



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“Satisfacción laboral y Motivación, su relación a partir de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos: un estudio de caso de la Empresa C”.**

**Proyecto terminal para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración**

**Presenta:**

**L.A. Alicia Aimeé Carbajal Monzalvo**

**Directora de proyecto:**

**Mtra. María Dolores Martínez García.**

**San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo.**

*Mayo, 2019*



M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCI  
 DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Satisfacción Laboral y Motivación, su relación a partir de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos: un estudio de caso de la Empresa C”**, realizado por la sustentante Alicia Aimeé Carbajal Monzalvo, con número de cuenta 171007, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.


**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

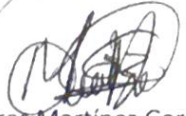
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
**“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”**  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 08 de mayo 2019

El comité

  
 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
 PRESIDENTE

  
 Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila  
 SECRETARIO

  
 Mtra. María Dolores Martínez García  
 VOCAL

  
 Dra. Jessica Mendoza Moheno  
 SUPLENTE

  
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
 DIRECTOR  
 INSTITUTO DE CIENCIAS  
 ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS



*“Lo que importa no es lo que nos haga el destino sino lo que nosotros hagamos con él.”*

*-Florence Nightingale*

### **Gracias**

*A Dios, mi Señor, mi fuente de vida y ser; mi único sentimiento hacia ti Señor es agradecimiento, me has dado tanto y me has puesto tantas pruebas, estoy segura que el camino que tienes destinado hacia nosotros es totalmente perfecto.*

*A mis padres, mis guías, mi mayor demostración de amor, gracias por su amor incondicional y sus enseñanzas; este grado es por y para Ustedes.*

*Mamá, mi inspiración, mi modelo a seguir quisiera llegar a ser algún día lo que tú eres... como persona y profesionalista; aún sigo aprendiendo.*

*Papá mi super héroe, gracias por enseñarme a actuar siempre con valor y el corazón, por cuidarme, protegerme, guiarme y por hacer posible mi cuento de hadas.*

*Papá Agustín, mi maestro, mi amigo, mi consejero, ¿Recuerdas cuando me dijiste que nada podría detenerme? Hoy concluyo una de mis metas, ¡Lo logre Papá!*

*A mis hermanos Miguel Ángel y Jorge: ejemplos de retos, fortalezas e inteligencia sin ustedes la vida sería muy aburrida, son mi complemento.*

*Al ángel más grande que existe en el cielo, que me cuida y esta conmigo en todo momento, “Abu Mary” siempre en mi mente tus palabras “Solo alza tu mano y alcanza tu estrella” hoy subo un escalón más, para llegar a ella...*

*A la Mtra. María Dolores Martínez García, mi directora de proyecto, mi tutora, amiga y una de las personas que han marcado mi vida, solo usted y yo sabemos el arduo trabajo y las noches sin dormir para llegar a concluir el proyecto, mejor mentor no pude haber tenido gracias Maestra Lolita.*

*A Oscar, mi novio, mi amigo, mi complice, mi confidente; el humor, los principios,  
los silencios nos unen, gracias por permitirme caminar y continuar  
creciendo a tu lado sin perder nuestra esencia.*

*A mi mejor amiga y hermana Lorena, no existe tiempo ni distancia para nosotras,  
gracias por recordarme en los momentos  
mas dificiles, quien soy y hasta donde  
puedo llegar.*

*A la Mtra. Rosa Gabriela Ceballos y al Contador Baños quienes sin su apoyo y  
guía no hubiese sido posible este logro,  
ustedes son el ejemplo claro de liderazgo  
“un líder crea líderes” gracias eternas.*

*Saul, mi gran amigo del alma, en poco tiempo logramos una conexión única,  
gracias por ser y estar en los buenos, en  
los momentos mas dificiles...*

*Al CONACYT, indudablemente, sin el apoyo que brinda a los estudiantes no  
podriamos continuar generando y  
aplicando nuestros conocimientos.*

*Al ICEA, por acogernos, enseñarnos, formarnos y ser un complemento en la  
vereda del éxito.*

## DEDICATORIA

*A mi Tía Marita, mi amiga, mi complice, mi hermana, mi confidente,  
definitivamente tu fortaleza, cariño y  
paciencia inspira...*

## ÍNDICE

Introducción .....	3
1. Metodología de la investigación .....	7
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Delimitación del problema .....	9
<b>1.1.2 Interrogantes de la investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Objetivo general .....	10
1.3.2. Objetivos específicos .....	10
<b>1.4 Justificación del problema .....</b>	<b>11</b>
1.4.1. Viabilidad de la investigación .....	12
1.4.2. Consecuencias de la investigación .....	12
1.4.3. Definiciones operacionales .....	13
<b>1.5 Diseño de la investigación .....</b>	<b>14</b>
1.6.1 Instrumento .....	15
<b>1.7 Unidad de observación .....</b>	<b>15</b>
1.7.1 Definición de la muestra .....	16
1.7.1.2 Dimensiones de evaluación de la satisfacción laboral .....	18
<b>1.8 Matriz de congruencia .....</b>	<b>18</b>
<b>1.9 Factores extrínsecos e intrínsecos. ....</b>	<b>20</b>
2. Marco teórico .....	21
<b>2.1 Una aproximación al concepto de satisfacción laboral .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Definiciones y conceptos.....	22
<b>2.2 Modelos de satisfacción laboral .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Factores determinantes de la satisfacción laboral .....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Factores extrínsecos .....	29
2.3.2 Factores intrínsecos .....	30
<b>2.4 La motivación como factor determinante. ....</b>	<b>30</b>
2.4.1 Relación entre motivación y la satisfacción laboral.....	31

