lawler, 1973).

C. Activación-Exploración.- Poca estimulación es muy incómoda para los humanos. De acuerdo a la teoría de activación la gente se acostumbra a cierto nivel y patrón de estimulación del ambiente. Para algunas personas este nivel de adaptación puede ser un nivel de estimulación relativamente bajo; para otros puede ser un nivel alto. Uno de los problemas de esta teoría es que puede ser muy difícil de medir el nivel de adaptación de una persona (Lawler, 1973).

D. Motivo de Logro.- El motivo de logro ha sido estudiado por D.C. McClelland. Es definido como el deseo de ejecutar en términos de un estándar de excelencia o como un deseo de tener éxito en situaciones competitivas. McClelland opina que la motivación de logro está presente en la mayoría de la gente, aunque la cantidad es la que varía dependiendo de un gran número de factores, incluyendo el trato durante la infancia. Un estudio ha demostrado que una alta necesidad de logro tiende a provenir de familias en donde se hacen altas demandas de independencia y ejecución a una edad temprana. La investigación de McClelland ha mostrado que bajo ciertas circunstancias de motivación de logro éste puede ser importante al motivar un buen desempeño en el trabajo en las organizaciones. Cuando opera la motivación de logro, la motivación para un buen desempeño se convierte en un atractivo

para la gente. La motivación de logro no opera cuando la gente ejecuta tareas rutinarias o aburridas en donde no hay competencia involucrada. Sin embargo, cuando hay competencia y reto, la motivación de logro puede estimular un buen desempeño (Lawler, 1973). La motivación de logro implica un deseo de ejecutar con excelencia lo que se está haciendo. La necesidad de logro varía ampliamente de persona a persona. Si los niños ven que sus acciones guían a cambios exitosos en el ambiente y que son reforzados podrán desarrollar una alta necesidad de logro. Los psicólogos han descubierto algunos rasgos generales de los individuos con altas necesidades de logro midiéndolos a través de tests psicológicos, como por ejemplo, el TAT, e historias personales. Estas personas funcionan mejor en situaciones competitivas y son rápidos al aprender. Lo que los motiva no es un deseo de fama o fortuna, sino la necesidad de alcanzar un alto estándar de ejecución impuesto por ellos mismos. Tienen confianza en sí mismos, toman deseos responsabilidades individuales y son relativamente resistentes a las presiones sociales. Son enérgicos y dejan que muy pocas cosas interfieran en su camino para alcanzar sus metas. Pero también están tensos y pueden sufrir enfermedades psicósomáticas. La gente con alta necesidad de logro escogerá posiblemente ocupaciones dirigidas por ellos mismos. Es importante recordar que nuestros estándares de logro están casi siempre influidos por la cultura (Morris, 1979). El motivo de logro es de seguro más importante de lo que hemos sospechado. Estamos acostumbrados a reconocerlo sólo en personas que lo poseen en grandes cantidades y son, por tanto capaces de despliegues espectaculares y arrebatadores de logro. Sin embargo, la mayoría de la motivación de logro en este mundo está distribuida en cantidades menos impresionantes entre personas ordinarias, que no están destinadas a escalar grandes alturas o imponer algún récord (Gellerman, 1979).

E. El motivo de poder.- Es un tipo de motivación de logro, y aunque generalmente este conlleva a pensar en términos de habilidades específicas, algunas personas sienten la necesidad de ganar poder sobre los demás. Entonces este motivo de poder -diferente faceta del de logro- es definido como la necesidad de influenciar o controlar a otra persona o grupos (Morris, 1979).

F. El motivo de evitar éxito.- Según Horner (citado por Morris, 1979) los hombres desarrollan una necesidad de logro, mientras que muchas mujeres desarrollan un fuerte deseo de logro, al mismo tiempo, también experimentan mie-

do al éxito. La fuente de este miedo es la manera en la que crecen las mujeres en nuestra sociedad, oyendo que las mujeres que logran algo fuera del hogar son "poco femeninas", poco decididas a atender sus labores de esposa y madre, por lo que, no es sorprendente que el logro las haga sentirse culpables y ansiosas.

Muchas de las dificultades que tenemos para entender los motivos tienen su origen en la forma en que éstos se hallan distribuidos en determinado individuo. Parecen adquirir una estructura y seguir una dinámica completamente propia. Esta estructura no es fija, un motivo primordial del hombre hoy puede no serlo mañana. En tanto el "antiguo" motivo se mantenga completamente gratificado, permanecerá en completa quietud y tendrá mucho menos probabilidad de despertar al individuo hacia la acción que los más "nuevos" y todavía no satisfechos (Gellerman, 1979).

El motivo principal de cualquiera, por tanto, es una meta móvil, de modo especial en sociedades económicamente avanzadas, donde la satisfacción de los motivos básicos es posible para grandes sectores de la población. Pero los motivos no son tan inestables como este. Algunos de ellos son más difíciles de saciar que otros. Un motivo puede persistir casi de modo indefinido si representa una necesidad que se vio seriamente frustrada durante la infancia. En otras palabras, los motivos pueden persistir, bien sea debido a que el individuo no puede rebasarlos en su crecimiento o porque su crecimiento lo mete más profundo en ellos (Gellerman, 1979).

En resumen, la motivación no es un proceso particularmente recto y directo; y esta es la razón de por qué tantos proyectos directos para motivar a los empleados logran resultados tan poco espectaculares. (Gellerman, 1979).

### 1.2.2 TEORIAS DE CLASIFICACION DE NECESIDADES.

Los investigadores se han enfocado a establecer la existencia de uno o dos motivos humanos que se consideran que son particularmente importantes. McClelland se ha enfocado al motivo de logro y White se ha enfocado al motivo de competencia. Otros investigadores han tratado de desarrollar un sistema de clasificación de necesidades o motivos para predecir el tipo de recompensas que sean atractivas a la gente (Lawler, 1973).

Una de las más importantes es la de Henry A. Murray que establece una lista de necesidades sociales o psicogénicas. Esta lista contiene más de 20 motivos. Aunque dicha lista ha influido en el campo de la psicología, no se ha aplicado, necesitan incluir algún intento que trate con el tema de por qué ciertas recompensas son atractivas para la gente (Lawler, 1973).

La mayoría de la gente trabaja para ganar dinero para sostenerse y sostener a su familia, pero esta no es la única o principal razón para trabajar. Mucha gente trabaja para satisfacer una gran cantidad de necesidades internas, claro que la gente tiene diferentes necesidades, el trabajo que satisface las necesidades de uno puede frustrar la de otro (Schultz, 1978).

La extensión con la que alguna compañía está utilizando el potencial de su personal, depende en gran medida de que tan bien motivada esté la gente. La motivación no es algo que la compañía deba hacer por su gente sino es algo que ellos hacen por sí mismos, lo que la compañía debe hacer es proveer un ambiente adecuado o un clima que logre que la gente comience o mantenga sus propios generadores (Loen, 1971).

La mejor manera de motivar a la gente se resume en el siguiente enunciado "Ayudar a cada persona a definir y obtener lo que desea de su trabajo" (Loen, 1971).

Raymond O. Loen (1971) sugiere varias acciones que una compañía puede realizar para motivar a sus empleados:

- a) Ayudar a la gente a lograr más.
- b) Dar a la gente reconocimiento personal.
- c) Tratar de hacer el trabajo interesante.
- d) Dar a la gente responsabilidades.
- e) Ayudar a la gente a crecer y progresar.
- f) Tratar de eliminar insatisfactores en las áreas de salario y condiciones ambientales.

Algunas compañías alientan la formación de clubs y actividades sociales para incrementar las oportunidades de que sus empleados pertenezcan al mismo grupo, ya que, los empleados problema sienten usualmente que no se les quiere o que se les rechaza en su casa o en el trabajo. Los empleados más viejos se sienten inseguros ante el retiro, debido a que temen que ya no



se las necesite. La buena adaptación en el trabajo depende de que se satisfaga la necesidad de pertenecer a un grupo dentro de la compañía (Maier, 1975).

Uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, es cómo motivar a sus empleados para que trabajen más productivamente. Se han hecho grandes intentos al reclutar, seleccionar y capacitar a los trabajadores. Pero ninguna de estas funciones pueden mejorar la calidad del trabajo realizado si los trabajadores no están suficientemente motivados para hacer el mejor trabajo posible (Schultz, 1978).

Muchos ejecutivos creen que la respuesta es simple: Si los trabajadores necesitan motivación, que se les pague más. Esta es una noción muy popular y antigua que ya no funciona actualmente. En nuestra sociedad, el dinero ya no sirve como la fuerza motivadora principal. Por lo que, los empleados están demandando trabajos que ofrezcan retos, un trabajo que satisfaga motivaciones más profundas. Mucha gente ya no labora en trabajos aburridos, no importando que tan alto sea el salario (Schultz, 1978).

### 1.3 MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

A la satisfacción se le ha asignado un rol en las teorías de necesidades, por ejemplo en la de Maslow, que usa el término "satisfacción" como un sentimiento de contento, de haber recibido lo suficiente de un objeto-deseo. Hull y Maslow asumen que la necesidad de satisfacción es importante porque influencia la fuerza de las necesidades. Sin embargo, no explican qué es lo que produce satisfacción; sus teorías carecen de un concepto claramente definido. En esencia todas las teorías de impulsos y algunas de necesidades dicen que a mayor cantidad de lo deseada que obtengan más satisfechos estarán (Lawler, 1973).

Cuatro teorías se pueden identificar en el campo teórico de la satisfacción. La teoría de realización o desempeño fue la primera en desarrollarse. La teoría de equidad y de discrepancias se desarrollaron como una reacción a las desventajas de la teoría de realización o desempeño. La teoría de dos factores, representa un intento para desarrollar un nuevo concepto completamente diferente al pensar en la satisfacción.

1. Teoría de realización de recompensas.- Se refieren a la satisfacción de una persona solamente referente a los objetos que poseen. Los investigadores miden la satisfacción simplemente, tomando en cuenta la percepción que un sujeto tiene de cierto factor y la cantidad de recompensa que recibe. Por lo que, los teóricos de esta perspectiva ven a la satisfacción en el trabajo como algo dependiente de la cantidad de recompensa. Ignoran las diferencias entre factores individuales, como el que se acaba de mencionar, es decir, no toman en cuenta las diferencias individuales en las percepciones de las personas acerca de las recompensas que esperan recibir (Lawler, 1973).

2. Teoría de Discrepancia.- Mantienen que la satisfacción se determina por las diferencias en las recompensas actuales que una persona recibe y algún otro nivel de recompensa esperado en un futuro. Se sostiene que entre menos discrepancia entre estos niveles de recompensa - presente y potencial- habrá mayor satisfacción. Para algunos teóricos dicen que lo que se recibe debe ser comparado con otro nivel de recompensa y cuando hay alguna diferencia entre lo que se compara el resultado es insatisfacción. Para algunas teorías el nivel de recompensa es lo que la persona siente que debe recibir y para otras es el nivel de recompensas que la persona espera recibir. Hay tres puntos de vista diferentes acerca de la discrepancia, el primero que resalta lo que la gente quiere, el segundo lo que la gente siente y el tercero lo que la gente espera recibir (Lawler, 1973).

3. Teoría de Equidad.- Adams (citado por Lawler, 1973) dice que la satisfacción está determinada por la percepción de una persona en un balance de insumos-recompensas de la siguiente manera: la equidad percibida por una persona de las recompensas recibidas está determinada por un balance que hace de los insumos y recompensas; esta equidad percibida determina la satisfacción. La satisfacción resulta cuando existe una percepción de equidad y la insatisfacción resulta cuando existe una percepción de inequidad. La teoría enfatiza que recompensas altas llevan a sentimientos de culpa, mientras que recompensas bajas llevan a sentimientos de injusticia. La teoría supone que la gente evalúa la justicia de su balance comparándolo con la percepción del balance de insumos-recompensas de su "comparación con otro" (la persona con la que se compara).

4. Teoría de dos factores.- Quizás el aspecto más interesante de esta teoría es que, al mismo tiempo que una persona puede estar satisfecha también puede estar insatisfecha. Esta teoría también implica que factores tales como condiciones de trabajo no pueden aumentar e causar satisfacción, sólo pueden afectar la magnitud de la insatisfacción que se experimenta. La única manera en la que se puede aumentar la satisfacción es efectuando cambios en aquellos factores que contribuyen primariamente a la satisfacción, como por ejemplo responsabilidad, crecimiento, logro, etc. los resultados de los estudios diseñados para aprobar la teoría no han aportado soporte a la teoría, pero tampoco han permitido rechazarla del todo (Lawler, 1973).

En el siguiente capítulo se describirá ampliamente la teoría de dos factores de F. Herzberg.

#### 1.4 LA TEORÍA DE DOS FACTORES DE HERZBERG.

Esta teoría es una de las teorías de motivación que suscita mayores controversias. Dos aspectos de la teoría son únicos y probablemente son los que más cuentan para la tensión que ha recibido. Primeramente, propone que algunos factores del trabajo llevan a la satisfacción, mientras que otros sólo previenen la insatisfacción. Segundo, la teoría señala que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no existen en un solo continuo (Hellriegel, 1979).

En esencia, la teoría propone que el determinante primario de la satisfacción del empleado son los factores intrínsecos al trabajo que realizan. Por ejemplo, el trabajo mismo, reconocimiento, logro, responsabilidad, posibilidad de crecimiento, progreso (Porter et al, 1975). Estos factores se llaman motivadores porque son asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo y con el contenido del trabajo mismo (Hellriegel, 1979).

La insatisfacción es determinada por un conjunto diferente de factores que son extrínsecos al trabajo. Estos aspectos del ambiente de trabajo son llamados "factores higiénicos" e incluyen la política y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, salario y relaciones

interpersonales (Porter et al, 1975). Estos factores son asociados con el contexto o ambiente en el que se desempeña el trabajo, es decir, estos factores son extrínsecos o externos al trabajo y son asociados con sentimientos negativos acerca del trabajo. En contraste, los motivadores son relacionados con los factores internos o intrínsecos del trabajo (Hellriegel, 1979).

Los factores extrínsecos son determinados por la organización formal (salario, políticas y reglas de la compañía) y sirven como reforzadores para un buen desempeño sólo si la compañía reconoce los desempeños altos. Por otra parte, las recompensas intrínsecas son administradas internamente por el individuo. Las políticas de la empresa sólo tienen un impacto indirecto en ellos (Hellriegel, 1979).

Herzberg en su libro "Work and the nature of man" (1966) propone lo siguiente, que el hombre es el constructor de su propio destino. El hombre no está completamente predeterminado o limitado en sus oportunidades por leyes biológicas: Es un determinador en sí mismo. El ser humano, en contraste con los animales, puede sobrevivir usando sus propias habilidades mentales. Otra diferencia entre el hombre y los animales es el "crecimiento". A pesar de que el cuerpo humano senesce, el hombre es capaz de crecer y aumentar sus habilidades psicológicas. La madurez biológica presagia la muerte biológica y de una manera similar la terminación de crecimiento psicológico lleva a una muerte psicológica. El hombre tiene dos categorías de necesidades: 1) Derivada de su disposición animal, centrada en la evitación de hambre, dolor, etc. y otros impulsos aprendidos asociados a los primarios. 2) La necesidad del hombre de realizar sus propias potencialidades mediante el crecimiento psicológico continuo. Si se quiere comprender totalmente al hombre hay que tomar en cuenta que estas dos categorías tienen orígenes biológicos, psicológicos y existenciales distintos.

Pero surge la pregunta ¿Cómo saber que alguien ha avanzado más psicológicamente ahora de lo que lo ha hecho anteriormente? Herzberg (1966) menciona los siguientes puntos que se pueden clasificar como una categoría cognitiva y motivacional. Aparecen en un orden jerárquico, cada característica representa un desarrollo mayor de crecimiento que el anterior.

1. Mayor conocimiento.- El hombre tiene la capacidad de poder apren-

der más. Por ejemplo, algunas tareas pueden ser hechas sin que la persona requiera saber más de lo que sabía antes, mientras que otras tareas requieren cierto aprendizaje de nuevos hechos y principios. Todas las situaciones pueden llevar a un aumento en lo que puede saberse. Los individuos difieren en lo que absorben de una experiencia, en primera con respecto a la cantidad y en segunda con respecto a la dimensión de calidad, relevancia e importancia.

2. Relaciones en el conocimiento.- Yo puedo conocer A y yo puedo conocer B, pero ¿puedo ver que pueden estar relacionados?, es decir, que tanto de lo que yo aprendo se queda como pedazos aislados y que tanto lo relaciono con lo que aprendí en el pasado. Un individuo en "crecimiento" trata de colocar la nueva información en un contexto relacionándola con otra información.
3. Creatividad.- La característica más remarcable del cerebro es su habilidad para emitir nuevos conocimientos y principios. Si el crecimiento es definido en términos de la utilización del potencial, el individuo que disminuye el potencial del cerebro perdiendo el uso de crear nuevas propiedades es un individuo que no está creciendo a este nivel; es un individuo pasivo ante el nivel cognitivo, pasivo en el sentido de que es dependiente. Cada experiencia incluye características nuevas y no familiares, debido a esto la información y las relaciones deben aumentarse dándole al hombre la oportunidad de utilizar su potencialidad creativa.
4. Efectividad den la ambigüedad.- El mundo es ambiguo y tal vez probabilístico, la inseguridad rodea nuestra experiencia de vivir, y esto es uno de los riesgos más difíciles al crecer, vivir con la inseguridad, aceptar el cambio y las alteraciones y manejar la complejidad. Demasiada generalización de una situación a otra sugiere falta de desarrollo, así como demasiada pasividad e impaciencia en la resolución de problemas.
5. Individualización.- El hecho principal es que cada ser humano está separado, es distinto y es un individuo único.
6. Crecimiento real.- Consiste en poder distinguir las fantasías de la realidad.