2.4.2 Estudios sobre la relación de la motivación y la satisfacción laboral .....	33
3. Marco contextual .....	34
<b>3.2 Subsector 315- fabricación de prendas de vestir .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Estados productores textiles .....</b>	<b>43</b>
3.3.1. Hidalgo un estado en crecimiento e innovación textil .....	44
<b>3.4 Empresa "c": un caso de incorporación total. ....</b>	<b>45</b>
3.4.1. Antecedentes .....	45
3.4.2. Misión, visión y valores .....	46
3.4.3. Organigrama .....	46
3.4.4. Panorama actual .....	48
4.Resultados .....	50
<b>4.1 Empresa "C" .....</b>	<b>51</b>
4.1.1 Información sociodemográfica .....	51
4.1.2 Contraste de hipótesis.....	53
5. Conclusiones.....	86
<b>5.1 Propuesta de plan de mejora .....</b>	<b>89</b>
5.2 Propuesta de capacitación .....	92
5.2.2. Calendario de implementación .....	96
6 Referencias.....	78
7 Anexos .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuestionarios aplicados a la "Empresa C" .....	17
Tabla 2 Matriz de congruencia .....	20
Tabla 3 Estudios sobre la relación de la motivación y la satisfacción laboral . <b>¡Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
Tabla 4 Porcentajes respecto a las industrias de manufacturas de textiles.....	36
Tabla 5 Clasificación para determinar el tamaño de las empresas, según su número de personal .....	38
Tabla 6 Análisis FODA de la empresa "C" . .....	48
Tabla 7 Características Sociodemográficas .....	51
Tabla 8 Características Laborales.....	52
Tabla 9 Correlación entre Satisfacción Laboral y Factores Intrínsecos.....	55
Tabla 10 Correlación entre Satisfacción Laboral y Factores Extrínsecos.....	56
Tabla 11 Correlación entre Motivación y Factores Intrínsecos.....	59
Tabla 12 Correlación entre Motivación y Factores Extrínsecos.....	61
Tabla 13 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?.....	62
Tabla 14 ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo? .....	63
Tabla 15 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? .....	64
Tabla 17 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?.....	66
Tabla 19 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? .....	68
Tabla 20 ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? .....	69
Tabla 22 ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras? .....	71
Tabla 23 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? .....	72
Tabla 24 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? .....	73
Tabla 25 Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?.....	74
Tabla 26 Relación entre escolaridad del empleado y rango de edad. ....	75
Tabla 27 ¿Qué tan motivado se encuentra el trabajador, según escolaridad?.....	76



Tabla 29 relación entre estado civil y edad de los trabajadores. ....	77
Tabla 30 edad en la que se encuentran mayormente satisfechos los trabajadores de la Empresa C.....	78
Tabla 31 Edad de los trabajadores de la Empresa C.....	79
Tabla 32 Estado civil de los trabajadores de la Empresa C.....	80
Tabla 33 Escolaridad de los trabajadores de la Empresa C. ....	81
Tabla 34 Sexo de los trabajadores de la Empresa C.....	82
Tabla 35 ¿Qué tan motivados se encuentran los trabajadores de la Empresa C, según su estado civil? .....	83
Tabla 36 Antigüedad de los trabajadores de la Empresa C según su sexo.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología .....	7
Figura 2 Estadísticas de fiabilidad.....	16
Figura 3 Dimensiones de evaluación de la satisfacción laboral.....	18
Figura 4. Marco Teórico .....	21
Figura 5 Teoría de Motivación e Higiene .....	25
Figura 6 diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.....	26
Figura 6.1 Modelo de Discrepancia, según E. Locke .....	29
Figura 7. Motivación determinante en los factores Intrínsecos y Extrínsecos. ....	31
Figura 8 Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo. ....	32
Figura 9 Marco contextual.....	34
Figura 10 Conformación de la industria de la moda.....	37
Figura 11 Aportación al PIB Nacional en el Estado de Hidalgo.....	39
Figura 12 Organigrama Presidencial.....	47
Figura 13 Organigrama por Áreas.....	47
Figura 14. Resultados .....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Personal activo en la industria manufacturera de la moda.....	39
Gráfico 2 Personal activo en la industria del comercio de la moda.....	40
Gráfico 3 Personal activo en la industria manufacturera textil por sexo. ....	40
Gráfico 4 Series desestacionalizadas de remuneraciones medias reales según subsector de la industria manufacturera. ....	41
Gráfico 5 Series desestacionalizadas del personal ocupado según subsector de la industria manufacturera.....	42
Gráfico 6 Participación del valor agregado bruto de la industria textil y del vestido en la industria manufacturera de cada entidad federativa. ....	43
Gráfico 7 Estados productores textiles.....	43



## RESUMEN

La subsecuente investigación busca identificar la relación que tienen los Factores Intrínsecos y Extrínsecos con la Satisfacción Laboral y la Motivación en los trabajadores en la Empresa C, ubicada en Pachuca de Soto; Hidalgo, perteneciente a la industria textil manufacturera, se deriva de la problemática localizada en la que se observa una constante rotación de los empleados.

Para realizar este estudio, se realizó la aplicación del instrumento a 255 personas de la planta de producción *“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”*.

Los resultados determinaron que los Factores Intrínsecos tienen un impacto significativo con la Satisfacción Laboral y la Motivación, lo que afirma y al mismo tiempo condice a investigaciones anteriormente realizadas, al mismo tiempo también se manifiestan diferencias significativas en los Factores Extrínsecos, sobre las variables Satisfacción Laboral y Motivación, lo que genera e invita al lector y a los Encargados de áreas de Recursos humanos a continuar con la tarea de investigación del tema y así elevar la satisfacción de los trabajadores en las empresas.

**Palabras Clave:** Satisfacción Laboral, Motivación, Factores Intrínsecos, Extrínsecos, empresa.

## ABSTRACT

This Subsequent research objective is to identify the relationship between Intrinsic and Extrinsic Factors with Work Satisfaction and Motivation of workers in Company C, located in Pachuca de Soto; Hidalgo, belonging to the manufacturing textile industry, this comes from the problematic in which a constant rotation of employees is observed.

To carry out this study, the instrument was applied to 255 people in the production plant *Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo*".

The results determined that the Intrinsic Factors have a significant impact with Work Satisfaction and Motivation, those that affirm investigations realized in before. At the same time, there are significant manifestations, between Extrinsic Factors and Motivation, which generates and invites the reader and those in charge of the areas of Human Resources, to continue with the task of researching the subject and increase the satisfaction of the workers in the companies.

Keywords: Work Satisfaction, Motivation, Intrinsic Factors, Extrinsic, Company.

## **INTRODUCCIÓN**

Madrigal (2016), en su publicación “Teoría y Realidad en la Administración del Talento Humano en las Pymes”, nos explica las diferencias entre las pequeñas y medianas empresas en México, en contraste con las organizaciones, donde se realizan investigaciones que nos llegan por medio de la literatura referente a la Administración de los Recursos Humanos. Se aborda un análisis de las corrientes de la administración y de la concepción del potencial humano, mostrándonos cómo han cambiado y evolucionado a través del tiempo.

Actualmente en México debido a que el empresario algunas veces tiene bajo su responsabilidad demasiadas áreas funcionales de la empresa, lo cual delimita a los directivos enfocar la importancia que tiene la satisfacción laboral de sus empleados, cuando es fundamental, de ser evaluada a cabalidad, se podría apreciar un excelente ambiente de trabajo y una mejor calidad de vida laboral, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores y un desempeño integral de la empresa. (Naranjo, 2011).

Así mismo esto es derivado de la ausencia de políticas definidas en la gestión del talento humano en las pequeñas, medianas y grandes empresas, por parte del gobierno, gremios, universidades e instituciones de apoyo. En la mayoría de este tipo de empresas el área de Recursos Humanos parece que se maneja de manera simple y empírica (Gómez, 2014).

Las empresas no tienen en cuenta los modelos de evaluación por competencias los que permiten identificar y evaluar las capacidades, dones, talentos y destrezas de las personas (Gómez, 2014).

Sin embargo, a pesar de la fuerte influencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de gestión humana, en el que esta área se encarga de definir

perfiles y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación, desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. (Medina, Ortega y Alvarado, 2012)

La evolución del concepto de la gestión humana ha inclinado hacia una valoración del conocimiento y habilidades de las personas que están en las organizaciones y aunque aún algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, continúan gestionando su capital humano de manera tradicional, es decir, de manera aislada a la estrategia de la empresa, cada vez se hace más imperante, dar un giro hacia un *quehacer* más estratégico de los recursos humanos, en el que se implementen modelos como el de gestión humana por competencias y que es precisamente el foco de interés en esta investigación. La Gestión Estratégica de Recursos Humanos hace referencia a la organización y dirección del recurso humano para desarrollar la capacidad de una organización hacia conseguir sus objetivos. (Medina, et al; 2012)

Lo anterior nos lleva a la interrogante: *¿Que genera la satisfacción laboral de las personas en las empresas? Y ¿Qué motiva a los empleados?*

El presente estudio de caso consiste en la realización de una investigación con enfoque cuantitativo, en el cual se planteó como objetivo central identificar el grado de satisfacción laboral, en los trabajadores de una planta de producción, la cual por motivos de confidencialidad se identificara como “Empresa C”, para identificar los factores intrínsecos y extrínsecos, que determinan la satisfacción de los empleados, se sigue una investigación de tipo correlacional, con diseño no experimental, el alcance es descriptivo y explicativo.

El proyecto está dividido en siete capítulos. En el Primer Capítulo se aborda la Metodología de Investigación en donde menciona la problemática, la justificación y preguntas de investigación, un objetivo general y tres objetivos específicos, en

donde se busca brindar un panorama general al lector sobre el objetivo del estudio.

En el Segundo Capítulo se expone el marco teórico, en el que se brinda toda la información desde diversas definiciones de varios autores sobre Satisfacción Laboral, diversas teorías y en lo sucesivo se aborda la *“Teoría de Motivación e Higiene”* de Frederick Irving Herzberg, en donde explica que la motivación laboral se deriva de factores independientes y específicos. En consecutivo se orienta la investigación hacia la motivación como potenciador para generar una mejor estancia laboral.

En el Tercer Capítulo se aborda el marco contextual el cual expone la historia y panorama de la planta de producción (Empresa C), en la cual se aplicará el instrumento de investigación.

En el Cuarto Capítulo se presenta el diseño de la metodología, para el presente estudio de caso se utilizará el instrumento de medición denominado: *“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”*, la encuesta será aplicada a las 255 personas de la planta de producción. Cabe hacer mención que la selección de la entidad se debe al reconocimiento que cuenta en el Estado de Hidalgo. De este modo esta investigación resulta apremiante para saber los factores que determinan la satisfacción laboral en el personal.