#### 1.4.1 INVESTIGACION DE HERZBERG.

Herzberg realizó un estudio diseñado para probar que el hombre tiene

dos categorías de necesidades: su necesidad como hombre de evitar el dolor y su necesidad como humano de crecer psicológicamente.

200 ingenieros y contadores que representaron una sección cruzada de la Industria de Pittsburgh fueron entrevistados. Se les preguntó acerca de eventos que hubieran experimentado en el trabajo, ya sea, que hayan resultado en un marcado mejoramiento en su satisfacción en el trabajo o en una marcada reducción en su satisfacción en el trabajo.

Los entrevistadores empezaron preguntándoles a los ingenieros y contadores que recordaran cuando se habían sentido excepcionalmente bien acerca de su trabajo. Teniendo en cuenta el tiempo en el que habían tenido los sentimientos placenteros, los entrevistadores procedieron a probar las razones por las que los sujetos se sintieron de esa manera. También se les preguntó si los sentimientos habían afectado su ejecución, sus relaciones personales y su bienestar.

Finalmente, se repitió la entrevista, pero esta vez se les pidió a los sujetos que describieran una secuencia de eventos que resultaron en sentimientos negativos acerca de su trabajo.

Todas las secuencias que los sujetos fueron capaces de dar fueron registradas con un criterio de secuencias aceptable. Este fue el criterio:

1. Debe haber un suceso objetivo.- La secuencia debe girar alrededor de un evento, o serie de eventos, relacionados con el trabajo y no con las reacciones psicológicas o sentimientos del sujeto.
2. La secuencia de eventos tiene que estar limitada en tiempo, es decir, tiene que tener un principio que pueda ser identificado y una especie de final identificable (a menos que los eventos sigan todavía en proceso).
3. La secuencia de eventos debe haber tomado lugar durante un período en el que los sentimientos acerca del trabajo fueron excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.
4. La historia debe estar centrada en un período en el que la vida del sujeto tenía una posición que cae en los límites de la muestra. Sin embargo, hubo pocas excepciones, por ejemplo, historias de aspiraciones a trabajos mejores profesionales o transiciones de niveles subprofesionales a profesionales fueron incluidas.

5. La historia debe ser acerca de una situación en la que los sentimientos de los sujetos acerca de su trabajo estuvieran directamente afectados y no una secuencia de eventos no relacionados con el trabajo, que causaron sentimientos agradables o desagradables.

#### 1.4.2 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION DE HERZBERG.

La figura 1 reproducida de "The motivation to work" de Herzberg (1966), muestra los resultados generales de este estudio. Los factores listados están resumidos de los eventos "objetivos" que cada sujeto describió. La longitud de cada casilla representa la frecuencia con la que apareció el factor en los eventos presentados. El ancho de la casilla indica el periodo en que la buena o mala actitud hacia el trabajo terminó, en términos de corta o larga duración. Una corta duración en el cambio de actitud no duraba más de dos semanas, mientras que, una larga duración de cambio de actitud puede haber durado por años.

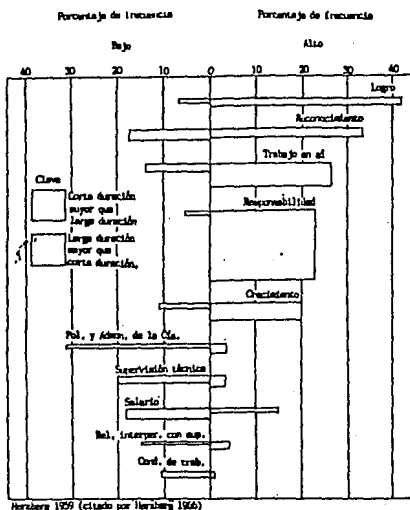


FIGURA 1 RESULTADOS GENERALES.

La figura 2 muestra los resultados obtenidos del grupo de ingenieros, mientras que, la figura 3 muestra los resultados de los contadores que formaban parte de la muestra (Herzberg, 1966).

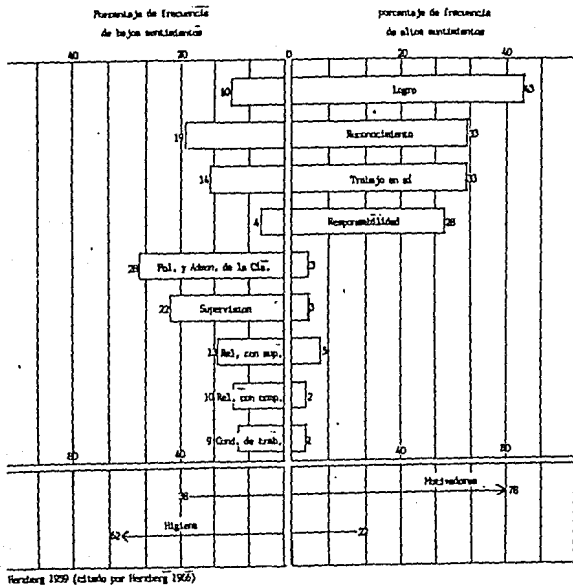


FIGURA 2 RESULTADOS DEL GRUPO DE INGENIEROS



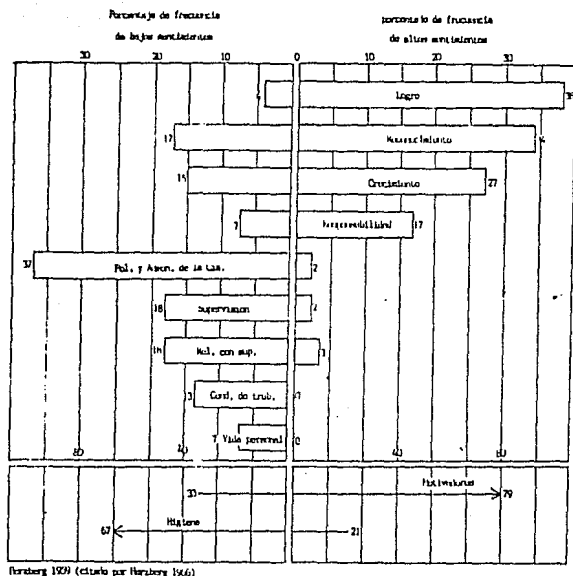


FIGURA 3 RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTADORES.

Cinco factores son fuertes determinantes de satisfacción en el trabajo: Auto-realización, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, y progreso. Los últimos tres siendo de gran importancia para una larga duración de cambio de actitud. Estos cinco factores aparecieron con poca frecuencia cuando los sujetos respondieron a los eventos paralelos a sentimientos de insatisfacción en el trabajo. El reconocimiento cuando apareció en "alta" secuencia de eventos se refiere a reconocimiento de logro y no a reconocimiento como una herramienta de relaciones humanas. Este tipo de reconocimiento no sirve como "satisfactor".

Los "satisfactores" fueron llamados "motivadores", ya que otros resultados del estudio sugieren que son efectivos en motivar al individuo a un desempeño y esfuerzo superior.

Hasta el momento únicamente se ha descrito la parte de la entrevista que determina los eventos objetivos actuales como respondieron los sujetos (Primer nivel de análisis). También se les pidió que interpretaran los eventos, es decir, por qué ese evento particular los llevó a un cambio de sentimientos con relación a su trabajo (Segundo nivel de análisis). El principal resultado del análisis de estos datos sugiere que los eventos higiénicos o de mantenimiento llevan a insatisfacción en el trabajo por la necesidad de evitar displacer; los eventos motivadores llevan a satisfacción en el trabajo por la necesidad de crecimiento o auto-realización. En un nivel psicológico, las dos dimensiones de actitud en el trabajo reflejan dos dimensiones de la estructura de necesidades: un sistema de necesidades para la evitación del displacer y un sistema paralelo de necesidades de crecimiento personal.

En resumen, dos resultados se derivaron de esta forma de estudio. Primero, que los factores involucrados en producir satisfacción en el trabajo estaban separados y eran distintos de los factores que llevan a la insatisfacción en el trabajo, de aquí que estos dos sentimientos no sean lo opuesto uno del otro. Por lo que, lo opuesto de satisfacción en el trabajo no sería insatisfacción en el trabajo, sino que, sería no satisfacción en el trabajo.

Las necesidades básicas del hombre pueden estar en un diagrama como dos flechas paralelas que apuntan en direcciones contrarias. Una flecha indica la evitación del dolor proveniente del medio ambiente, ya que para el hombre el ambiente psicológico es la mayor fuente de su dolor. La otra flecha concierne a la auto-realización o crecimiento psicológico a través de la realización de tareas (Figura 4).

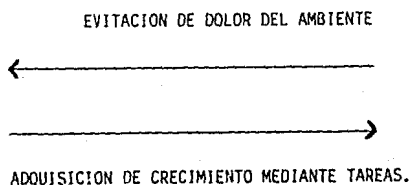


FIGURA 4

La opinión de Fleishman y Bass (1976) con respecto a lo anterior es que los factores que están implicados en la aparición de satisfacción (y motivación) en el trabajo están separados y son diferenciables con aquellos factores que producen insatisfacción en el trabajo. Puesto que se consideran diferentes factores cuando se examinan satisfacción e insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos tipos de sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción en el trabajo sino no-satisfacción en el trabajo; y de forma semejante, lo opuesto a insatisfacción en el trabajo no es insatisfacción en el trabajo sino no-insatisfacción en el trabajo.

PUNTO DE VISTA TRADICIONAL

SATISFACCION ————— INSATISFACCION

PUNTO DE VISTA DE HERZBERG

SATISFACCION ————— NO SATISFACCION  
MOTIVADORES

NO SATISFACCION ————— INSATISFACCION  
HIGIENICOS

FIGURA 5 (Robbins, 1976).

De aquí que, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes a los que llevan a la insatisfacción en el trabajo de acuerdo a Herzberg. De ahí que tratar de eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo no logra necesariamente motivar; y cuando se mantienen los factores higiénicos la gente no estará insatisfecha, pero no estará satisfecha. Si queremos motivar a los empleados, Herzberg sugiere enfatizar el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso (Robbins, 1976).

Por lo que, se verifica que los factores del lado derecho de la figura 1, que llevan a la satisfacción son principalmente unipolares, es decir, contribuyen muy poco a la insatisfacción en el trabajo. Por el contrario

los insatisfactorios contribuyen muy poco a la satisfacción en el trabajo (Herzberg, 1966).

Herzberg continúa su libro diciendo que el común denominador para las razones de tener actitudes positivas en el trabajo parece ser que son las variaciones en el tema de sentimientos de crecimiento psicológico, llegar a satisfacer las necesidades de auto-actualización. La necesidad de evitar ambientes laborales implacenteros lleva a la insatisfacción en el trabajo; la necesidad de auto-realización lleva a la satisfacción en el trabajo cuando se brinda la oportunidad para que se realice. Una "felicidad" positiva requiere cierto grado de crecimiento psicológico.

De aquí que quede claro el por qué los factores higiénicos fallan al tratar de proveer satisfacciones positivas, no poseen las características necesarias para dar al individuo un sentimiento de crecimiento. Para sentir que uno ha crecido debe obtener el logro de la tarea que tiene significado para el individuo y ya que los factores higiénicos no se relacionan con la tarea, no tienen poder para darle ese sentido al individuo. El crecimiento requiere de cierto logro, pero el logro requiere una tarea. Los motivadores son factores de la tarea y de ahí que sean necesarios para el crecimiento; ya que, proveen la estimulación psicológica por la que el individuo puede ser activado hacia sus necesidades de auto-realización.

Una persona que busca los factores higiénicos (buscador higiénico) está motivado hacia una satisfacción temporal, no es que su trabajo ofrezca pocas oportunidades de auto-realización; sino que sus necesidades se dirigen hacia otra dirección, la de satisfacer las necesidades de evitación. Este tipo de motivación es un proceso aprendido que surge del sistema de valores arraigado en la sociedad.

Los logros incluyen todas las experiencias de crecimiento personal. La historia de la motivación de logro depende en un grado importante de una actitud realista. El individuo al que le importan aspiraciones vagas, no relacionadas con sus habilidades y su situación actual es una especie de buscador de factores higiénicos.

Los factores que llevan hacia una actitud positiva hacia el trabajo

satisfacen la necesidad de auto-actualización en su trabajo. El concepto de auto-actualización o auto-realización como la meta última del hombre ha sido central para muchos teóricos de la personalidad. Para Jung, Adler, Sullivan, Rogers y Goldstein, la meta suprema del hombre es satisfacerse como un individuo creativo, único de acuerdo a sus propias potencialidades innatas y dentro de los límites de la realidad. El hombre tiende a actualizarse en cada área de su vida, y su trabajo es una de las áreas más importantes (Herzberg en Sutermeister, 1976).

El buscador de factores higiénicos, al contrario del buscador de factores motivacionales, está motivado por la naturaleza del ambiente de su trabajo y no por las tareas que este posee (Herzberg, 1966).

La satisfacción de factores higiénicos es de poca duración. El buscador de factores higiénicos muestra poco interés en el tipo y calidad del trabajo que realiza. De aquí se puede derivar la siguiente pregunta ¿si una persona realiza bien su trabajo por los factores higiénicos cuál sería el problema para la organización? Dos respuestas pueden darse: una es que defraudarán a la organización cuando sus talentos se necesiten, ya que están motivados sólo por periodos cortos y sólo cuando hay alguna recompensa externa que pueda obtenerse. La segunda respuesta es que los buscadores de factores higiénicos ofrecen sus propias características motivacionales como un patrón a copiar por sus subordinados y si aceptamos el concepto de que la función más importante de un ejecutivo es el desarrollo de futuros ejecutivos, la enseñanza de factores higiénicos llega a ser un error muy serio para la compañía (Herzberg, 1966).

#### 1.4.3 RELACION ENTRE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIENICOS.

A continuación se enlistarán las características principales de las personas que buscan su satisfacción o se satisfacen con los factores higiénicos (buscador higiénico) y de las personas que buscan su satisfacción o se satisfacen mediante los factores motivacionales (buscador motivacional) (Tomados de Herzberg, 1966).

BUSCADOR DE  
FACTORES HIGIENICOS

1. Es motivado por la naturaleza del medio ambiente.
2. Insatisfacción con los diversos aspectos del contexto del trabajo, por ejemplo, salario, supervisión, etc.
3. Sobrereacción con la satisfacción al mejorar los factores higiénicos.
4. Poca duración de la satisfacción cuando los factores higiénicos se mejoran.
5. Sobrereacción en la insatisfacción cuando no se mejoran los factores higiénicos.
6. Tiene poca satisfacción con los logros.
7. Muestra poco interés en el tipo y calidad del trabajo que realiza.
8. Muestra cinismo ante las características positivas del trabajo y la vida en general.
9. No se beneficia de su experiencia profesional.
10. Se inclina hacia las influencias culturales:
  - a) Ultraliberal, ultraconservador.
  - b) Filosofía de administración de muchas palabras y pocas acciones.
  - c) Actúa más como un alto ejecutivo que lo que actúan los propios ejecutivos.
11. Puede tener éxito en el trabajo por su talento.

BUSCADOR DE  
FACTORES MOTIVACIONALES

- Motivado por la naturaleza de la tarea.
- Alta tolerancia para los factores higiénicos pobres.
- Poca reacción al mejoramiento de los factores higiénicos.
- Similar.
- Poco descontento cuando los factores higiénicos necesitan mejorarse.
- Tiene mucha satisfacción con lo que logra.
- Muestra capacidad para disfrutar el tipo de trabajo que realiza.
- Tiene sentimientos positivos hacia el trabajo y la vida en general.
- Se beneficia profesionalmente de su experiencia.
- Su sistema de creencias es sincero y considerado.
- Puede alcanzar sobre-logros.

#### 1.4.4 TEMAS TEORICOS Y METODOLOGICOS EN TORNO A LA TEORIA DE HERZBERG.

Una de las consecuencias más gratificantes de la publicación de "The motivation to work" de F. Herzberg en 1959 ha sido el gran número de investigaciones que ha engendrado y que fueron diseñadas para probar su validez básica, el grado en que puede ser generalizada a otras poblaciones y su aplicación a la Industria.

Quizás el intento más significativo para verificar los resultados originales es una reproducción : directa del patrón de investigación, pero con el uso de un rango más amplio de ocupaciones y bajo la dirección de varios investigadores diferentes. Cuando se escribió "Work and the nature of man" (1966) algunas repeticiones del trabajo inicial se habían reportado, aumentando el número de ocupaciones diferentes, un rango mayor de habilidades, niveles de trabajo y tipos de organizaciones.

Cada uno de estos estudios usan aproximadamente el mismo formato, incluyendo las preguntas de la entrevista, el método de análisis y los factores del trabajo en que se codifican las respuestas (ver Apéndice A).

Un pequeño comentario sobre esta metodología podría servir para comprender la complejidad del estudio de las actitudes y para explicar el por qué eligió Herzberg esta metodología. Herzberg argumenta que el "método de secuencias de eventos" sirve para asegurar al investigador que una actitud real existe, mediante el estudio del cambio de actitudes. Al seleccionar períodos cuando el sujeto se sintió excepcionalmente bien o mal sugiere que se sentía diferente de como se sentía anteriormente. Si se está sintiendo diferente, es más posible que se identifique un sentimiento o actitud. Al enfocarse a eventos específicos se tiene mayor seguridad de que el sujeto estuvo personalmente involucrado. De esta manera el investigador, al analizar la naturaleza de los eventos en si mismos puede evitar muchas racionalizaciones de las explicaciones del sujeto. Estos eventos son la información básica de la investigación. Los eventos son codificados en factores.

La investigación en psicología ha tenido una difícil historia. La definición de lo que es una actitud y las diferencias con conceptos similares

(por ejemplo, opiniones, intereses, sentimientos y tendencias) no ha sido resuelta satisfactoriamente para muchos. Maier (1975) supone que para solucionar esta confusión hay que conceptualizarlos de la siguiente manera: una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama "necesidad", "impulso" o "deseo". El objetivo es un objeto fuera de individuo que se puede llamar "incentivo o fin". Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención del incentivo satisface (es decir, elimina) la necesidad, hablamos de la situación como motivada".

Décadas de investigación y desarrollo al construir escalas para la medición de actitudes hacia el trabajo, han revelado principalmente una mayor cantidad de información acerca de las escalas que acerca de las actitudes hacia el trabajo. Por mucho tiempo en la psicología industrial se han tratado de establecer relaciones directas entre las actitudes y las conductas, por ejemplo entre satisfacción laboral y productividad. Sin embargo, y como Vroom (1964) comenta no se ha explicado lo suficientemente la etiología de la satisfacción en el trabajo - opina este autor - seguimos estudiando actitudes porque 1) están ahí, 2) tienen alguna relación con lo que la gente hace, y 3) creemos que las actitudes nos van a ayudar a entender la conducta (pp. 45).

Los factores de primer nivel examinados son 16, 6 motivadores y 10 higiénicos. Los motivadores son:

1. Logro.
2. Reconocimiento.
3. El trabajo en sí.
4. Responsabilidad.
5. Progreso.
6. Posibilidad de Crecimiento.

Los factores higiénicos son:

1. Supervisión.
2. Política y administración de la compañía.
3. Condiciones de trabajo.
- 4-6 Relaciones interpersonales con compañeros, subordinados y superiores.
7. Status.



8. Seguridad en el trabajo.
9. Salario.
10. Vida personal.

Herzberg (1966) continúa su libro definiendo los factores de primer nivel como "elementos objetivos de la situación en la que el sujeto encuentra una fuente para sus sentimientos positivos o negativos acerca del trabajo". A continuación se describirá el criterio para cada categoría. Estos factores no están listados en orden de importancia sino de acuerdo a su aparición en el esquema de codificación.

1. Reconocimiento.- Algún acto de reconocimiento de la persona que nos habla. La fuente puede ser cualquiera, un supervisor, un cliente, el público en general, etc. Un acto de notoriedad, orgullo o vergüenza estuvo involucrado en este tipo de evento. Esta categoría incluye lo que llamamos "reconocimiento negativo", es decir, actos de crítica o reprobación. En muchas secuencias el evento central fue cierto acto, como una promoción o aumento en la paga, que no fue percibido por el sujeto como una fuente de sentimientos de reconocimiento. Estas secuencias se codificaron como "reconocimiento de segundo nivel".

2. Logro.- La definición de logro dada en esta investigación incluye también su opuesto el fracaso, y la ausencia de logro.

3. Posibilidades de crecimiento.- Puede parecer paradójico que sea un factor objetivo, pero hubo algunas secuencias en las que los sujetos respondieron de cambios en su situación involucrando evidencias objetivas en las que sus posibilidades de crecimiento aumentaron o disminuyeron. Por ejemplo, un ascenso. Este factor también tiene otra connotación, la de que el individuo es capaz de desarrollar sus propias habilidades y su profesión.

4. Progreso.- Esta categoría solo se usó cuando hubo un cambio actual en la posición y status de la persona en la compañía.

5. Salario.- Incluye todas las secuencias de eventos en los que la compensación tiene un papel.

6-8. Relaciones interpersonales.- Se restringió la codificación de esta categoría a esas historias en las que hubo una verbalización acerca de las características de la interacción entre la persona que habla y otro individuo. Hay tres categorías:

Relaciones interpersonales --- con el superior

Relaciones interpersonales --- con el subordinado

Relaciones interpersonales --- con los pares o compañeros

9. Supervisión técnica.- Se diferencia de relaciones interpersonales en que esta categoría se centra en la competencia o incompetencia, la justicia o injusticia del supervisor, siendo estas características críticas.

10. Responsabilidad.- Incluye las secuencias de eventos en las que los sujetos reportaron satisfacción cuando se les dió responsabilidad por su propio trabajo o por el trabajo de otros o por una nueva responsabilidad.

11. Política y administración de la compañía.- Describe los componentes de una secuencia de eventos en los que algún aspecto de la compañía fue un factor. Se identificaron dos categorías. La primera, que trata de lo adecuado o inadecuado de la administración y organización de la compañía, por ejemplo, la falta de comunicación organizacional debido a una inadecuada organización del trabajo y la segunda que comprende los efectos benéficos o dañinos de las políticas de la compañía.

12. Condiciones de trabajo.- Esta categoría fue usada para historias en que se mencionaron las condiciones físicas del trabajo, la cantidad de trabajo o las facilidades para realizarlo; lo adecuado o inadecuado de la ventilación, luz, herramientas, espacio y otras características ambientales.

13. El trabajo en sí.- Se usó cuando el sujeto mencionó al trabajo o a las tareas del trabajo como una fuente de sentimientos buenos o malos acerca de él. Debido a que hay trabajos rutinarios o variados, creativos o no creativos, fáciles o difíciles, etc.

14. Factores en la vida personal.- No se aceptaron secuencias en las que un factor de la vida privada de un individuo que no tenga que ver con su trabajo fueran responsables por un periodo de sentimientos positivos o negativos, aún si estos sentimientos afectaron el trabajo. Sin embargo, se aceptaron situaciones en las que algún aspecto del trabajo afectó la vida

privada de un individuo, de tal manera, que puede tener el efecto de un factor en los sentimientos acerca del trabajo que tiene el sujeto.

15. Status.- Se codificó únicamente cuando el sujeto mencionó algún signo de status como un factor en sus sentimientos hacia el trabajo. Por ejemplo, una persona que habló de tener una secretaria en su nueva posición, de poder manejar un coche de la compañía, etc.

16. Seguridad.- No se trató con sentimientos de seguridad (Ya que estos fueron codificados en los factores de segundo nivel), sino con signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo. Por ejemplo, la estabilidad o inestabilidad de la compañía.

Tanto el estudio original, como en algunas de sus réplicas, se hizo un segundo nivel de análisis de los eventos. Se les pidió a los sujetos, como parte de la entrevista, que explicaran por qué los eventos que describieron los afectaron tanto. Los siguientes factores de segundo nivel se usaron para catalogar las reacciones psicológicas de los empleados a los eventos:

1. Logro.
2. Posible crecimiento.
3. Progreso.
4. Responsabilidad.
5. Sentimiento de grupo.
6. El trabajo en sí.
7. Status.
8. Seguridad.
9. Sentimientos de justicia o injusticia.
10. Sentimiento de orgullo o vergüenza.
11. Salario.

Debe enfatizarse que el análisis objetivo de primer nivel es más importante que el análisis subjetivo de segundo nivel.

Herzberg (1966) sugiere que hay que enriquecer los trabajos de la industria. Sostiene que en vez de dar cada vez menos tareas a la gente, deberán dársele tantas tareas relacionadas con su trabajo como pueda hacer. El trabajo debe dar oportunidades de realización. Será lo bastante complejo

como para que el individuo demuestre que puede aceptar su responsabilidad. No deberá estar del todo definido; su descripción tendrá un extremo abierto para que el trabajador tenga oportunidad de demostrar su creatividad.

El término de enriquecimiento en el trabajo fue acuñado por Herzberg basándose en su investigación sobre los factores de motivación y de mantenimiento. Estrictamente hablando, enriquecimiento del empleo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más satisfactorio (Davis, 1981). Enriquecer el trabajo es más que ampliarlo. Ampliarlo puede significar solamente "más de lo ya sabido". Enriquecer significa más tareas por realizar y una mayor parte de la persona completa enfrascada en la realización (Smith y Wakeley, 1977).

El enriquecimiento del empleo conlleva beneficios, como los señalados a continuación:

- Evolución y auto-actualización del empleado.
- Motivación mejorada.
- Mejor actuación en el trabajo (cualitativa y/o cuantitativa).
- Menor rotación en el empleo.
- Menor ausentismo.
- Menos quejas.
- Tiempo ocioso reducido.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia como ciudadano dentro de su comunidad.

El desarrollo general es un enriquecimiento de papeles que impulsa al desarrollo y a la auto-actualización. El empleo se desarrolla de tal manera que se alienta la motivación intrínseca. Debido a esta motivación incrementada, la actuación también debe mejorar, proporcionando con ello un empleo más humano y productivo. Los efectos negativos tienden a reducirse también, como por ejemplo, la rotación de personal, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De este modo, tanto el trabajador como la sociedad salen beneficiados. El trabajador tiene un desempeño más adecuado. Percibe satisfacciones más profundas y su realización personal es más notable, lo cual permite participar con mayor eficiencia en todos los papeles de la vida. La sociedad recibe beneficios de una persona que funciona eficientemente y también de un mejor desempeño en el trabajo (Davis, 1981).

El enriquecimiento del trabajo y la participación en las decisiones sobre el mismo, son formas de hacerlo más interesante a más gente (Smith y Wakeley, 1977).

Herzberg (1966) recomienda el siguiente criterio para un trabajo con significado:

1. El trabajo debe permitir algunas oportunidades de logro.
2. Un incremento en la responsabilidad sugiere una tarea más compleja.
3. La tarea debe contener un final abierto a su descripción para permitir posible crecimiento.
4. El progreso en el sentido formal requiere que un conjunto más complejo de tareas se le presenten al empleado.

Finalmente, si el empleado encuentra que la tarea presente le interesa directamente, entonces el trabajo puede proveerle de un sentimiento de crecimiento personal e individual.

La siguiente tabla es un intento para relacionar los motivadores a los niveles de crecimiento psicológico (Figura 6).

MOTIVADORES	PRINCIPIO DE CRECIMIENTO
Logro y reconocimiento de logro	Oportunidad para incrementar el crecimiento.
Responsabilidad	Oportunidad para incrementar la comprensión.
Posibilidad de crecimiento	Oportunidad para la creatividad.
Progreso.	Oportunidad de experimentar ambigüedad en la toma de decisiones.
Interés.	Oportunidad para individualizarse y buscar un crecimiento real.

FIGURA 6 (Herzberg, 1966).

Por lo que, Herzberg cree que la presencia de satisfactores en el trabajo de una persona, no sólo lleva a tener sentimientos de placer sino a tener un mayor interés y entusiasmo por el trabajo (Behling y Schriesheim, 1976).

Herzberg, Mausner y Snyderman (citado por Argyris, 1964) encontraron que podían diferenciar entre los empleados que ponen énfasis en la actualización de sí mismo y los que no. Aquellos que desean la actualización no fueron motivados altamente por incrementos en el salario y beneficios, preferían oportunidades de reto y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, aquellos empleados que tienden a no poner énfasis en la actualización pusieron mayor énfasis en el dinero, beneficios y buenas condiciones de trabajo.

La teoría de dos factores de Herzberg implica que:

- a) Se deben hacer trabajos más duros y con mayores retos, en lugar de trabajos fáciles, para que sean más satisfactorios.
- b) La gente para estar más satisfecha trabajará más duro en trabajos difíciles (Korman, 1977).

De aquí se han derivado una gran cantidad de investigaciones, algunas de las cuales han comprobado la teoría, aunque existen también algunas que la han rechazado. Algunas de estas investigaciones se expondrán a continuación.

La primera réplica de la investigación original fue publicada por el Dr. Milton M. Schwartz (citado por Herzberg, 1966) y sus colegas en la Rutgers University que realizaron un estudio para comprobar los resultados de Herzberg con una población diferente, específicamente con supervisores en ocupaciones no profesionales. Los sujetos fueron 111 supervisores hombres, distribuidos entre 21 compañías eléctricas y de gas en los estados de Nueva Inglaterra, que estaban participando en un programa de entrenamiento a ejecutivos en el centro de extensión de la Rutgers University entre 1960 y 1961. Sus edades variaban de 27 a 62 años, con una media de 40 años. Sólo 31 sujetos se graduaron de universidad, aunque la mitad del grupo tuvo algún tipo de educación universitaria. Estas personas se encontraban en el nivel inferior de la jerarquía de ejecutivos. Los autores sugieren que había "un grado remarcable de situaciones homogéneas" que lograba eliminar la intromisión de variables situacionales que podrían afectar los resultados. Hubo dos cambios en la metodología. Primero, en lugar de entrevistas utilizaron un cuestionario; y segundo, al analizar los incidentes se limitaron a los factores de primer nivel (eventos objetivos). Los resultados

de la investigación corroboran altamente los resultados obtenidos por Herzberg. Los motivadores favorecen las secuencias satisfactorias por un ratio de 7 a 1, mientras que los factores higiénicos se relacionaron con las secuencias insatisfactorias por un ratio aproximado de 3 a 2. Las diferencias fueron estadísticamente significativas. Sólo un factor mostró una reversión significativa en comparación con la dirección predicha: relaciones interpersonales con los subordinados. Aquí un factor higiénico ocurrió significativamente con mayor frecuencia en las secuencias positivas de la actitud hacia el trabajo que en las secuencias negativas, contrariamente a las expectativas de la teoría. De los 6 motivadores, todos excepto el trabajo en sí, ocurrieron frecuentemente en las secuencias altas de actitud hacia el trabajo. Por lo que, parece que los factores motivacionales en el estudio de Schwartz verifican enfáticamente los resultados de la investigación pionera de Herzberg.

La segunda réplica se hizo en otra muestra de supervisores de nivel inferior en un rango amplio de industrias en Finlandia. A los 139 sujetos, con un rango de edad de 23 a 62 años (con una media de 36) se les dió una versión traducida del mismo cuestionario que usó Schwartz. Los sujetos contestaron el cuestionario durante su participación en unas conferencias de desarrollo a ejecutivos en el Instituto de Supervisión Industrial. Se hizo un estudio piloto con ingenieros de 3 compañías en la ciudad de Tampere, para verificar lo adecuado de la traducción y para suavizar cualquier otra dificultad inherente a investigaciones cross-culturales. Debido a que el estudio lo realizó el autor de la teoría, los resultados fueron analizados por el Dr. Robert Lee, de la Western Reserve University. Los resultados sirven para verificar la teoría, ya que se encontraron resultados similares a los del estudio original en cuanto a que no hubo reversiones en los factores, ni se encontraron efectos de edad o educación (Herzberg, 1966).

La Dra. Elizabeth Walt de la American University (citado por Herzberg, 1966) realizó una réplica del estudio original con 50 mujeres empleadas por el Gobierno de Estados Unidos que realizaban trabajos analíticos y de investigación en economía, lenguas, matemáticas e ingeniería a un nivel profesional, a las cuales se les realizó una entrevista. Los sujetos tenían un promedio de edad de 45 años, variando de los 30 a los 60.

Los resultados comprueban la validez de la teoría. Cuatro de los factores motivacionales: logro, el trabajo en sí, responsabilidad y reconocimiento, en este orden de frecuencia, aparecieron significativamente con mayor frecuencia cuando se enlistaban los eventos de satisfacción en el trabajo. Entre los factores higiénicos, la política y administración de la compañía fue la principal fuente de insatisfacción en el trabajo.

El análisis de los factores de segundo nivel (análisis del significado que los eventos tuvieron para los sujetos) mostró lo mismo que se reportó en el estudio original de Herzberg, que la base para la satisfacción reside en el logro individual, mientras que la base para la insatisfacción proviene de la percepción de injusticias del ambiente.

Otra réplica del experimento original lo realizó el Dr. Denzil Clegg (citado por Herzberg, 1966). La población fue de 58 administradores de condados del Servicio de extensión cooperativa de agricultura de la Universidad de Nebraska. El interés primordial de esta investigación fue determinar la dicotomía motivacional-higiénica de las actitudes hacia el trabajo aplicada a personal que no residía en la misma localidad de la compañía central, sino que estaban dispersos en oficinas en todo el estado. Toda la gente era graduada de universidad con un mínimo de dos años de experiencia laboral. La media de edad era 40 años.

Clegg introdujo una variación al método de investigación. Para asegurar la recolección de eventos realmente importantes de los sujetos, les pidió que le dieran 3 incidentes positivos y 3 negativos y después que los numeraran en orden de importancia. Clegg escogió el más importante de este conjunto de tres para el análisis. Se usaron los mismos 16 factores con la adición de dos nuevos (específicos del trabajo de estos supervisores): relaciones interpersonales con la clientela y relaciones interpersonales con miembros del gabinete de extensión, ambos factores higiénicos.

Los resultados comprueban la teoría en general. Con respecto a los factores específicos, dos de los motivadores, logro y reconocimiento, fueron significativos en la satisfacción, mientras que 6 de los 10 factores higiénicos fueron significativos en la insatisfacción. Uno de los dos factores adicionales, relaciones con el gabinete de extensión fue también significativo



en la insatisfacción.

Clegg también verificó los resultados en el segundo nivel de análisis (significado Psicológico) de los eventos ya que reportó que las razones principales que dieron los sujetos para sus sentimientos de satisfacción fueron la necesidad de logro y reconocimiento, mientras que los sentimientos de insatisfacción fueron generados por la percepción de trato justo en el trabajo.

Otra investigación se realizó con una población de personas pre-retiradas con posiciones ejecutivas en la industria de Cleveland. Este estudio de Saleh (citado por Herzberg, 1966) tuvo como objetivo principal demostrar la teoría de dos factores con una población de edad mayor, que estaba a punto de terminar su vida laboral formal. Un objetivo adicional fue el de predecir las actitudes hacia el retiro que tenían las personas buscadoras de factores higiénicos y las actitudes de las personas buscadoras de factores motivacionales. Los sujetos fueron 85 empleados ejecutivos con edades entre 60 y 65 años, de 12 compañías de Cleveland, en las que la edad de retiro era de 65 años. Las compañías incluían un banco, 8 manufactureras de productos eléctricos, de aceite, químicos y de acero.