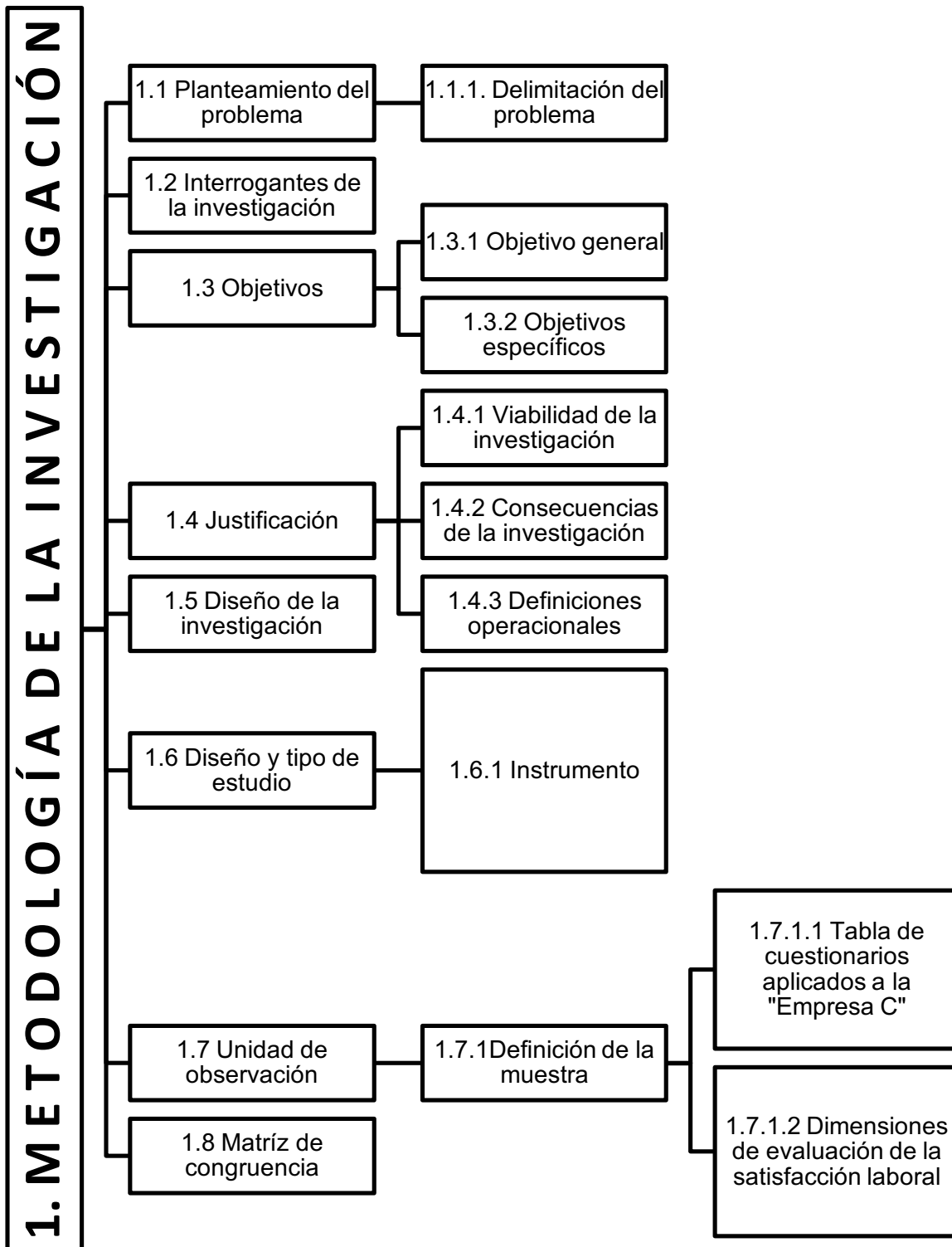
En el Quinto Capítulo de esta investigación, se realiza la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición en la Empresa "C", asimismo se muestra la información sociodemográfica y la estadística descriptiva, que arroja el sistema SSPS, el cual fue utilizado para la obtención de datos.



Para concluir esta investigación en el Sexto capítulo se expone un plan de mejora a la Empresa “C”, es donde se analiza su área de oportunidad y se proponen estrategias y planes a seguir, para mejorar la satisfacción del personal por medio de la motivación y el séptimo capítulo en donde se muestran los anexos de la investigación.

## 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 1. Metodología



Fuente: Elaboración propia.

## **1.1 Planteamiento del problema**

Con el paso de los años existe el convencimiento de que un empleado que está satisfecho con su trabajo, resulta ser más productivo que un trabajador insatisfecho, cualquiera de las dos vertientes se deriva de indicadores, uno de los cuales es la calidad. En la actualidad la calidad en el desempeño se ha convertido en un requisito necesario y urgente para que las empresas logren ser competitivas (citado en Molero; Zambrano; Cruz; Gómez; Panunzio y Sánchez, 2015). Es un elemento estratégico que proporciona a las organizaciones una serie de beneficios como los son: motivación en el personal, lealtad, entre otros (Chiang Vega Margarita M., 2014)

Sea privada o pública el tipo de organización, existe una razón de ser: los consumidores, clientes o usuarios, ellos son la respuesta (Lizano 2012).

Mucho se ha hablado sobre la satisfacción laboral, tema que surge como resultado del comportamiento de los trabajadores en una empresa y el desempeño que genera por causa de la misma. Diversos autores han abordado, que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral, además de tomar en cuenta las características que la conforman como: género, edad, antigüedad en el puesto, salud o en cuestión de la empresa el tamaño, sector y giro al que corresponde. Se entiende que la satisfacción laboral está relacionada a los comportamientos o reacciones de los trabajadores en una empresa (Borra, Gómez; 2012).