Se usó la entrevista básica de motivación-higiene para obtener la secuencia de eventos en las que cada sujeto describiera una experiencia laboral feliz y un evento relacionado a una experiencia laboral infeliz.

Los resultados indican que con los mismos 5 factores de los 6 motivadores, que en el estudio original fueron significativos en las secuencias de satisfacción, también fueron significativos en esta investigación. La posibilidad de crecimiento fue el motivador que falló al diferenciar los eventos satisfactorios de los insatisfactorios.

Los factores higiénicos fueron los únicos factores que se encontraron más significativos en las secuencias insatisfactorias. Los que fueron estadísticamente significativos fueron política y administración de la compañía, supervisión y relaciones interpersonales con compañeros y subordinados. En el segundo nivel de análisis se encontraron resultados paralelos al del primer nivel de análisis, necesidades de logro y crecimiento para las respuestas satisfactorias y rebeldía para el trato percibido como injusto

para las respuestas insatisfactorias. Este estudio, por lo tanto, provee una generalización de la teoría enfatizando la importancia de los motivadores en la satisfacción en el trabajo aún en aquellas personas que están a punto de retirarse del trabajo formal.

M. Scott Myers (citado por Herzberg, 1966) realizó una réplica del estudio original de Herzberg presentando en su libro "The motivation to work" esta investigación, con una muestra de 282 empleados de la Texas Instruments Company, en Dallas. Incluidos en los 282 sujetos estaban 50 científicos, 55 ingenieros, 50 supervisores de manufactura, 75 técnicos hombres y 52 mujeres de ensamble trabajando por hora. Hubo una importante variación de la metodología original en cuanto a la tabulación de los resultados de la entrevista. Myers codificó sólo un factor por secuencia de eventos, el que él consideraba que era el más importante, reduciendo así el número de factores que podían manifestarse en el conteo. Por ejemplo, 44% de todos los eventos satisfactorios se codificaron en el factor de logro, dejando a casi la mitad de los eventos para ser distribuidos entre los otros factores que Herzberg usó. Este procedimiento, para Herzberg (1966) es mejor ya que resume adecuadamente los eventos y elimina el juicio cuestionable del codificador cuando intenta decidir cual es el factor principal del incidente. Sin embargo, el punto principal que debe recordarse al analizar los resultados, es que pocos factores pueden aparecer con frecuencias significativas diferentes entre los eventos de alta actitud hacia el trabajo.

Debido a que el objetivo básico de este estudio es mostrar la generalización de la teoría en varias poblaciones, los resultados se mostraron de manera separada:

Los resultados para los 50 científicos muestran que los factores motivacionales aparecieron frecuentemente en los eventos satisfactorios y que los higiénicos aparecieron como instrumentos de insatisfacción en el trabajo. El motivador más frecuente fue, logro y los dos factores higiénicos más comunes fueron política y administración de la compañía y supervisión.

Los resultados de los supervisores de manufactura muestran que los factores motivacionales se encontraron con más frecuencia en los eventos

satisfactorios, mientras que los higiénicos aparecieron con más frecuencia en los insatisfactorios. Con estos sujetos el reconocimiento se unió al logro en los eventos satisfactorios y en los insatisfactorios la política y administración de la compañía, es como se esperaba, el factor higiénico más significativo.

Los resultados de los ingenieros fueron idénticos a los de los científicos.

Los resultados de los 75 técnicos hombres que muestran los 3 motivadores (logro, reconocimiento y responsabilidad) y los dos factores higiénicos (política y administración de la compañía y supervisión) fueron significativos en la dirección predicha.

Finalmente, la teoría también se comprueba con las mujeres del área de ensamble. Contrariamente a lo que se piensa de que a las mujeres empleadas en trabajos rutinarios lo que les interesa primordialmente es el ambiente de trabajo, los resultados muestran que la fuente de satisfacción es el logro, seguido de reconocimiento y no hubo un factor higiénico significativo.

En resumen, esta investigación con diferentes ocupaciones confirma la teoría básica.

Otra investigación fue la del Dr. J. Perczel de la Ganz Mavag Locomotive Works en Budapest, (citado por Herzberg, 1966) que se estaba realizando al momento de publicar dicho libro. Sin embargo, aunque los datos completos no fueron proporcionados, algunos datos dados a Herzberg por el Dr. Perczel muestran que los motivadores: trabajo en sí, logro, reconocimiento y responsabilidad; y los factores higiénicos de política y administración de la compañía y supervisión, son estadísticamente significativos en las direcciones predichas, por lo que evidentemente la teoría de motivación-higiene es relevante en diferentes sistemas económicos y políticos como lo es en diferentes tipos de ocupaciones.

De los estudios enumerados hasta el momento los factores higiénicos con mayor ocurrencia son política y administración de la compañía y super-

visión. La posible causa de esto es que los factores ambientales con más influencia sobre el trabajo son la manera en que se maneja la compañía y el comportamiento del supervisor inmediato (Herzberg, 1966).

Herzberg continúa hablando de los factores higiénicos y opina que los factores higiénicos que aparecen moderadamente son condiciones de trabajo y las 3 categorías de relaciones interpersonales. Los factores de vida personal, status y seguridad ocurrieron en periodos aislados y específicos.

El factor higiénico restante es el salario, que ya en sí es complejo. Puede ser considerado como un satisfactor o factor higiénico en teoría, ya que pertenece al ambiente de trabajo (recompensa por trabajar) y no a la tarea en sí; aunque aparece con igual frecuencia en ambos tipos de secuencias de eventos. Sin embargo, cuando el salario está asociado con un evento insatisfactorio, el efecto negativo en la actitud del empleado es generalmente de más larga duración que cuando aparece en una secuencia que describe satisfacción en el trabajo.

Como un factor que afecta las actitudes en el trabajo, el salario tiene mayor potencial como un insatisfactor en el trabajo que como un satisfactor.

Tres de los seis factores motivacionales (logro, reconocimiento y responsabilidad) son los más consistentes al producir satisfacción en el trabajo. Estos tres describen realización, reforzamiento por realización o un aumento de reto; los ingredientes básicos del crecimiento psicológico.

Las peculiaridades de los trabajos, las situaciones de trabajo y los tipos de organizaciones interactúan con las personalidades de los individuos para producir inversiones aisladas de los factores que no se revelan en las estadísticas (Herzberg, 1966). Causando esto que en algunas investigaciones los factores higiénicos causen satisfacción en el trabajo.

Halpern (citado por Herzberg, 1966) realizó un estudio a un grupo de 93 sujetos seleccionados al azar de los archivos de un centro de consejo educacional-vocacional de una universidad que al aplicarles unas escalas de los factores motivacionales e higiénicos, los sujetos reportaban que

aunque estaban igualmente satisfechos con ambos aspectos de su trabajo, los factores motivacionales contribuían significativamente más a la satisfacción general que los factores higiénicos.

Haywood y Dobbs del Peabody College en Tennessee (citado por Herzberg, 1966) realizaron una investigación con 100 niños de onceavo y doceavo grado de las escuelas preparatorias públicas de Nashville, Tennessee para probar la teoría de Herzberg al determinar si había alguna relación entre los buscadores motivacionales y los buscadores higiénicos en su orientación en situaciones inducidas de tensión. Se hipotetizó que los buscadores motivacionales están inclinados a las conductas de acercamiento y favorecerán las situaciones inducidas de tensión. Mientras que, los buscadores higiénicos se caracterizan por una dominancia de evitación a las metas, y esto se manifestará en el deseo de evitar situaciones inducidas de tensión. Se usó la escala de elección de motivadores de Hamlin y Nemo y la S-R Inventory of Anxiousness. Los resultados confirman la hipótesis. Hubo una tendencia significativa para los sujetos altos en la orientación motivacional a estar altos en los acercamientos motivacionales, que los sujetos altos en la orientación higiénica también estaban altos en la evitación de motivación.

Parece ser que el contenido del trabajo es factor primordial que separa a los trabajadores satisfechos de los insatisfechos (Herzberg, 1966).

Machungwa y Schmitt (1983) realizaron un estudio en el que se le pedía a los sujetos que reportaran incidentes que los harían trabajar más y otros incidentes que los harían trabajar menos, para examinar la motivación en el trabajo en Zambia. Un análisis del contenido de los eventos o incidentes mencionados por 341 sujetos de 11 organizaciones y de 5 grupos ocupacionales diferentes arrojaron datos que se agruparon en 6 conjuntos de ítems: 1) oportunidad de crecimiento y progreso, 2) naturaleza del trabajo en sí, 3) elementos materiales y físicos, 4) ítems relacionados con relaciones interpersonales, 5) ítems relacionados con la justicia de las prácticas organizacionales, y 6) ítems de problemas personales. Estos ítems sirvieron para construir un cuestionario al que respondieron 80 sujetos. La frecuencia de la mención de los ítems motivantes y no motivantes se correlacionó altamente con las respuestas a los cuestionarios construidos.

Los resultados mostraron evidencias de que algunos elementos mencionados frecuentemente eran desmotivantes, lo cual es consistente con la noción general de la teoría de dos factores.

El estudio realizado por León y Sepúlveda ( 1979 ) en el que hicieron una distinción entre dos interpretaciones de la teoría de Herzberg, una que se refiere a la satisfacción-insatisfacción global del empleado en su trabajo (actitud hacia el trabajo) y la otra que se refiere a experiencias satisfactorias o insatisfactorias concretas del trabajo (sentimientos brutos o concretos). La validez de la segunda interpretación se examinó en un estudio de campo usando datos de 279 empleados de ambos sexos de una repartición (Dirección General) de la administración pública del Perú. Las edades fluctuaban entre los 18 y 74 años de edad y se desempeñaban en una variedad de puestos técnicos-administrativos. Parte de los resultados obtenidos son favorables a la teoría, ya que, en este estudio los factores extrínsecos mostraron gran fuerza en las experiencias satisfactorias.

Existen, sin embargo, estudios que han rechazado la teoría, como lo son los citados a continuación.

Tobv D. Wall (1973) realizó un estudio en el que se predecía que:

a) Los individuos con defensas del yo altas atribuirán sus experiencias satisfactorias en el trabajo a los motivadores y no a los factores higiénicos como los harán los individuos con defensas del yo bajas.

b) Los individuos con altas defensas del yo atribuirán sus experiencias insatisfactorias a los factores higiénicos y no a los motivadores.

Los resultados indican que los resultados de Herzberg son, en parte, producto de los procesos de defensa del yo dentro de los individuos. Al describir experiencias insatisfactorias en el trabajo, el individuo con altas defensas del yo evitaba atribuir esas experiencias a los motivadores, y por lo tanto, evitaba posibles implicaciones de fracaso personal (Wall, 1973).

El estudio de Kerr, Harlan y Stogdill (1964) trató de investigar la siguiente pregunta ¿Son las discriminaciones sistemáticas hechas por los sujetos entre los factores higiénicos y motivacionales, un reflejo de la

realidad de las situaciones de su trabajo o son discriminaciones debidas a un tipo de protección del si mismo? El problema con su investigación fue que la metodología utilizada fue muy diferente a la utilizada por Herzberg, por lo que, los datos obtenidos no pueden confirmar o refutar la teoría.

Ewen (citado por León et al, 1979) conjeturó que la probabilidad de ocurrencia de un incidente crítico de trabajo varía según sean los factores intrínsecos o extrínsecos del puesto, las causas de la satisfacción o insatisfacción del trabajador.

Gordon, Pryor y Harris (citados por León et al, 1979) demostraron que al controlarse la variable anterior, la técnica de incidentes críticos deja de producir resultados en apoyo de la teoría de Herzberg.

La investigación en torno a la teoría en los escritos del propio Herzberg, y, revisando la literatura empírica, demostró que la teoría tendía a ser apoyada solamente en sus versiones más débiles y cuando se utilizaba la metodología de incidentes críticos (León et al, 1979).

### 1.5 CRITICAS A LA TEORIA DE HERZBERG.

Herzberg (1966) cita dos principales críticas. Una de las cuales es la sobre-generalización de la teoría, ya que, la evidencia sólo estuvo basada en una muestra muy restringida de contadores e ingenieros. A lo cual, el autor responde que es necesario verificar la teoría original con reproducciones directas del patrón de investigación y bajo la dirección de distintos investigadores. La segunda crítica se centra en la naturaleza de las investigaciones psicológicas ya que hay muy poca confiabilidad en sus resultados, porque hay un gran número de variables involucradas. El autor sugiere que debido a lo anterior la investigación en psicología debe tener réplicas para comprobar realmente los resultados.

Herzberg et al (citados en Gellerman, 1979) se percataron desde el principio de que el mismo diseño de su estudio imponía ciertas restricciones sobre las conclusiones a las que pudieran llegar con base en la información obtenida. En primer lugar, los ingenieros y contadores son, como

grupo, considerablemente más instruidos y menos dependientes en su relación con un patrón determinado de lo que normalmente son los trabajadores calificados o semi-calificados. Resulta bastante probable que los trabajadores profesionales podrían reaccionar a elementos que tendrían menor importancia inmediata para los empleados u obreros de infimo nivel y que lo inverso también podría ser cierto. Sin embargo, la motivación de los trabajadores profesionales o técnicos es digna de estudiarse por derecho propio, debido a la creciente magnitud de tales grupos en la economía.

En segundo lugar, cualquier estudio que se base en recuerdos voluntarios se haya inherentemente limitado por la franqueza, así como por la propia comprensión de los participantes. La primera puede controlarse hasta cierto punto mediante una hábil técnica de entrevista; pero no hay modo de ejercer control sobre la segunda. Sin embargo, el efecto más probable de estos inconvenientes es que limitan la cantidad y profundidad de la información, pero no distorsionan el significado de los relatos hechos por los participantes. Por lo tanto, se consideró que bien valía la pena efectuar el estudio, a pesar de sus inevitables defectos. La decisión se vio ampliamente justificada por la importancia de lo que se encontró (Gellerman, 1979).

Stephen Robbins (1976) cita varias críticas que pueden resumirse en 5 debilidades de la teoría:

1) El procedimiento que usó Herzberg está limitado por su metodología.- Cuando las cosas están bien la gente tiende a tomar los créditos para sí mismos. Por el contrario, le echan la culpa al ambiente extrínseco cuando fracasan.

2) La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable.- Esto se debe a que los sujetos tienen que hacer interpretaciones y es muy posible que contaminen los resultados.

3) No se utilizó una medida de satisfacción global.- En otras palabras, a una persona puede desagradarle una parte de su trabajo y considerarlo como un trabajo aceptable.

4) La teoría es inconsistente con investigaciones previas.- Esta



teoría ignora las variables situacionales.

5) Herzberg asume que hay una relación entre satisfacción y productividad.- Pero la investigación metodológica que usó sólo toma en cuenta la satisfacción y no a la productividad.

Un punto básico que debe tomarse en cuenta para cualquier investigación es la dicotomía intrínseco-extrínseco, ya que, se debe definir cuidadosamente estos términos y ser consistentes en su elección de resultados por estudiar y la forma en la que se clasifican. Existe un desacuerdo en la teoría de motivación sobre las definiciones adecuadas de los términos intrínsecos y extrínsecos y en las inconsistencias que prevalecen cuando una respuesta tiene que ser clasificada en uno de los dos términos. Esta situación guió a la hipótesis de que los conceptos intrínsecos y extrínsecos son poco claros y confusos para los psicólogos industriales y organizacionales. Esta hipótesis se probó tomando en cuenta una muestra al azar de miembros de la División 14 de la Asociación Americana de Psicología (APA), en la que se les pidió a los miembros que definieran los términos intrínseco y extrínseco y que clasificaran 21 respuestas en intrínsecas, extrínsecas o ambas. Los resultados soportan la hipótesis, ya que, los sujetos tenían unos conceptos muy confusos (Over y Parker, 1975).

Werniment (citado por León y Sepúlveda, 1979) también señaló que los factores intrínsecos y extrínsecos no se definen a un mismo nivel de análisis, pues mientras que todos los extrínsecos representan atributos del puesto, casi todos los factores intrínsecos representan reacciones del trabajador ante variables del puesto, es decir, son atributos del trabajador, no del puesto.

Porter, Lawler y Hackman (1975) sugieren que la teoría no ha sido todavía elaborada para especificar la manera en la que las características de los trabajadores interactúan con la presencia o ausencia de los motivadores para afectar el desempeño y satisfacción del trabajo. Por lo que, sugieren que las características del trabajo "deben" considerarse para que el impacto del diseño del trabajo logre que puedan comprenderse las respuestas afectivas y conductuales del trabajador. Y por último, que la teoría en su forma presente, no especifica como la presencia o

ausencia de las condiciones motivantes puede medirse para los trabajadores o puestos existentes.

Gordon y Pryor (1974) le critican que se usó un número pequeño de secuencias o episodios reportados por los sujetos.

La teoría de Herzberg es insatisfactoria conceptualmente porque parece admitir que un trabajador puede estar satisfecho globalmente con su puesto y al mismo tiempo insatisfecho globalmente con el (León y Sepúlveda, 1979).

Algunos procedimientos usados en el estudio de Herzberg son cuestionables, algunos de ellos pueden ser responsables por los resultados singulares que se obtuvieron:

a) Un rango pequeño de trabajos investigados.

b) El uso de una sola medida de actitudes del trabajo.- El estudio de Herzberg usó sólo una entrevista semi-estructurada. Esto podría ser aceptable si el estudio fuera solo de naturaleza exploratoria. Pero en vista de que se han generalizado los resultados por los autores, este simple método de medición genera preguntas acerca de la generalización y validez de los resultados. Los problemas de la medición de actitudes no se ha resuelto completamente y ningún otro método ha mostrado ser adecuado. Es posible que algunos o todos los resultados de Herzberg se debieron al método de medición usado.

c) No hay datos de validez y confiabilidad.- Herzberg et al en "The motivation to work" no presentaron evidencias de la validez de la entrevista semi-estructurada usada en el estudio. No hubo tampoco una confiabilidad de formas paralelas o de test-retest.

d) No hay una medida de satisfacción global.- No se incluyeron medidas de satisfacción global. Por lo que, no hay ninguna base para asumir que los factores descritos causaron satisfacción global en el trabajo (o insatisfacción). Es evidente que han declarado los autores del estudio original las causas de la satisfacción e insatisfacción global sin tener

datos relevantes (Ewen, 1964).

Ewen (1964) también dice que en el presente, puede concluirse que la naturaleza de los satisfactores e insatisfactores todavía no es muy clara y puede ser diferente en diferentes trabajos. Por lo que, no hay todavía una justificación para generalizar los resultados de Herzberg más allá de la situación en la que se obtuvieron.

Hellriegel y Slocum (1979) llegan a sugerir que la teoría de dos factores no es una teoría de motivación porque no especifica cómo las respuestas son deseadas por la gente, ni tampoco especifica los factores que influyen que las personas deseen ciertas metas. Sin embargo, explica los determinantes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

La recolección de datos usados por Herzberg y sus procedimientos de categorización restringen la oportunidad de medir la confiabilidad de las reacciones positivas y negativas de ciertas facetas del trabajo. El método de contar una historia para recolectar información y los dos tipos de categorías usadas en el análisis de contenido parecen contener un sesgo inherente que disuade a los sujetos de registrar las reacciones negativas acerca de los motivadores y reacciones positivas acerca de los higiénicos (Gordon et al, 1974).

A pesar de las críticas anteriores y de muchas más, "la teoría de Herzberg ha estimulado una gran cantidad de actividades de investigación. Ha enfocado la atención a la importancia de los contenidos del trabajo, particularmente en la relevancia del enriquecimiento y satisfacción en el trabajo" (Williams, 1978).

Kahn (1961) en su revisión del libro "The motivation to work" dice que hay una cierta consistencia en los resultados de Herzberg y sus colegas. La suficiente para merecer ser examinada y comprobada, en lugar de hacerla a un lado. Su método es interesante en sí mismo y puede ser usado en diseños que ofrezcan mayor validez. Así mismo, Kahn también sugiere que la teoría ha dado nuevos datos acerca de la interacción del trabajador y su ambiente de trabajo. La réplica y extensión de sus resultados, especialmente con medidas independientes de factores ambientales y del criterio

de desempeño, será de gran significancia para la psicología social de las organizaciones.

Handy (1976) encontró que el argumento básico de Herzberg tiene mucha validez de facie, ya que, la motivación es esencialmente un fenómeno subjetivo.

Una prueba tiene validez de facie cuando los reactivos aparentan medir lo que se supone que debe medir la prueba. Es decir, que cuando quien se somete a una prueba observa los reactivos, éstos parecerán relevantes a los fines del examen. Así pues, una prueba que contenga reactivos en los que se pregunte a los individuos cuáles son sus reacciones ante actividades tales como el basquetbol, la geometría, la carrera de vendedor y el trabajar con otras personas, tendrá validez como inventario de intereses; pero no como prueba de inteligencia. En resumen, la validez de facie se determina mediante un examen bastante superficial de la prueba por el examinado y considera solamente la relevancia obvia. Por ende, la validez de facie, aún cuando no garantiza la medición exacta, puede tener influencias importantes sobre la motivación y consecuentemente sobre la validez (Brown, 1980: 157).

## CAPITULO 2: METODOLOGIA

### 2.1 ESQUEMA DEL ESTUDIO.

El esquema de la presente tesis corresponde al de un estudio descriptivo. que Sellitz (1974) define como aquellos que describen las características de una población y busca posibles asociaciones entre variables previamente definidas.

Esta investigación será una réplica del estudio original de F. Herzberg (1966), que intentará aportar datos a la teoría de dos factores. Las réplicas han sido relativamente poco frecuentes en las ciencias sociales, ya que, los científicos no se han convencido de la necesidad de comprobar los resultados obtenidos en estudios previos. Prevalece la idea de que al hacer el estudio otra vez, llevará a preguntarse sobre la integridad del científico. Otra dificultad con investigaciones que replican es el hecho de que un segundo investigador al investigar al mismo grupo o sociedad encontrará diferencias con los resultados del primer investigador simplemente porque el grupo ha cambiado, por lo que es muy difícil distinguir los cambios reales de las diferencias en la medición (Blalock, 1970).

Los científicos sociales que utilizan un estudio descriptivo tienen tres problemas metodológicos:

1. Recolectar los datos de tal manera que todos los sujetos se enfrenten a situaciones idénticas.
2. El muestreo y la generalización de los resultados.
3. Especificar los criterios estandarizados para los procedimientos del análisis de datos (Blalock, 1970).

El método de recolección de datos de la presente investigación será una encuesta. Davis (1981) clasifica las encuestas de la siguiente manera: Una encuesta descriptiva obtiene respuestas de los empleados expresadas según sus propias palabras. Este método permite que estos comuniquen sus pensamientos personales y usen sus propias palabras para decir

exactamente lo que sienten. Una encuesta objetiva presenta tanto preguntas como una selección de respuestas, de tal modo que el empleado simplemente marca la que representa su elección. La encuesta típica usa tanto el método objetivo como el descriptivo. La encuesta de esta investigación será una encuesta típica, ya que, consistirá tanto en preguntas abiertas como en cerradas, como se verá en el inciso sobre Instrumento. Básicamente, se preguntará a los sujetos que describan un evento positivo (satisfactorio) o negativo (insatisfactorio), en las dimensiones de los 16 factores que Herzberg (1966) menciona, logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, progreso, crecimiento, supervisión, política y administración de la compañía, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales con compañeros, subordinados y superiores, status, seguridad en el trabajo, salario y vida personal.

El muestreo se describirá más ampliamente en el inciso de Sujetos.

## 2.2 HIPOTESIS.

Siendo una réplica, este estudio parte de la premisa de Herzberg de que el determinante primario de la satisfacción en el trabajo de un empleado son los factores intrínsecos al trabajo que realiza, como por ejemplo el trabajo en sí, reconocimiento, logro, responsabilidad, crecimiento y progreso (Porter et al, 1975).

Basándose en lo anterior se deducen las siguientes hipótesis que serán enumeradas a continuación con sus correspondientes hipótesis nulas.

$H_1$  Los factores motivacionales serán mencionados con mayor frecuencia que los factores higiénicos como eventos positivos o satisfactorios.

$H_0$  Los factores motivacionales no serán mencionados con mayor frecuencia que los factores higiénicos como eventos positivos o satisfactorios.

Por el contrario, la insatisfacción es determinada por un conjunto de factores extrínsecos al trabajo, que son llamados factores higiénicos. Por ejemplo, política y administración de la compañía, supervisión, condiciones

de trabajo, relaciones interpersonales con compañeros, subordinados y superiores, seguridad en el trabajo, salario, vida personal (Porter et al. 1975).

De acuerdo a esto se hipotetiza que

$h_2$  Los factores higiénicos serán mencionados con mayor frecuencia que los factores motivacionales como eventos negativos o insatisfactorios.

$h_0$  Los factores higiénicos no serán mencionados con mayor frecuencia que los factores motivacionales como eventos negativos o insatisfactorios.

Para Herzberg (1966), los factores motivacionales son los que llevan a la persona a la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores higiénicos, son los que la llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Por lo que se hipotetiza que

$h_3$  El grado de satisfacción en el trabajo será mayor en el grupo o sujetos que hayan mencionado a un factor motivacional como un evento positivo que en el grupo o sujetos que hayan mencionado a un factor higiénico como un evento positivo.

$h_0$  El grado de satisfacción en el trabajo no será mayor en el grupo o sujetos que hayan mencionado a un factor motivacional como un evento positivo que en el grupo o sujetos que hayan mencionado a un factor higiénico como un evento positivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por Herzberg (1966) los factores motivacionales sugieren ser efectivos en motivar al individuo a un desempeño y esfuerzo superior en su trabajo.

De aquí se hipotetiza que

$h_4$  Los factores motivacionales tenderán a ser percibidos por el sujeto como más motivantes que los factores higiénicos.

- $h_0$  Los factores motivacionales no tenderán a ser percibidos por el sujeto como más motivantes que los factores higiénicos.

Según Herzberg (1966), la satisfacción del trabajador cuando reporta factores motivacionales es de mayor duración que la satisfacción reportada cuando la respuesta corresponde a los factores higiénicos, ya que, el sujeto que dá una respuesta motivacional muestra interés en el tipo y calidad del trabajo que realiza.

Por lo que,

- $h_5$  Cuando la respuesta del sujeto corresponda a un factor motivacional, tanto en un evento positivo como en uno negativo, la satisfacción afectará durante más tiempo al individuo.

- $h_0$  Cuando la respuesta del sujeto corresponda a un factor motivacional, tanto en un evento positivo como en uno negativo, la satisfacción no afectará durante más tiempo al individuo.

### 2.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES.

El tipo de evento será motivacional cuando el sujeto describa una situación relacionada con el contenido del trabajo y será higiénico cuando se relacione con el contexto o ambiente del trabajo.

El tipo de factor será clasificado de acuerdo a los 16 factores que Herzberg propone. Cada uno de los factores tiene un aspecto positivo y un aspecto negativo que se postcodificaron de acuerdo a las respuestas de los sujetos a la pregunta "Piense en una situación acerca de su trabajo en la que se sintió excepcionalmente bien. Diga lo que sucedió" o "Piense en una situación acerca de su trabajo en la que se sintió excepcionalmente mal. Diga lo que sucedió". Las respuestas se codificaron de la siguiente manera:

1. Logro.- Será codificado cuando el sujeto mencione un evento de éxito dentro de su trabajo. Como por ejemplo. "Fue cuando tuve en mis manos el trabajo ya terminado, fue ver realizados todos mis esfuerzos" o "Cuando fracasó la aplicación de un programa



que habíamos diseñado".

2. Reconocimiento.- Será codificado cuando el sujeto reporte recibir algún acto de reconocimiento de alguna persona, ya sea, un supervisor, un cliente, etc. Esta categoría también incluye un reconocimiento negativo, es decir, actos de crítica o reprebación. Un ejemplo sería, "Se determinó en una junta de los responsables del área que mi trabajo era excelente y que por primera vez la empresa tomaba ampliamente la delantera gracias a ello" o "Mi trabajo fue presentado al gerente de planeación y éste hizo caso omiso de él".
3. Trabajo en sí.- Será codificado cuando el sujeto reporte al trabajo o a las tareas del trabajo como una fuente de sentimientos buenos o malos acerca de él. Como por ejemplo, "Cuando pusimos en marcha un programa que me habían pedido que realizara para el departamento de informática" o "El trabajo tuvo pérdida de información".
4. Responsabilidad.- Será codificado cuando el sujeto reporte haber recibido responsabilidad por su propio trabajo o por el trabajo de otros o por una nueva responsabilidad. Por ejemplo, "Durante una semana que me encargué del departamento y todos los problemas se resolvieron lo mejor posible" o "No tuve a tiempo terminado un reporte que se me encargó para una fecha, cuando en realidad dispuse de tiempo suficiente".
5. Progreso.- Será codificado cuando el sujeto reporte haber experimentado un cambio en su posición y status en la compañía. Como por ejemplo, "Tomando en cuenta que tengo poco desempeñando mi labor, no como trabajo ya definido, recuerdo haberme sentido bien cuando se propuso un trabajo de nueva creación como consecuencia de mi actual desempeño" o "Fue una vez que me avisaron que mi programa de semillero no había sido aceptado y por lo tanto tendría que permanecer tres meses más como becario".
6. Crecimiento.- Será codificado cuando el sujeto reporte que sus posibilidades de crecimiento aumentaron o disminuyeron y cuando reporte

un desarrollo de sus propias habilidades y en su profesión. Por ejemplo, "Ingresé a esta institución con pocos conocimientos y fui adquiriendo más conocimientos con el tiempo y a enseñar mis conocimientos a otras personas" o "Cuando me liquidaron por falta de experiencia".

7. Supervisión.- Será codificado cuando el sujeto describa un evento que pueda ser clasificado en la competencia o incompetencia, justicia o injusticia del supervisor, siendo estas características críticas. Como por ejemplo, "En una ocasión en el área de impregnación el supervisor aún no llegaba; y el supervisor de turno llegó a verme y me preguntó que cómo sabía si la mezcla que se había preparado tenía catalizador, yo le contesté que quizás se podía observar en el cambio de pH de neutro o poco ácido a pH alcalino o básico; más tarde regresó el supervisor de turno y me dijo que sí se verifica así" o "Cuando me faltó colocar una pieza de un motor y mi supervisor me dijo que eso no está bien, que tenía que poner mucha atención cuando desarmara un motor".
8. Política y administración de la compañía.- Será codificado cuando se mencione lo adecuado o inadecuado de la administración y organización de la compañía y cuando se mencione los efectos benéficos o dañinos de las políticas de la compañía. Un ejemplo sería, "Que nunca se dio o se hizo un plan detallado acerca del futuro que uno tendrá dentro de la empresa, es decir, en cuanto tiempo estará uno preparado para ocupar un puesto oficial" o "Cuando la compañía decidió que se cancelaba nuestro proyecto".
9. Condiciones de trabajo.- Será codificado cuando el sujeto mencione las condiciones físicas del trabajo, las facilidades para realizarlo, la cantidad de trabajo, lo adecuado o inadecuado de la ventilación, luz, y herramientas, y otras características ambientales. Como por ejemplo, "Recién llegado a este lugar de trabajo no tuve un lugar fijo, instrumentos de trabajo, etc., así hasta la fecha, a veces como que no se me toma en cuenta" o "Cuando me asignaron un escritorio con teléfono pues pude realizar mejor mi trabajo".

10. Relaciones interpersonales con compañeros.- Será codificado cuando el sujeto haga algunas verbalizaciones acerca de las características de la interacción entre el sujeto y sus compañeros. Por ejemplo, "Llegué a la planta a las 9:00 horas y desde la primera persona que traté o saludé hasta la última me recibieron de una manera agradable" o "Pues en los primeros días sí me sentí mal porque los trabajadores mostraban recelo cuando empezaba a realizar mi trabajo, cuando les preguntaba algo de cómo lo realizaban ellos decían que había que pedirle permiso a los supervisores".
  
11. Relaciones interpersonales con subordinados.- Será codificado cuando el sujeto haga mención de alguna característica de la interacción entre el sujeto y sus subordinados. Como por ejemplo, "Cuando los empleados de mi departamento se reunieron y me felicitaron por haber logrado un proyecto que traería beneficios para el departamento" o "En una ocasión los empleados bajo mi responsabilidad decidieron llevar a cabo un nuevo experimento sin mi autorización".
  
12. Relaciones interpersonales con superiores.- Será codificado cuando haya alguna mención del sujeto de las características de la interacción entre el sujeto y sus superiores. Un ejemplo sería, "En los primeros días de trabajo mi jefe inmediato me trató muy bien y me dio bastante confianza" o "Una tarde en la cual yo estaba molesto por tener un exceso de trabajo y además de que esa misma tarde tendría un examen de una materia, llegó mi jefe muy enojado pidiéndome mi horario de entrada y salida al trabajo, haciendo burla de que yo sólo trabajaba ocho horas al mes u que debería de cumplir con el horario que yo le diera".
  
13. Status.- Será codificado cuando el sujeto mencione algún signo de status como factor en sus sentimientos hacia el trabajo. Por ejemplo, "Cuando me nombraron jefe del departamento y por lo tanto, me asignaron una secretaria y esto me hizo sentirme más contento en el trabajo" o "Cuando pude asistir a una convención con otros gerentes debido a mi ascenso de puesto".

14. Seguridad en el trabajo. - Será codificado cuando el sujeto haga mención de la seguridad de la compañía. Por ejemplo, "Cuando en la compañía me avisaron que iba a haber un recorte de personal por la situación actual, por esto no pude dedicarle la suficiente atención a mi trabajo" o "Ante la crisis económica, la compañía estuvo en peligro de ser vendida y por lo tanto hubo momento de mucha tensión".
15. Salario. - Será codificado cuando el sujeto mencione algún evento en que la compensación tenga algún papel. Como por ejemplo, "Cuando me aumentaron el sueldo, ya que necesitaba ganar más dinero" o "Cuando no pude recibir el aumento que estaba esperando".
16. Vida personal. - Será codificado cuando el sujeto reporte algún aspecto del trabajo que afectó su vida privada. Por ejemplo, "A partir de un curso de Relaciones Humanas mejoró mi relación con mi familia y pude lograr que hubiera mayor comunicación" o "Cuando tuve un serio problema en el trabajo, tuve que suspender las vacaciones con mi familia".

Sentimiento causado por el evento, se refiere al sentimiento de satisfacción o insatisfacción que el sujeto reportó sentir ante el evento, pudiendo ser "satisfacción", "insatisfacción" o "neutro".

Intensidad del sentimiento, se refiere a la magnitud del sentimiento que el sujeto reportó en una escala del 1 al 9, siendo el 1 poco intenso y el 9 muy intenso.

Motivación, se refiere a la presencia o ausencia que el sujeto reporte de un sentimiento que haya afectado la realización de su trabajo, pudiendo ser "sí afectó la realización del trabajo" o "no afectó la realización del trabajo".

Efecto de la motivación, se refiere a un ejemplo específico de cómo este sentimiento afectó el trabajo, según lo que el sujeto reportó. Se postcodificó según las categorías de Herzberg, siguiendo las mismas definiciones mencionadas en páginas anteriores.