En este sentido, de acuerdo a Schultz (1991) una buena satisfacción laboral en el trabajo generará realización personal. Asimismo, la satisfacción laboral repercute en el entorno de la organización, por lo tanto, la identificación de los elementos internos y externos que determinan la satisfacción laboral del individuo elevan el nivel de desempeño en una organización, logrando una disminución de rotación en las empresas; en el caso de una institución pública la satisfacción laboral es considerado un factor que directamente afecta el desempeño organizacional (Caballero; Guevara, 2012).

En seguimiento a la necesidad que requieren las relaciones internas en las organizaciones de trabajo, se busca restauración de la visualización del comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo, por ello, el análisis del nivel de satisfacción laboral en los trabajadores, permitirá describir cuáles de los factores extrínsecos (atributos propios del contexto del lugar de trabajo) he intrínsecos (reacciones emocionales de los trabajadores hacia las diversas dimensiones del puesto de trabajo) asociados a la satisfacción laboral por medio del instrumento denominado: *“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”* para identificar cuales tienen un efecto directo en la motivación del trabajador y así poder generar estrategias para la toma de decisiones y dar cumplimiento con los objetivos y requerimientos de la organización.

De este modo, esta descripción y análisis conocerá los efectos que se generan a partir de los Factores Extrínsecos e Intrínsecos y determinantes de la Satisfacción Laboral de las personas que se encuentran empleadas en la “Empresa C”.

### **1.1.1 Delimitación del problema**

El presente estudio de investigación, se encuentra delimitado por el análisis de una empresa familiar, de la industria textil especializada en lencería, que está localizada en el Estado de Hidalgo; por lo tanto, la problemática de esta prospección<sup>1</sup>, se contextualiza en la Empresa C.<sup>2</sup> ubicada en el Estado Hidalgo, el cual cuenta con una población total de 2,862,970 personas (INEGI, 2019).

---

<sup>1</sup> Estudio de las posibilidades futuras de un negocio teniendo en cuenta los datos de que se dispone.

<sup>2</sup> Por razones de confidencialidad, el nombre real de la empresa ha sido cambiado.

## **1.2 Interrogantes de la investigación**

- ¿Los Factores Intrínsecos, tienen relación con la Motivación de los trabajadores de la Empresa “C”?
- ¿Los Factores Extrínsecos, tienen relación con la Motivación de los trabajadores de la Empresa “C”?
- ¿Los Factores Intrínsecos, tienen relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa “C”?
- ¿Los factores Extrínsecos, tienen relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa “C”?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar la relación que existe entre los Factores Intrínsecos y Extrínsecos en la Satisfacción Laboral y la Motivación, mediante la aplicación del instrumento *“Cuestionario de Satisfacción Laboral”*, a los trabajadores en una planta de producción, para establecer una propuesta de mejora en la Motivación al trabajador.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar si existe relación entre los Factores Intrínsecos con la Motivación de los trabajadores de la Empresa “C”.
- Identificar si existe relación entre los Factores Extrínsecos con la Motivación de los trabajadores de la Empresa “C”.
- Identificar si existe relación entre los Factores Intrínsecos asociados a la Satisfacción Laboral.
- Identificar si existe relación entre los Factores Extrínsecos asociados a la Satisfacción Laboral.
- Generar con fundamento en los resultados, una propuesta de mejora para la Empresa C, que permita incrementar la motivación en el personal.

## **1.4 Justificación del problema**

Con el paso de los años existe el convencimiento de que un empleado que está satisfecho con su trabajo, resulta ser más productivo que un trabajador insatisfecho. Derivado de la cantidad de horas que laboral la persona es indispensable ser conscientes de los efectos e implicaciones que generan en su vida. (Main, 2002)

Se aborda esta problemática debido a que es de gran importancia para las organizaciones, ya que es el origen de una serie de beneficios, por ejemplo; entre más satisfecho se encuentre él trabajador mayor productividad, si cuenta con un mayor compromiso hacia la organización, mejorará el ambiente laboral, entre otros. Por lo cual es indispensable realizar el análisis de los factores determinantes en la satisfacción laboral de la Empresa “C”, no solo por su influencia en el rendimiento laboral y para poder predecir aspectos como rotación y permanencia en el trabajo, sino también para determinar la relación de satisfacción con la motivación y evitar repercutir en el logro de los objetivos (García; Martínez; Rivera; Gutiérrez; 2016)

En la actualidad la administración del Recurso Humano también es susceptible a paradigmas sobre su gestión, definir un paradigma como una idea conceptualizada, no es simple. Un acercamiento a la definición de manera sencilla sería: ver o hacer las cosas de un modo el cual sin saber por qué, siempre se ha hecho de esa manera, por lo tanto, se continua con ciertos patrones. Según el autor Marquiegui (1997), nos dice que por paradigma se entiende como un conjunto de pareceres, intuiciones, modos de comprender la realidad. Su característica fundamentales su coherencia y su supuesta evidencia.

Se ha convertido a las personas en seguidoras de instrucciones simples, cumplimiento de normas y procedimientos Ospina (2010).

La importancia de un paradigma radica en la continuación de la práctica del

mismo, “los paradigmas son poderosos porque afectan todo lo que vemos y determinan el modo como nos comportamos y pensamos” Muñoz (2004).

El área de Gestión Humana no es la excepción, Ospina (2010) nos lleva a la interrogante, *¿cómo es que la variable más importante de una empresa esta tan gestionada de manera exigua<sup>3</sup>?* Esta interrogante se debe a la constante de paradigma en el área, la ausencia de cambios en la gestión del talento humano, que lleva como resultado rotación de personal, ausentismo, burnout, etc. Variables que hacen que los trabajadores se sienten lejanos a la empresa, sin identificación con la organización y no ir alineados con las metas de la misma.

#### **1.4.1. Viabilidad de la investigación**

La investigación realizada fue viable, no se presentaron inconvenientes al momento de realizar la recopilación de datos, se recurrió a la presentación formal con la Empresa C, con el compromiso de brindar un reporte sobre los resultados obtenidos, junto con una carpeta de consultoría ejecutiva en donde, se exponen las propuestas a seguir para mejorar la Satisfacción Laboral del personal.

El estudio fue aceptado por la Empresa C, derivado de la constante rotación de personal que se genera día a día, motivo por el cual se aplicó a 255 personas, para determinar los factores que generan dicha problemática.

#### **1.4.2. Consecuencias de la investigación**

Se realizó la aplicación del *“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”* (Coexphal, 2012), para evaluar el grado de satisfacción laboral del capital humano en la Empresa C, en ningún momento se realizó la manipulación o se sugirieron respuestas. A su vez la información proporcionada, tanto de directivos como del personal operativo es totalmente confidencial.

---

<sup>3</sup> Del lat. *exiguus*. adj. Insuficiente, escaso. (Real Academia Española, s.f.)

### **1.4.2.2. Hipótesis**

H1: Existe correlación significativa entre Satisfacción Laboral y los Factores Intrínsecos.

H2: Existe correlación significativa entre Satisfacción Laboral y los Factores Extrínsecos.

H3: Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Intrínsecos.

H4: Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Extrínsecos.

### **1.4.3. Definiciones operacionales**

Después de una búsqueda de propuestas para la evaluación de la satisfacción laboral en una empresa, se determina como instrumento de medición un cuestionario que está avalado presentando mayor confiabilidad, objetividad y validez para llevar a cabo la investigación.

*Satisfacción Laboral:* “Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”, el cual contiene 24 ítems, con anclas ( ) Muy insatisfecho, ( ) Insatisfecho, ( ) Satisfecho, ( ) Muy satisfecho. En cuanto mayor cantidad de reactivos tenga la categoría, mayor será la Satisfacción Laboral del personal.

*Características sociodemográficas:* Apartado de datos descriptivos del “Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo” (Coexphal, 2012). (véase anexo 1)

*Edad:* ítem número 1, manifiesta la edad del trabajador encuestado, con opciones (01) 20 – 29, (02) 30 – 39, (03) 40 – 49, (04) 50 – 59.



*Escolaridad:* ítem número 2, representa el grado de estudios concluidos que tiene el trabajador con opciones (01) Primaria, (02) Secundaria, (03) Técnico o preparatoria, (04) Licenciatura, (05) Maestría, (06) Especialidad, (07) Subespecialidad.

*Estado Civil:* ítem número 3, determina el estado civil en que legalmente se encuentra la persona encuestada con opciones, (01) Soltero, (02) Casado, (03) Viudo, (04) Divorciado, (05) Unión Libre.

*Sexo:* ítem número 4 genero al cual pertenece el individuo encuestado con opciones ( ) masculino y ( ) femenino.

*Turno:* ítem número 5, jornada laboral que cubre el trabajador con opciones, (01) Matutino, (02) Vespertino, (03) Nocturno, (04) Especial.

*Antigüedad en la organización:* ítem número 5, determina el tiempo trabajado en la organización, desde su ingreso, con opciones (01) Menos de 1 año, (02) 1 a 10 años, (03) 11 a 20 años, (04) Más de 21 años, (05) Otro

*Antigüedad en el puesto:* ítem número 6, determina el tiempo trabajado en la organización, realizando las mismas funciones y en la misma área de trabajo, con opciones (01) Menos de 1 año, (02) 1 a 10 años, (03) 11 a 20 años, (04) Más de 21 años, (05) Otro.

## **1.5 Diseño de la investigación**

El presente estudio de caso sigue una investigación de enfoque cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo y correlacional., también es transversal ya que se refiere a un momento o situación es específica y además es de campo por que la recolección de datos se hará directamente en el escenario empresarial.

El enfoque es cuantitativo, busca generalizar información a partir de una muestra y por medio de la aplicación del instrumento *“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”*, a los trabajadores de la planta de producción denominada *“Empresa C”*., para identificar los Factores Intrínsecos y Extrínsecos asociados a la Satisfacción Laboral, con 26 preguntas escala Likert.

### **1.6.1 Instrumento**

Se determina la utilización del instrumento derivado que en la mayoría de las investigaciones de Satisfacción Laboral utilizan el *Cuestionario De Satisfacción Laboral S4/82 J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)*, en sus diferentes modificaciones, motivo por el cual se decide la utilización del instrumento *“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”*, creado en el 2012, mismo que se adecua convenientemente a las variables a la unidad de observación de la investigación, también el referido a sido utilizado en estudios previos, lo cual se corrobora con los resultados de confiabilidad del instrumento utilizado, obtenido del SPSS versión 23 y que se detalla a continuación:

**Figura 2 Estadísticas de fiabilidad**

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.742	33

### **1.7 Unidad de observación**

El objetivo general del presente estudio de caso es identificar la relación entre la Motivación y la Satisfacción laboral, a partir de los Factores Intrínsecos y

Extrínsecos de la Empresa “C”, para ello se solicitó una entrevista con el área de Recursos Humanos de la entidad, posteriormente se notificó mediante oficio, el acceso para la aplicación del instrumento de medición, la Empresa “C” cuenta con un total 755 empleados (debido a la constante rotación por día), cabe hacer mención que la participación de los trabajadores fue totalmente voluntaria y con consentimiento propio en todo momento.