Duración, se refiere al periodo de tiempo en el que el sentimiento afectó el trabajo, según lo reportó el sujeto, lo que se midió con una escala del 0 al 3 donde el 0 es igual a nada, 1 es igual a de 1 a 6 meses, 2 es igual a de 6 meses a 1 año y 3 igual a más de 1 año.

Impacto en la conducta, se refiere a la influencia que el evento tuvo en el desempeño en el trabajo del sujeto, de acuerdo a lo que éste reportó al contestar la pregunta ¿Cuál evento le causó más impacto en su vida?.

Satisfacción e insatisfacción, serán definidos de acuerdo a la magnitud que el sujeto reportó de acuerdo a dos escalas: una de satisfacción y otra de insatisfacción, siendo el 9 la máxima calificación y el 1 la mínima.

También habrá medidas demográficas adicionales: edad, sexo y escolaridad.

Todo lo anterior puede verse en el Apéndice B.

#### 2.4 INSTRUMENTO.

La presente investigación se llevará a cabo mediante una encuesta basada en las preguntas originales del estudio de Herzberg (1966). La encuesta consistirá de dos secciones, una referente a un evento positivo (A) o satisfactorio y la segunda a un evento negativo o insatisfactorio (B). La sección A consistirá de 7 preguntas (1 a 7), mientras que la sección B consistirá de 11 preguntas (1 a 11), ya que las cuatro últimas están relacionadas con ambas secciones y pretenden recolectar datos de identificación del sujeto.

Para elaborar éste cuestionario se procedió a traducir las preguntas del estudio original de Herzberg (1966). No se incluyeron todas las preguntas ya que se consideraron algunas como muy redundantes (ver Apéndices B y C).

Una vez formuladas en español las preguntas, se hizo un estudio piloto (ver Procedimientos Específicos), lo cuál sirvió para reformular algunas preguntas. La versión final del cuestionario se aplicó a los 80 sujetos de

la muestra en un periodo de 3 meses.

El cuestionario se incluye en el Apéndice C.

## 2.5 SUJETOS.

El presente estudio se llevó a cabo con 80 sujetos, empleados en una industria petro-química localizada en el área metropolitana y con plantas localizadas en Lerma, Zitácuaro y Tlaxcala. La muestra se eligió por razones prácticas, ya que se facilitó la entrada a dicha empresa. Los cuestionarios fueron aplicados a 80 becarios.

Dentro de las políticas de la empresa existe lo que se llama el "Plan de Becario", con el que se busca establecer un estrecho contacto con estudiantes calificados que puedan cubrir necesidades futuras de personal técnico especializado dentro de la compañía.

Los requisitos de esta compañía para ingresar a ella como becario son los siguientes: Ser estudiante de una carrera profesional cursando los últimos semestres con el fin de que puedan ser una fuente de reclutamiento (cartera de candidatas) en un futuro, tener buen promedio académico (calificación por arriba de 8), haber aprobado los exámenes aplicados por ANIQ (Asociación Nacional de la Industria Química), y disponibilidad de realizar sus prácticas 20 horas a la semana.

A este tipo de sujetos se aplicó el cuestionario por su accesibilidad y cooperación con el presente estudio. Los becarios estaban distribuidos en las diferentes localidades de la empresa.

Las personas encuestadas (n=80) tienen un rango de edad entre los 18 y 28 años, siendo la media de 22 años y la moda 22.

En cuanto al sexo de los entrevistados, el 64% (51 sujetos) de la muestra es de sexo masculino y el 36% (29) es de sexo femenino.

La escolaridad de estos sujetos (n=80) es de un 51.3% carrera profesional; 47.5% algo de carrera o carrera técnica; y solamente el 1.3% con estu-

dios de postgrado.

## 2.6 PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS.

Para realizar la presente tesis se hizo una revisión bibliográfica de la teoría de dos factores de Herzberg, después se pensó hacer una réplica en México, para obtener resultados que apoyen o critiquen a dicha teoría. Por lo que, se plantearon algunas hipótesis.

Por razones prácticas se consideró no hacer entrevistas individuales, ya que llevaría el riesgo de subjetividad. Se utilizó una encuesta que incluyera preguntas de la entrevista de Herzberg y se elaboró un cuestionario. Se hizo un estudio piloto a una muestra pequeña de obreros y empleados ( $n=15$ ). Este estudio se llevó a cabo en una industria pequeña del D.F., los resultados de este estudio llevaron a una mejor formulación de las preguntas del cuestionario, al rehacerse algunas de éstas de manera más clara.

El cuestionario final se aplicó a cada uno de los 80 becarios en un periodo de 3 meses. A los becarios de las oficinas corporativas se les explicó en qué consistía este estudio y se mostraron interesados en el proyecto. Los cuestionarios de las plantas se mandaron por correo interno a cada una de las plantas, con una carta explicando la finalidad del cuestionario.

En cuanto al análisis estadístico, se realizó por computadora, usando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 9.1; Junio 15, 1984.

## CAPITULO 3: RESULTADOS.

### 3.1 ESTADISTICA DESCRIPTIVA.

A continuación se darán los resultados de la estadística descriptiva de las principales variables analizadas en este estudio.

Como se recordará, uno de los objetivos de este estudio es investigar que tipo de factores son asociados con un evento positivo o satisfactorio y con un evento negativo e insatisfactorio.

En el cuestionario al sujeto se le pidió que describiera una situación acerca de su trabajo en la que se sintió excepcionalmente bien y también se le pidió que describiera una situación acerca de su trabajo en la que se sintió excepcionalmente mal. Esto se codificó después en motivacional, es decir, una situación relacionada con el contenido del trabajo, e higiénico, una situación relacionada con el contexto o ambiente del trabajo.



La tabla 1 nos muestra que casi 8 de cada 10 sujetos mencionaron un factor motivacional en un evento positivo. Mientras que en el evento negativo o insatisfactorio el 56.3% de los casos fueron motivacionales y el 43.7% de los casos fueron higiénicos.

**TABLA 1**

**Clasificación de eventos laborales percibidos por el sujeto como positivos y negativos.**

TIPO DE CLASI- FICACION DEL FACTOR	EYENTO POSITIVO	EYENTO NEGATIVO
	FRECUENCIA (Porcentaje)	FRECUENCIA (Porcentaje)
Motivacional	79%	56.3%
Higiénico	21%	43.7%
Total	100%	100%

Estos mismos eventos, positivos y negativos, fueron clasificados de acuerdo a los 16 factores mencionados por Herzberg en su estudio original (Herzberg, 1966). Los resultados obtenidos en el evento positivo son: la moda fue reconocimiento, siendo este el 22.5% de los casos, le sigue en

## TABLA 2

**Factores motivacionales e higiénicos :  
Clasificación de las respuestas de los sujetos.**

TIPO DE EVENTO CLASIFICACION DE LOS EVENTOS MOTIVACIONALES/HIGIENICOS	Evento Positivo	Evento Negativo
<b>Logro</b>	16.3	-
<b>Reconocimiento</b>	22.5	21.1
<b>Trabajo en sí</b>	17.5	18.3
<b>Responsabilidad</b>	11.3	9.9
<b>Progreso</b>	6.3	-
<b>Crecimiento</b>	5.0	7.0
<b>Supervisión</b>	1.3	4.2
<b>Político y Admón.</b>	-	4.2
<b>Cond. de Trabajo</b>	-	1.4
Rel.Int.c./compañeros	13.7	18.3
Rel.Int.c./superiores	3.8	14.1
<b>Salario</b>	2.5	1.4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

orden de importancia trabajo en sí con 17.5%, logro con 16.3% y relaciones interpersonales con compañeros 13.7%. En el evento negativo, la moda fue reconocimiento con el 21.1% de los casos, el trabajo en sí fue la respuesta en el 18.3% de los casos. Y en cuanto a los factores higiénicos, las relaciones interpersonales con compañeros fue la respuesta el 18.3% de los casos y relaciones interpersonales con superiores el 12.5%. Esto se puede observar en la tabla 2.

En cuanto al sentimiento causado por el evento positivo o satisfactorio, fue de "satisfacción" en el 98.8% de los casos (n=80) y neutro en el 1.2% de los casos. Por otro lado, el sentimiento causado por el evento negativo, fue "insatisfacción" en el 98.6% de los casos (n=80) y neutro el 1.4%.

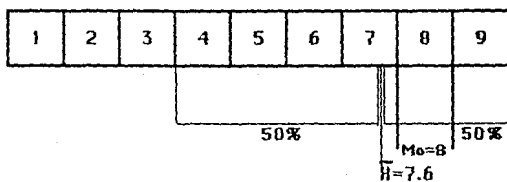
Al sujeto también se le preguntó por la intensidad del sentimiento causado por el evento de acuerdo a una escala del 1 al 9. En el evento positivo y en la mayoría de los casos este sentimiento de satisfacción fue intenso. la media fue de 7.6 y la moda de 8. El 46.8% dió una respuesta de 8, lo que corresponde a un sentimiento intenso, lo cual indica que para casi la mitad de los sujetos en la muestra, la satisfacción que derivan de un evento positivo en su trabajo es muy intenso. Esto se observa en la gráfica 1.

En el evento negativo, la media fue de 6.5 y la moda de 8. Para el 21% de los casos la respuesta fue de 8. Ver gráfica 1. Lo cual parece indicar, que la intensidad de la insatisfacción es también intensa cuando se experimenta un evento insatisfactorio o negativo en el trabajo.

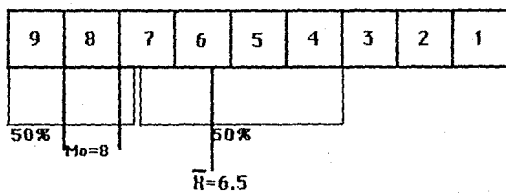
# GRAFICA 1

Intensidad de sentimiento reportado por el sujeto

Intensidad de la satisfacción



Intensidad de la Insatisfacción



Cuando a los sujetos se les preguntó ¿Este sentimiento afectó la realización de su trabajo?, en el evento positivo o satisfactorio el 93.8% (n=80) de los sujetos reportaron que sí les había afectado. Ahora bien, también se pidió a los sujetos que dieran un ejemplo específico de la manera en que afectó ese evento el desempeño en el trabajo y las respuestas se codificaron en "motivacional" (92.4%) e higiénico (7.6%). es decir, para la mayoría de los sujetos -de hecho 9 de cada 10- este evento percibido por ellos como positivo o satisfactorio, tiene una especie de efecto reforzante en el desempeño de su trabajo, principalmente en las dimensiones crecimiento (38%), trabajo en sí (22.8%). Para una minoría de los sujetos, el evento afectó su desempeño en factores higiénicos tales como mejorar sus relaciones interpersonales en el trabajo (7.6%).

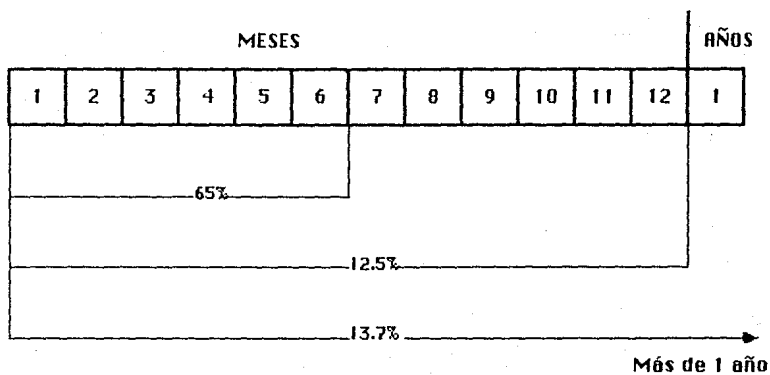
En cuanto al evento negativo o insatisfactorio, el 75% (n=80) de los sujetos reportaron que sí afectó la realización de su trabajo y el 25% contestó que no. Para el 79.4% de las personas, este efecto fue motivacional y para el 20.6% el efecto fue higiénico. El efecto fue reforzante principalmente en trabajo en sí (32.4%), crecimiento (29.4%) y relaciones interpersonales con compañeros (8.8%).

Sobre el evento positivo en su trabajo, se preguntó a los sujetos el tiempo que este evento afectó su desempeño. Esta pregunta la hizo Herzberg (1966) para ver que tanto impacto tenían los factores -en términos de tiempo- en la actividad de los empleados.

En la siguiente gráfica se puede observar que más de la mitad (65%) de los sujetos (n=80) reportaron haber modificado su desempeño a raíz del evento por un periodo no mayor de 6 meses.

## GRAFICA 2

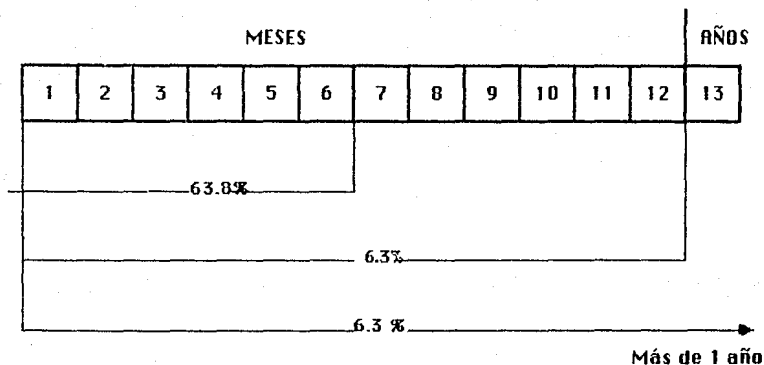
**Duración o impacto del Evento Positivo en términos de tiempo reportado por el sujeto.**



La duración que tuvo el efecto del evento negativo o insatisfactorio en el desempeño en el trabajo fue en el 63.8% de los casos (n=80), de 1 a 6 meses . Dicha duración disminuyó considerablemente de los 6 meses a más de 1 año (12.6%). Ver gráfica 3.

### GRAFICA 3

**Duración o impacto del Evento Negativo en términos de tiempo reportado por el sujeto.**



En cuanto al impacto en la conducta, el tipo de evento que tuvo un mayor impacto fue el evento positivo o satisfactorio en el 70.7% de los casos (n=80), mientras que el evento negativo o insatisfactorio obtuvo el 29.3% de las respuestas. Siendo el impacto, en relación a los dos factores propuestos por Herzberg (1966), 77.3% de los casos motivacional y 22.7% higiénico.

Al preguntar a los sujetos las razones por las cuales fue más impactante cierto factor en su desempeño en el trabajo, más de la mitad (63%) respondió que ese evento lo motivó más a un crecimiento personal; 12.3% respondió al trabajo en sí y el 8.2% contestó que el reconocimiento.

Por último y de acuerdo a las dos escalas propuestas por Herzberg (1966) -satisfacción e insatisfacción- los sujetos reportaron lo siguiente en la presente investigación. Ver gráfica 4. Nótese que en esta gráfica se han puesto a la satisfacción y a la insatisfacción en dos continuos, tal y como lo propone Herzberg. Sugiriendo así que una misma persona puede estar satisfecha o insatisfecha en diferentes facetas de su trabajo. Sobre esta muestra podría decirse que es un grupo de empleados que en términos generales están satisfechos con su trabajo, aunque tienen motivos de insatisfacción.

El mayor porcentaje de los sujetos satisfechos se agrupa en los grados 7 y 8, es decir, hay un alto nivel de satisfacción en esta muestra. Hacia los extremos disminuyen los sujetos, no presentando un grado mínimo de satisfacción.

En el continuo de insatisfacción, se puede observar una distribución diferente. Una cuarta parte de los sujetos ( grados 1 y 2 ) reportan tener un grado bajo de insatisfacción. Más de la mitad de los sujetos (60%) reportan tener cierta insatisfacción (Véase grados 1, 2 y 3). Aproximadamente el 30% de los sujetos reportaron tener un grado considerado de insatisfacción (Véase grados 4 y 5). Menos del 10% de los sujetos reportaron tener un grado alto de insatisfacción.



## GRAFICA 4

Grado de satisfacción e insatisfacción en el trabajo reportado por el sujeto.

### Grado de Satisfacción

1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
-	-	2.5%	-	7.5%	8.8%	31.3%	43.8%	6.3%	100%

### Grado de Insatisfacción

9	8	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL
-	4%	4%	1.3%	20%	9.3%	24%	26.7%	10.7%	100%

### 3.2 ESTADISTICA INFERENCIAL.

Una vez descritas las principales variables , pasaremos a analizar las pruebas de hipótesis.

#### Hipótesis 1

Los factores motivacionales serán mencionados con mayor frecuencia que los factores higiénicos como eventos positivos o satisfactorios.

A partir de un análisis de tablas cruzadas y  $\chi^2$ , los datos nos indican que se puede rechazar la hipótesis nula, teniendo que en la muestra los sujetos mencionan con más frecuencia los factores motivacionales como eventos positivos o satisfactorios, que los factores higiénicos. La tabla No. 3 muestra este análisis.

**TABLA 3**

#### **Clasificación del evento mencionado como positivo**

<b>Evento Positivo</b>	<b>Frecuencia Observada</b>
<b>Motivacional</b>	<b>63</b>
<b>Higienico</b>	<b>17</b>

$$\chi^2 = 26.44$$

$$gl \ 1 \quad p < .01$$

## Hipótesis 2

Los factores higiénicos serán mencionados con mayor frecuencia que los factores motivacionales como eventos negativos o insatisfactorios.

Para el análisis de los datos se realizó una prueba de  $\chi^2$ .  
( $\chi^2=1.16$ ,  $gl=1$ ,  $p .05$ ) y se concluyó que se acepta la hipótesis nula, es decir, no hay indicación de que factores higiénicos se mencionen como eventos negativos o insatisfactorios. Ver Tabla No. 4.