### **1.7.1 Definición de la muestra**

Al contar con una población de 755 empleados de los diferentes turnos que se aplican en la Empresa C y con base en la siguiente fórmula, se determinó el tamaño de la muestra requerida para una población finita:

$$n = ?$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 755$$

$$e = .05$$

$$p = .5$$

$$q = .5$$

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$




La fórmula considera a  $n$  como el tamaño de la muestra,  $N$  es el tamaño de la población,  $Z$  indica el nivel de confiabilidad del 95%,  $e$  se refiere al error de estimación máximo aceptado, así como  $p$  es el porcentaje de población que tiene el atributo deseado y  $q$  hace referencia al porcentaje de población que no tiene el atributo deseado.

Al realizar la sustitución de la fórmula señalada, el resultado obtenido son 255 trabajadores de las empresa a como se puede observar a continuación:

$$\frac{1.96^2 * 755 * .5 * .5}{.05^2 (755 - 1) + 1.96^2 * .5 * .5} = 255$$

Una vez realizadas las encuestas, se elaboró la base de datos en Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23, aplicando mediante este software la correlación de Spearman, para probar la hipótesis previamente planteada, realizando un análisis de regresión lineal entre las variables involucradas para probar la validez de esta.

### 1.7.1.1 Tabla 1 de cuestionarios aplicados a la "Empresa C"

<b>PROPUESTA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS POR ÁREA.</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>NO. DE PERSONAS APLICAR INSTRUMENTO.</b>
<b>Almacén de distribución</b>		
	C. Rubén Cárdenas Romero	30 (folios 001-030)
	C. Erika San Juan	20 (folios 031-050)
	C. Oscar Alberto Rodríguez	20 (folios 051-070)
Multicadenas	C. Agustín Gómez Rivera	15 (folios 071-090)
<b>Taller de costura</b>		
2 módulos	C. Sra. Rosa Galván	50 (folios 091-140)
2 módulos	C. Adrián Pacheco	50 (folios 140-190)
<b>Corte y moldeo</b>		
Módulo	C. Gabriel Mendoza Palominos	20 (folios 191-210)
<b>Almacenes e inventarios</b>		
B, E, F, RB.	C.P. Elogió Hernández	70

	(folios 211-255)
--	------------------

Fuente: Elaboración propia febrero, 2019.

Total, de personal evaluado 255 personas.

### 1.7.1.2 Dimensiones de evaluación de la satisfacción laboral

**Figura 3 Dimensiones de evaluación de la satisfacción laboral**



Fuente: Elaboración propia febrero, 2019.

En la Figura 3, se exponen las dimensiones que borda el instrumento de evaluación “Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, (Coexphal, 2012). Para uso de esta investigación se correlaciona la “Percepción General” entre “Motivación y Reconocimiento” y consecutivamente entre “Área y Ambiente de Trabajo”.

### 1.8 Matriz de Congruencia

Estos pasos de la metodología de investigación se muestran de manera ilustrada en la figura 1.1, que se refiere a la matriz de congruencia, donde se observa la interrelación existente entre cada uno de los elementos previamente citados y

como la sinergia que generan los mismos en conjunto se ve integrada en los objetivos planteados.