### TABLA 4

**Clasificación del evento mencionado como negativo**

Evento Negativo	Frecuencia Observada
Motivacional	40
Higiénico	31

$$\chi^2 = 1.16$$

gl 1      n s

A primera vista y considerando la tabla anterior parece que los factores motivacionales son también mencionados con más frecuencia en los eventos negativos, pero en un análisis posterior con una tabla de 2 X 2, se puede observar que los factores motivacionales tienden a estar asociados a eventos positivos y los higiénicos tienden a estar relacionados con eventos negativos. Esto se puede observar en la Tabla 5.

**TABLA 5**

**Relación entre el tipo de evento y el tipo de Factor.**

TIPO DE Clasificación del Factor \ EVENTO	EVENTO POSITIVO	EVENTO NEGATIVO	
Motivacional	63	40	103
Higiénico	17	31	48
	80	71	151

$$\chi^2 = 8.7$$

gl 1

$p < .01$

La hipótesis 3 establece que

El grado de satisfacción en el trabajo será mayor en el grupo o sujetos que hayan mencionado a un factor motivacional como un evento positivo que en el grupo o sujetos que hayan mencionado a un factor higiénico como un evento positivo.

En este caso se acepta la hipótesis nula, es decir, no hay una relación entre la gente que mencionó factores motivacionales como un evento positivo y su satisfacción en el trabajo. La estadística utilizada fueron tablas cruzadas y  $\chi^2$ . Los resultados se pueden observar en la Tabla No. 6.

## TABLA 6

**Relación del grado de satisfacción con el trabajo con la clasificación del evento.**

Grado de Satisfacción TIPO DE FACTOR	POCA SATISFACCION		MUCHA SATISFACCION	
	1	2	3	
Motivacional	2	10	51	63
	3.2	15.9	81	78.8
Higiénico	0	3	14	17
	0	17.6	82.4	21.3
	2	13	65	8
	2.5	16.3	81.3	108

$$\chi^2 = 0.568$$

gl 2

n s

El 78.8% de la muestra (n=80) que mencionó un factor motivacional como un evento positivo es, en su casi mayoría ( 8 de cada 10 ), un grupo muy satisfecho con su trabajo. Sólomente el 3.2% dijeron estar muy poco satisfechos con su trabajo. Sin embargo, el grupo de personas (17) que mencionó un factor higiénico como un evento positivo en su vida laboral, también parecen estar muy satisfechos con su trabajo.

De acuerdo a la hipótesis 4 que dice

Si un evento es motivacional, el efecto percibido por el sujeto en su trabajo tenderá con mayor frecuencia a ser de índole motivacional que higiénico.

Se realizó la estadística con tablas cruzadas y  $\chi^2$ . Se acepta la hipótesis nula, pues los factores motivacionales no tienden a ser percibidos necesariamente por el sujeto como motivantes. Es decir, factores extrínsecos al trabajo también son percibidos como motivantes. Esto puede observarse en la Tabla No. 7.

## TABLA 7

Relacion entre el tipo de Factor y la Motivación.

MOTIVACION TIPO DE FACTOR	SI	NO	
Motivacional	59 93.7	4 6.3	63 78.8
Higiénico	16 94.1	1 5.9	17 21.3
	73 93.8	5 6.3	80 100

$$\chi^2 = .00498$$

gl 1      n s

La hipótesis 5 establece que

Cuando la respuesta del sujeto corresponda a un factor motivacional, la satisfacción afectará durante más tiempo al individuo.

La  $\chi^2$  no es significativa ( $\chi^2 = 4.424$ ,  $gl = 3$ ,  $ns$ ), por lo tanto, se puede decir primeramente que no hay relación significativa entre el tipo de factor, ya sea motivacional o higiénico y la duración percibida por el sujeto en su trabajo.

### TABLA 6

Relación entre la clasificación del Evento Positivo y la duración percibida por el sujeto del efecto en su trabajo.

TIPO DE FACTOR \ DURACION	DURACION				
	Nada	De 1 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	Más de 1 año	
Motivacional	5	41	10	7	63
	7.9	65.1	15.9	11.1	78.8
Higienico	2	11	0	4	17
	11.8	64.7	0	23.5	21.3
	7	52	10	11	80
	8.8	65	12.5	13.7	100

$$\chi^2 = 4.424$$

gl 3 ns



En el evento positivo, tanto tratándose de factores motivacionales como de higiénicos, la mayoría de los sujetos (65%) declararon un impacto en el desempeño en el trabajo de 1 a 6 meses y el número de sujetos disminuyó considerablemente cuando se clasificaron periodos más largos ( de 6 meses a más de 1 año ), es decir, que tratándose de un evento positivo, tanto los factores motivacionales como higiénicos, tienen un impacto en el trabajo similar en las personas y este impacto en términos de tiempo no va más allá de 6 meses. Ver Tabla No. 8.

La mayoría de los sujetos en la muestra (63.8%) percibieron que el efecto de un evento negativo o insatisfactorio en su trabajo es de 1 a 6 meses. Sin embargo, un mayor número de sujetos tiende a percibir que un factor motivacional tiene más impacto que un factor higiénico en un evento negativo o insatisfactorio.

En general, si existe una relación entre los factores motivacionales e higiénicos y la duración del impacto en el trabajo, pero ésta existe únicamente cuando el evento es percibido como negativo o insatisfactorio. Ver Tabla No. 9.

**TABLA 9**

**Relacion entre la clasificación del Evento Negativo y la duración percibida por el sujeto del efecto en su trabajo.**

<b>DURACION</b> <b>TIPO DE FACTOR</b>	<b>Nada</b>	<b>De 1 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>Más de 1 año</b>	
<b>Motivacional</b>	6	30	1	3	40
	15	75	2.5	7.5	56.3
<b>Higiénico</b>	4	21	4	2	31
	12.9	67.7	12.9	6.5	43.7
	10	51	5	5	71
	23.8	63.8	6.3	6.3	100

$$\chi^2 = 35.789 \quad \text{gl } 6 \quad p < .001$$

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

También se hizo un post-análisis de tablas cruzadas y  $\chi^2$  entre la duración del evento negativo e insatisfactorio y la clasificación del factor de dicho evento, ya que se consideró interesante reportar qué factores afectan más y por más tiempo el desempeño laboral del sujeto. Con esa idea se construyó una tabla con los resultados obtenidos entre la duración del evento negativo y la clasificación del factor. Ver Tabla No. 10.

El 23.8% (19) de la muestra (n=80) contestó que el evento negativo e insatisfactorio no tuvo ningún efecto en su trabajo. El mayor porcentaje de respuestas está en aquellos que mencionaron como un evento insatisfactorio al reconocimiento negativo (18.8%), es decir, actos de crítica o reprobación, y al trabajo en sí (16.3) e sea las tareas del puesto que pueden ser percibidas como una fuente de sentimientos malos acerca de este, ambos factores son motivacionales. También se indicó, aunque con menor frecuencia, que falta de responsabilidad (8.8%) y falta de oportunidades de crecimiento (6.6%) constituyen factores que afectan el desempeño del trabajo de manera importante.

En cuanto a los factores higiénicos tenemos que los que más afectan son las relaciones interpersonales con compañeros (16.3%) y en segundo lugar las relaciones interpersonales con subordinados (12.5%). Estas categorías parecen afectar a los sujetos más que los sistemas de supervisión, las políticas y administración de la compañía. Incluso más que las condiciones de trabajo y el salario. Esto es sorprendente, ya que, los sujetos parecen evaluar más negativamente los problemas con compañeros de trabajo que aquellos que tienen con el supervisor y más aún que el salario y las condiciones de trabajo. Todas estas relaciones son estadísticamente significativas. Ver Tabla No. 10.

También se puede observar en la Tabla No. 10, que la mayoría de los sujetos reportaron que la duración del impacto del evento negativo en su desempeño en el trabajo fue de 1 a 6 meses y esta duración disminuyó considerablemente conforme pasaba el tiempo. Esto es importante considerarlo en el futuro para un programa de incentivos.

### TABLA 10

**Relacion entre la duracion del Evento Negativo y la clasificacion del factor.**

CLASIFICACION DEL FACTOR  DURACION	Motivacional				Higiénico							
	Reconocimiento	Trabajo en si	Responsabilidad	Crecimiento	Super-vision	Politica y Admon.	Condic. de Trab.	Rel. Int. Com.	Rel. Int. Superv.	Salario		
0	9	3	1	2	0	1	0	0	1	1	1	19
	11.3	3.8	1.3	2.5	0	1.3	0	0	1.3	1.3	1.3	23.8
De 1 a 6 meses	0	11	11	4	4	2	1	1	9	8	0	51
	0	3.7	3.7	5.0	5.0	2.5	1.3	1.3	11.3	10	0	63.8
De 6 meses a 1 año	0	0	0	1	0	0	2	0	2	0	0	5
	0	0	0	1.3	0	0	2.5	0	2.5	0	0	6.3
Mas de 1 año	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	5
	0	1.3	1.3	0	1.3	0	0	0	1.3	1.3	0	6.3
	9	15	13	7	5	3	3	1	13	10	1	80
	11.3	18.8	16.3	8.8	6.3	3.8	3.8	1.3	16.3	12.5	1.3	100

$$\chi^2 = 66.23$$

gl 30

p < .001

#### CAPITULO 4: CONCLUSIONES.

En este capítulo se discutirán las implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas de esta tesis.

##### A) Implicaciones teóricas.

Herzberg establece que "el determinante primario de la satisfacción en el trabajo de un empleado son los factores intrínsecos al trabajo que realiza" (Porter et al. 1975). En la presente tesis se encontró que los factores motivacionales eran mencionados con mayor frecuencia en los eventos positivos o satisfactorios, por lo que se apoya la teoría de dos factores.

Herzberg también establece que "la insatisfacción es determinada por un conjunto de factores extrínsecos al trabajo, que son llamados factores higiénicos" (Porter et al. 1975). Los resultados encontrados en esta investigación no indican que los factores higiénicos se mencionaran preferentemente en eventos negativos o insatisfactorios. También se concluye, que tanto los factores motivacionales como los higiénicos están asociados con eventos positivos y negativos, mientras que en el estudio de Herzberg los factores higiénicos raramente aparecían en eventos satisfactorios o que llevaban a una actitud positiva en el trabajo.

A este respecto Herzberg (1966) dice que las peculiaridades de los trabajos, las situaciones de trabajo y los tipos de organizaciones interactúan con las personalidades de los individuos para producir inversiones aisladas de los factores que no se revelan en las estadísticas, causando esto que en algunas investigaciones los factores higiénicos causen satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg (1966) "Los factores motivacionales son los que llevan a la persona a la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores higiénicos son los que llevan a la insatisfacción en el trabajo".

En la presente tesis se encontró que no hay una relación entre las

personas que mencionaron factores motivacionales como un evento positivo y su grado de satisfacción en el trabajo. También se encontró que el grupo de personas que mencionaron factores higiénicos como un evento positivo en su vida laboral, también parecen estar satisfechos con su trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por Herzberg (1966) los factores motivacionales sugieren ser efectivos en motivar al individuo a un desempeño y esfuerzo superior en su trabajo.

En esta investigación se encontró que los factores motivacionales no tienden a ser percibidos necesariamente por el sujeto como motivantes. Es decir, factores extrínsecos al trabajo también son percibidos como motivantes.

Para Herzberg (1966) la satisfacción del trabajador cuando reporta factores motivacionales, es de mayor duración que la satisfacción reportada cuando la respuesta corresponde a los factores higiénicos, ya que el sujeto que da una respuesta motivacional muestra interés en el tipo y calidad del trabajo que realiza, mientras que la satisfacción con factores higiénicos es de poca duración, ya que, son indicadores de poco interés en el tipo y calidad del trabajo que realizan. En la presente investigación se encontró que no hay una relación entre el tipo de factor y la duración percibida por el sujeto en su trabajo, ya que, en el evento positivo tanto la mención de un factor motivacional como de un higiénico, la mayoría de los sujetos declararon un impacto en su desempeño en el trabajo de 1 a 6 meses.

En general, se encontró que si hay una relación entre los factores motivacionales e higiénicos y la duración del impacto en el trabajo, pero ésta existe únicamente cuando el evento es percibido como negativo o insatisfactorio. Es decir, los eventos negativos tienen más impacto que lo que Herzberg cree. Además podríamos pensar que en una situación insatisfactoria los sujetos tienden a atribuirlo a algo externo (extrínseco, higiénico) y no a algo (intrínseco, motivacional).

Estos resultados apoyan lo que encontró Wall (1973) en su estudio, en el cual los hallazgos indicaron que los resultados de Herzberg son en parte producto de los procesos del yo dentro de los individuos. Al describir experiencias insatisfactorias en el trabajo, el individuo con altas defensas del yo evitaba atribuir esas experiencias a los motivadores y por lo tanto evitaba posibles implicaciones de fracaso personal.

En la presente tesis se realizó un post-análisis, para obtener mayores resultados acerca de la duración del evento negativo y la clasificación del factor según lo reportó el sujeto. Se encontró que el mayor porcentaje está en aquellos sujetos que mencionaron a la falta de reconocimiento como un factor que afecta más el desempeño de su trabajo. También se mencionaron a las tareas del trabajo en sí. Ambos factores son motivacionales.

Es interesante mencionar que en cuanto a los factores higiénicos, los que afectaron más tiempo el desempeño en el trabajo fueron las relaciones interpersonales con compañeros y relaciones interpersonales con subordinados. Lo que más afectó al sujeto en su trabajo, es el reconocimiento, el trabajo en sí (factores motivacionales) y las relaciones interpersonales (factores higiénicos).

Estas diferencias encontradas a lo largo de la presente investigación en cuanto a los factores motivacionales e higiénicos, pueden discutirse de varias maneras pero se podrían atribuir a diferencias culturales. Definitivamente surge el argumento de que este es un estudio realizado en México y aquí las relaciones interpersonales aparecieron con mayor frecuencia que en otros estudios en diferentes países e incluso en el estudio original de Herzberg, ya que en el sólo aparecieron en menor grado las relaciones interpersonales en el grupo de ingenieros. Ver figura 2.

No es de extrañarse que el reconocimiento y las relaciones interpersonales hayan sido los principales factores que afectan la motivación del sujeto, pues "para los mexicanos la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa" (Díaz Guerrero, 1985). De acuerdo a Díaz Guerrero, la propia estima de los mexicanos y en especial del trabajador mexicano

está muy baja y es esta necesidad insatisfecha, la que nos explica el por qué el mexicano necesita tanto de amigos. Es que, en la amistad y en un desarrollo exagerado de la misma, se va a encontrar la manera más fácil y feliz de mantener la propia estima.

En cuanto al salario, "un factor que ya en sí es complejo" (Herzberg, 1966), no fue significativo en la presente investigación y esto podría deberse a las limitaciones de la muestra, ya que, en general los becarios trabajan para obtener experiencia y no para recibir un salario a cambio.

A partir del análisis realizado en la presente investigación, se puede decir que sería conveniente estudiar más profundamente los factores establecidos por Herzberg ya que, debido a una observación más detallada de los datos recopilados aquí, se podrían sugerir nuevos factores, como por ejemplo: el conocimiento en sí, no tomado como un factor de crecimiento sino como un valor de la persona; involucramiento en el trabajo; experiencia y empeño, visto éste como un concepto de autoentrega o auto-inversión en el trabajo y no visto como logro, crecimiento o progreso que pueden o no ser resultados de ese desempeño.

#### B) Implicaciones metodológicas.

En cuanto a la metodología usada por Herzberg se han hecho varias críticas, como se citó en el inciso 1.5. Herzberg (1966) cita dos principales críticas. Una de las cuales es la sobre-generalización de la teoría, ya que la evidencia estuvo basada en una muestra muy restringida de contadores e ingenieros. A lo cual, responde que es necesario verificar la teoría original con reproducciones directas y bajo la dirección de distintos investigadores. La segunda crítica se centra en la naturaleza de las investigaciones psicológicas, ya que hay muy poca confiabilidad en sus resultados, debido al gran número de variables involucradas. El autor sugiere que debido a lo anterior, la investigación en psicología debe tener réplicas para comprobar los resultados. Esto es lo que intenta esta tesis (1) hacer una medición replicando en una muestra diferente, y (2) restringir el número de variables.

Se han hecho diversas críticas a el procedimiento usado por Herzberg



como que está limitado en su metodología, puesto que no utiliza una medida de satisfacción global. También se dice que ignora variables situacionales tales como la predisposición del sujeto a la entrevista, y las necesidades psicológicas, familiares, sociales y económicas del sujeto.

Porter, Lawler y Hackman (1975) sugieren que la teoría no ha sido todavía elaborada para especificar la manera en la que, las características de los trabajadores interactúan con la presencia o ausencia de los motivadores para afectar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, cuestión que aquí se ha discutido ya que se encontró que hay que tomar en cuenta las características individuales.

La teoría de dos factores no especifica como las respuestas son deseadas por la gente, ni tampoco especifica los factores que influyen que las personas deseen ciertas metas. Sin embargo, por las respuestas obtenidas aquí y en otras investigaciones, esta teoría ayuda a explicar los determinantes de la satisfacción en el trabajo (Hellriegel y Slocum, 1979).

Tomando en cuenta lo anterior, la presente investigación intentó hacer una nueva réplica de la teoría de Herzberg. En esta investigación específicamente se siguió la metodología usada por el Dr. Milton M. Schwartz (citado por Herzberg, 1966), en la que hubo dos cambios con respecto a Herzberg. Primero, en lugar de entrevistas se utilizó un cuestionario y segundo, al analizar únicamente los incidentes de primer nivel (eventos objetivos), pues Herzberg hace un análisis de segundo nivel que consiste en catalogar las reacciones psicológicas de los empleados a los eventos. Este tipo de análisis se descartó en esta investigación por considerarse muy subjetivo.

Una limitación de este estudio es la muestra, ya que no es lo suficientemente extensa y no involucra un rango amplio de ocupaciones. Sin embargo, puede considerarse esto como un primer paso para futuras investigaciones. Surge la necesidad de hacer investigaciones con muestras más grandes y con diferentes jerarquías organizacionales.

### C) Implicaciones prácticas.

La primera implicación se sugiere debido a la naturaleza de la muestra. Los resultados de esta tesis podrían aplicarse al mejoramiento del "Plan de Becario", ya que amplía los conocimientos que se tienen acerca de las necesidades de dicho tipo de empleados y que hasta el momento no habían sido estudiadas. Por lo que, da una nueva visión acerca del tipo de motivación necesaria para que los becarios obtengan una mayor satisfacción al desempeñar su trabajo y para que la compañía pueda ir capacitando y desarrollando a estudiantes calificados para que puedan cubrir necesidades futuras de personal técnico especializado dentro de la compañía.

Aunque esta muestra sea reducida, otra implicación es el hallazgo de la importancia que tienen las relaciones interpersonales en la satisfacción e insatisfacción del trabajador (cuestión apoyada por Díaz Guerrero, 1975). Esto nos hace pensar en que una posible implicación sería el esfuerzo de las organizaciones para rediseñar puestos y ambientes de trabajo que den un peso importante a las relaciones interpersonales satisfactorias, ya sea con compañeros, subordinados y superiores. Esto se traduce en instancias o acciones específicas de seminarios y talleres, para incrementar las habilidades de comunicación de directivos y jefes intermedios, sistemas de trabajo como los círculos de calidad y tormenta de ideas que pueden incrementar la participación del grupo, políticas organizacionales de comunicación que reduzcan el rumor, los chismes, etc., que afectan la moral en el trabajo.

Por último, algunos de los factores que afectan al trabajo y cuanto tiempo inciden en el podrían ayudar al diseño y aplicación de un programa de incentivos y a la periodicidad con la que éste debe aplicarse ya que los programas de incentivos deben repetirse si se quiere tener éxito al mantener la conducta deseada.

Esperando que las aportaciones de esta tesis sirvan para realizar futuras investigaciones que ayuden a una mejor comprensión de los factores que afectan a la satisfacción y a la motivación de los trabajadores y a las consecuencias que esto tiene en su vida personal.

## APENDICE A

A continuación se enuncia un bosquejo de la entrevista de Herzberg:

Piense en una situación en la que se sintió excepcionalmente bien o excepcionalmente mal acerca de su trabajo presente o en cualquier otro trabajo que haya tenido. Dígame que sucedió.

1. ¿Hace cuánto tiempo sucedió?
2. ¿Cuánto duró este sentimiento? Puede describirme específicamente qué hizo que ocurriera ese cambio de sentimiento? ¿Cuándo terminó?
3. ¿Lo que le pasó era típico de acuerdo a lo que estaba sucediendo en esos momentos?
4. Puede decir precisamente ¿por qué se sintió así en esos momentos?
5. ¿Qué significan esos eventos para Usted?
6. ¿Estos sentimientos afectaron la realización de su trabajo?, ¿Cuánto tiempo duró?
7. Puede dar un ejemplo específico de la manera en que afectó su desempeño en el trabajo, ¿Cuánto tiempo duró?
8. ¿Lo que pasó lo afectó personalmente de alguna manera? ¿Por cuánto tiempo? ¿Cambió la manera en la que se relacionaba con la gente en general o con su familia? ¿Afectó su sueño, apetito y salud en general?
9. ¿Lo que pasó afectó básicamente la manera en la que se sentía acerca de trabajar en esa compañía o simplemente lo hizo sentirse bien o mal?
10. ¿Las consecuencias de lo que pasó en ese tiempo afectaron su carrera? ¿Cómo?
11. ¿Lo que pasó cambió la manera en la que se sentía acerca de su profesión? ¿Cómo?
12. ¿Qué tan seriamente se afectaron sus sentimientos (buenos o malos) acerca de su trabajo por lo que pasó? Escoja un punto en la línea de abajo para indicar que tan fuertes fueron sus sentimientos (buenos o malos). Circule la posición en la línea.

Poco ----- Promedio ----- Mucho  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

Nota: El número 1 debe ser usado para una secuencia que difícilmente afectó sus sentimientos; el número 25 debe ser usado para una secuencia que afectó sus sentimientos tan seriamente como el evento más importante de su vida laboral.

13. ¿Podría suceder nuevamente la situación que describió por las mismas razones y con los mismos efectos? Si no, describiba los cambios que han ocurrido que harían que sus sentimientos y acciones difieran hoy de lo que ocurrió entonces..

14. ¿Hay algo más que le gustaría decir acerca de la secuencia de eventos que describió?

Después de que se le preguntaba lo anterior al sujeto se le hacen las mismas preguntas para la segunda secuencia de eventos: "Ahora que ha descrito un momento en el que se sintió excepcionalmente bien o mal acerca de su trabajo, por favor piense en otro momento en el que se sintió excepcionalmente bien o mal acerca de su trabajo"

APENDICE B

VAR. COL.	REACTIVO	CODIFICACION
1 1-3	Nc. de sujeto	001-999
2 4	Evento	1 Motivacional 2 Higiénico
3 5-6	Clasificación del Factor	11 Logro 12 Reconocimiento 13 Trabajo en sí 14 Responsabilidad 15 Progreso 16 Crecimiento 20 Supervisión 21 Política y admn. de la compañía. 22 Condiciones de trabajo 23 Rel.Int. con compañeros 24 Rel.Int. con subordinados 25 Rel.Int. con superiores 26 Status 27 Seguridad en el trabajo 28 Salario 29 Vida personal
4 7	Sentimiento causado por el evento en ese momento ¿Qué fue lo sintió?	1 Satisfacción 2 Insatisfacción 3 Neutro

5	8	Intensidad del sentimiento en una escala del 1 al 9 ¿Cómo calificaría ese sentimiento?	1 Poco intenso 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy intenso
6	9	Motivación ¿Este sentimiento afectó la realización de su trabajo?	1 Si 0 No
7	10-11	Efecto de la motivación Puede dar un ejemplo específico de la manera en que afectó su trabajo	11 Logro 12 Reconocimiento 13 Trabajo en sí 14 Responsabilidad 15 Progreso 16 Crecimiento 20 Supervisión 21 Política y admón. de la compañía. 22 Condiciones de trabajo 23 Rel. Int. con compañeros 24 Rel. Int. con subordinados 25 Rel. Int. con superiores 26 Status 27 Seguridad en el trabajo 28 Salaric 29 Vida personal

8	12	Duración ¿Cuánto tiempo afectó su desempeño en el trabajo?	1 De 1 a 6 meses 2 De 6 meses a 1 año 3 Más de 1 año
9	13	Consecuencias Lo que pasó tuvo consecuencias en su vida en general. Diga un ejemplo.	
10	14	Impacto en la conducta ¿Cuál evento le causó más impacto en su vida? En relación al tipo de factor.	1 Motivacional 2 Higiénico
11	15-16	Impacto en la conducta en cuanto a la clasificación del factor que el sujeto percibió con más impacto en su vida.	11 Logro 12 Reconocimiento 13 Trabajo en sí 14 Responsabilidad 15 Progreso 16 Crecimiento 20 Supervisión 21 Política y admón. de la compañía 22 Condiciones de trabajo 23 Rel. Int. con compañeros 24 Rel. Int. con subordinados 25 Rel. Int. con superiores 26 Status 27 Seguridad en el trabajo 28 Salario 29 Vida personal

---

12	17	Clasificación del factor mencionado por el sujeto. Mención por parte del su- jeto del factor impactante como positivo o negativo.	1 Positivo o A 2 Negativo o B
----	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

---

13	18	¿Por qué?
----	----	-----------

---

14	19	Grado de satisfacción reportado por el sujeto en una escala del 1 al 9.	1 Mínimo 2 3 4 5 6 7 8 9 Máximo
----	----	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

---

15	20	Grado de insatisfacción reportado por el sujeto en una escala del 1 al 9.	1 Mínimo 2 3 4 5 6 7 8 9 Máximo
----	----	------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

---

16	22	Edad
----	----	------

---

17	23	Sexo	1 Masculino 2 Femenino
----	----	------	---------------------------

---



18 24

Escolaridad

- 1 Primaria
- 2 Secundaria
- 3 Preparatoria
- 4 Algo de Universidad
- 5 Carrera profesional
- 6 Estudios de Postgrado

## APENDICE C

LA FINALIDAD DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES PROPORCIONAR INFORMACION PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO. ES NECESARIO QUE LEA CON CUIDADO LAS PREGUNTAS Y CONTESTE DE ACUERDO A LO QUE SEA MAS REPRESENTATIVO DE SUS SENTIMIENTOS. RECUERDE QUE NOS INTERESAN CADA UNA DE SUS OPINIONES CON RESPECTO A ESTAS PREGUNTAS, POR LO CUAL LE PEDIMOS QUE CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS. LA INFORMACION QUE USTED PROPORCIONE SERA TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL Y TENDRA EL CARACTER DE ANONIMA; POR LO TANTO, NO FIRME ESTE CUESTIONARIO. SE AGRADECE DE ANTEMANO SU VALIOSA COLABORACION.

SECCION A

1. PIENSE EN UNA SITUACION ACERCA DE SU TRABAJO EN LA QUE SE SENTIO EXCEPCIONALMENTE BIEN. DIGA LO QUE SUCEDIO.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿QUE FUE LO QUE SENTIO EN ESE MOMENTO?

---

---

---

3. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 9, ¿COMO CALIFICARIA ESE SENTIMIENTO? TACHE LA RESPUESTA QUE SE ADECUA A SU SENTIMIENTO.

POCO INTENSO

1 2 3 4 5 6 7 8 9

MUY INTENSO

4. ¿ESTE SENTIMIENTO AFECTO EN ALGO LA REALIZACION DE SU TRABAJO?

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ NO

5. EN CASO DE QUE SU RESPUESTA HAYA SIDO "SI" PODRIA DAR UN EJEMPLO ESPECIFICO DE LA MANERA EN LA QUE AFECTO ESTE EVENTO EL DESEMPEÑO EN SU TRABAJO. SI SU RESPUESTA FUE "NO" PODRIA DAR UN EJEMPLO DE POR QUE NO AFECTO EL EVENTO SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ESTE EVENTO, ¿DURANTE CUANTO TIEMPO AFECTO SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO? TACHE LA RESPUESTA QUE MAS SE APROXIME A SU OPINION.

\_\_\_\_\_ DE 1 A 6 MESES

\_\_\_\_\_ DE 6 MESES A 1 AÑO

\_\_\_\_\_ DE MAS DE 1 AÑO

7. LO QUE PASO. ¿TUVO CONSECUENCIAS EN SU VIDA EN GENERAL? DIGA UN EJEMPLO.

---

---

---



4. ¿ESTE SENTIMIENTO AFECTO EN ALGO LA REALIZACION DE SU TRABAJO?

\_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

5. EN CASO DE QUE SU RESPUESTA HAYA SIDO "SI" PODRIA DAR UN EJEMPLO ESPECIFICO DE LA MANERA EN LA QUE AFECTO ESTE EVENTO EL DESEMPEÑO EN SU TRABAJO. SI SU RESPUESTA FUE "NO" PODRIA DAR UN EJEMPLO DE POR QUE NO AFECTO EL EVENTO SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ESTE EVENTO. ¿DURANTE CUANTO TIEMPO AFECTO SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO? TACHE LA RESPUESTA QUE MAS SE APROXIME A SU OPINION.

\_\_\_\_\_ DE 1 A 6 MESES  
\_\_\_\_\_ DE 6 MESES A 1 AÑO  
\_\_\_\_\_ DE MAS DE 1 AÑO

7. LO QUE PASO. ¿TUVO CONSECUENCIAS EN SU VIDA EN GENERAL?

---

---

---

8. DE ESTOS DOS EVENTOS QUE HA PLATICADO, ¿CUAL EVENTO LE CAUSO MAS IMPACTO EN SU VIDA?

\_\_\_\_\_ EL PRIMERO (SECCION A)

\_\_\_\_\_ EL SEGUNDO (SECCION B)

ESPECIFIQUE POR QUE:

---

---

---

---

9. A CONTINUACION HAY DOS ESCALAS UNA DE SATISFACCION Y OTRA DE INSATISFACCION. PODRIA USTED SITUARSE EN LAS DOS, ES DECIR, EN GENERAL ¿QUE TANTA SATISFACCION TIENE USTED EN SU TRABAJO? Y ¿QUE TANTA INSATISFACCION TIENE EN SU TRABAJO?

SATISFACCION

1 2 3 4 5 6 7 8 9

1 2 3 4 5 6 7 8 9

INSATISFACCION

10. ¿DESEA AÑADIR ALGO MAS?

---

---

---

11. POR ULTIMO, PODRIA PROPORCIONAR LOS SIGUIENTES DATOS:

a) PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) ORGANIZACION O INSTITUCION \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) EDAD \_\_\_\_\_

d) SEXO \_\_\_\_\_

MASCULINO

\_\_\_\_\_

FEMENINO

e) ESCOLARIDAD

\_\_\_\_\_ PRIMARIA

\_\_\_\_\_ SECUNDARIA

\_\_\_\_\_ PREPARATORIA

\_\_\_\_\_ ALGO DE UNIVERSIDAD

\_\_\_\_\_ CARRERA PROFESIONAL

\_\_\_\_\_ ESTUDIOS DE POSTGRADO



## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1984.

Argyris, Chris. Integrating the individual and the organization. USA: John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Behling, Orlando & Schriesheim, Chester. Organizational behavior theory, research and application. USA: Allyn and Bacon, Inc., 1976.

Berelson citado por la Enciclopedia Mundial de las Ciencias Sociales Tomo I, No. 57, 1976.

Blalock, Hubert. An introduction to social research. USA: Prentice Hall, Inc., 1970

Brown, Frederick. Principios de la medición en psicología y educación. México: Ed. El Manual Moderno, 1980.

Cefer, C.N. y Appley, M.H. Psicología de la motivación. Teoría e investigación. México: Trillas, 1975.

Davidoff, Linda L. Introducción a la psicología. México: McGraw Hill, 1979.

Davis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 1981.

Díaz Guerrero, Rogelio. Psicología del mexicano. México: Trillas, 1985.

Dyer, Lee & Parker, Donald F. Classifying outcomes in work motivation research: an examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. Journal of applied psychology. Vol. 60, No. 4, 455-458, 1975.

Ewen, Robert B. Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. Journal of applied psychology. 1964, Vol. 48, No. 3, 161-163.

Fleishman, Edwin A. & Bass, Alan R. Estudios de psicología industrial. México: Trillas, 1976.

Gellerman, Saul. Motivación y productividad. México: Diana, 1979.

Gordon, Michael E.; Pryor, Norman M. & Harris, Bob V. An examination of scaling bias in Herzberg's theory of job satisfaction. Organizational behavior and human performance. 11, 106-121 (1974).

Kahn, R.J. Review of the motivation to work. Contemporary psychology. 1961, 6, 9-10.

Handy, Charles B. Understanding Organizations. Great Britain: Penguin Books, 1976.

Herzberg, Frederick. Work and the nature of man. USA: The World Publishing Co., 1966.

Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. Motivation versus hygiene en Sutermeister, Robert A. People and productivity. USA: McGraw Hill, 1976.

Kerr, Steven; Harlan, Anne & Stogdill, Ralph M. Preference for motivator and hygiene factors in a hypothetical interview situation. Personnel Psychology. 1974, 27, 109-124.

Korman, Abraham. Organizational behavior. USA: Prentice Hall, Inc., 1977.

Lawler, Edward E. Motivation in work organizations. USA: Brooks Cole Publishing Co., 1973.

Leidecker, Joel & Hall, James. Motivation: Good theory- Poor application. Training and development Journal. June. 1974.

León, Federico R. & Sepúlveda, María Pilar. Satisfacciones-insatisfacciones Herzbergianas en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología, 1979, Vol. II, No. 1, 93-113.

Loen, Raymond D. Manage more by doing less. USA: McGraw Hill, 1971.

Machungwa, Peter D. & Schmitt, Neal. Work motivation in a developing country. Journal of applied psychology, 1983. Vol. 68. No. 1. 31-42.

Maier, Norman R.F. Psicología industrial. Madrid: Ediciones Rialp, 1975.

Morris, Charles. Psychology: an introduction. USA: Prentice Hall, 1979.

Perrow, Charles. The short and glorious organizational theory. En Gibson et al. Readings in organizations. Texas: Business Publications, 1976.

Porter, Lyman; Lawler, Edward E. III; Hackman, J. Richard. Behavior in organizations. USA: Prentice Hall, 1975.

Robbins, Stephen. The administrative process. Integrating theory and practice. USA: Prentice Hall, 1976.

Rogers, Everett & Agarwala, Rekha. La comunicación en las organizaciones. México: McGraw Hill, 1980.

Schultz, Duane P. Psychogy and industry today. USA: McMillan Publishing Co., 1978.

Selltiz, C., et al. Métodos en la investigación de las Relaciones Sociales. Madrid: Ediciones Rialp, 1974.

Smith, Clay & Wakeley, John. Psicología de la conducta industrial. México: McGraw Hill, 1977.

Vroom, V. Work and motivation. New York; Wiley, 1964. Citado por Robinson, Athanasios & Head. Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics. Ann Arbor: ISR, 1974.

Wall, Toby D. Ego defensiveness as a determinant of reported differences in sources of job satisfaction and job dissatisfaction. Journal of applied psychology, 1973, Vol. 58, No. 1, 125-128.

Williams, John Clifton. Human behavior in organizations. Cincinnati: South Western Pub., Co., 1978.