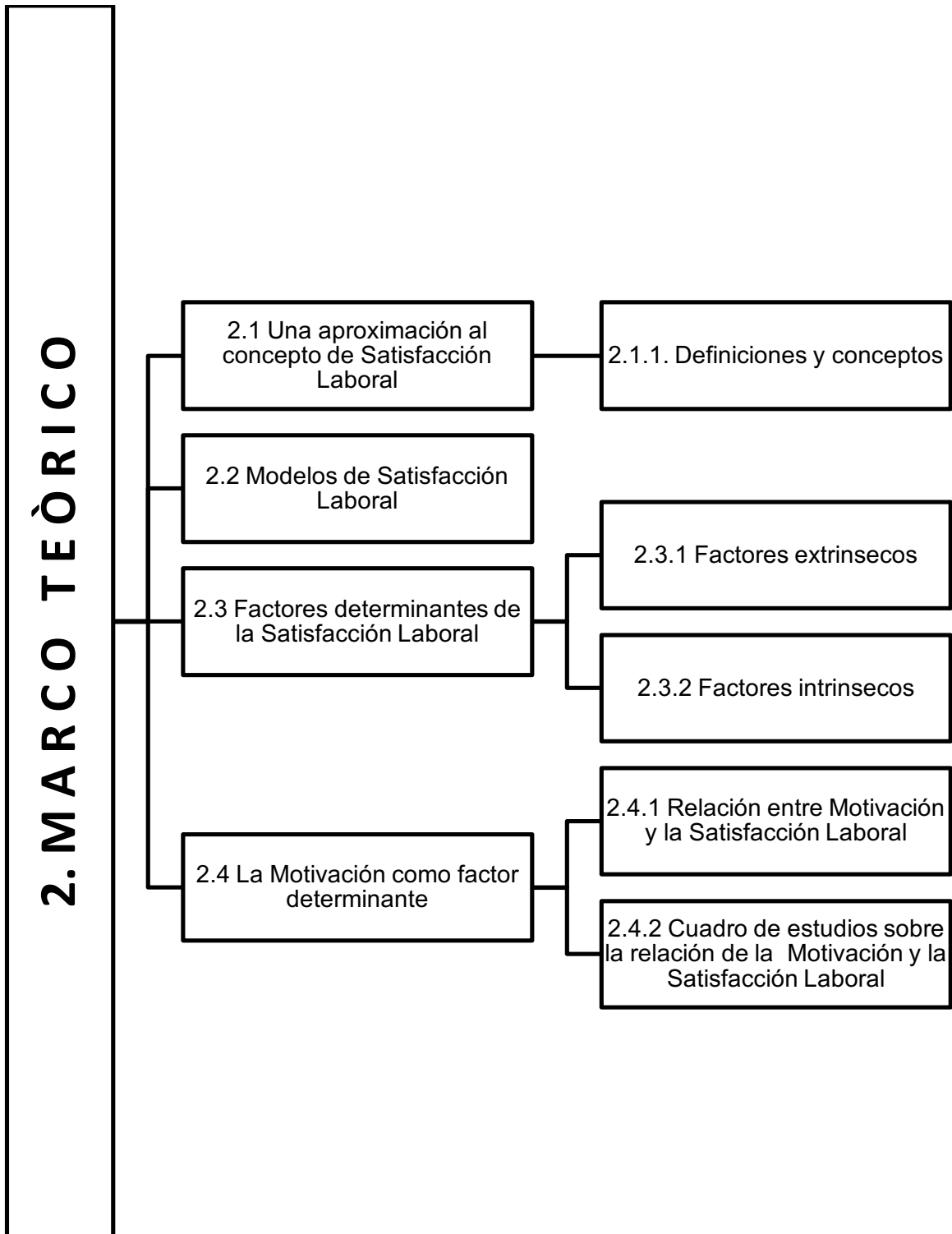
**Tabla 2 Matriz de congruencia**

<p align="center"><b>“SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN, SU RELACIÓN A PARTIR DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS: UN ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA C”.</b></p>							
INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
¿Los Factores Intrínsecos, tienen relación con la Motivación de los trabajadores de la Empresa “C”?	Identificar la relación que existe entre los factores intrínsecos y extrínsecos en la satisfacción laboral y la motivación, mediante la aplicación del instrumento “Cuestionario de Satisfacción Laboral”, a los trabajadores en una planta de producción, para establecer una propuesta de mejora en la Motivación al trabajador.	Identificar si existe relación entre los Factores Intrínsecos asociados a la Satisfacción Laboral.	<i>H1: Existe correlación significativa entre Satisfacción Laboral y los Factores Intrínsecos.</i>	Investigación de enfoque cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo y correlacional, también es transversal ya que se refiere a un momento o situación, es específica y además es de campo por que la recolección de datos se hará directamente en el escenario empresarial.	<i>“Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo”</i>	Satisfacción Laboral y Motivación	Factores Intrínsecos y Extrínsecos.
¿Los Factores Extrínsecos, tienen relación con la Motivación de los trabajadores de la Empresa “C”?		Identificar si existe relación entre los Factores Extrínsecos asociados a la Satisfacción Laboral.	<i>H2: Existe correlación significativa entre Satisfacción Laboral y los Factores Extrínsecos.</i>				
¿Los Factores Intrínsecos, tienen relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa “C”?		Identificar si existe relación entre los Factores Extrínsecos asociados a la Motivación.	<i>H3: Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Intrínsecos.</i>				
¿Los Factores Extrínsecos, tienen relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa “C”?		Identificar si existe relación entre los Factores Intrínsecos asociados a la Motivación.	<i>H4: Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Extrínsecos.</i>				
		Generar con fundamento en los resultados, una propuesta de mejora para la Empresa C, que permita incrementar la motivación en el personal.					

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

## 2. MARCO TEÓRICO

Figura 4. Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia.



## 2.1 Una aproximación al concepto de Satisfacción laboral

### 2.1.1. Definiciones y conceptos

Existen diversas definiciones sobre Satisfacción laboral, por lo que, para tener un acercamiento más claro para esta investigación, Bravo, Peiró, y Rodríguez (citado en Chiang; Salazar; Núñez 2007) explican que son actitudes determinadas por diversos aspectos en el trabajo.

Otro concepto es el de Castro *et al.* (citado en Muelas; Dinu; Segura; Marrero; Cuesta; González, 2014) donde consideran a la satisfacción laboral como un sentimiento experimentado de manera personal, derivado de factores intrínsecos y extrínsecos, debido a los cuales esperan recibir una compensación proporcional, a cambio de su trabajo por parte de la organización.

Borges (2011) nos dice que la satisfacción laboral es el resultado de la interacción de aspectos ocupacionales en relación con la vida familiar. En contraste Robbins, (1996) plantea que la satisfacción o insatisfacción laboral genera en una persona actitudes positivas o negativas según sea el caso en el puesto de trabajo. Mientras que Price y Muller (1986) plantean la relación de la satisfacción laboral con el grado en que a las personas les gusta su trabajo.

Para poder predecir el comportamiento de los trabajadores, se considera la importancia de conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que los individuos produzcan una determinada acción en un momento determinado, en resumen, el hecho de poder alcanzar una meta o un objeto es un detonante para motivar al empleado a alcanzarlo, (Citado en Herrera, J; & Sánchez, I; 2012).

Investigaciones enfocadas hacia la satisfacción laboral, la definen como la disposición psicológica que tiene el trabajador derivado de sus funciones, las cuales provocan actitudes que están determinadas por factores, que en diversos casos la supervivencia de la organización depende de la satisfacción de sus

empleados (Citado en Herrera, J; & Sánchez, I; 2012).

Para exponer un concepto general, se entiende a la satisfacción laboral como “*un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes las personas hacia diversos aspectos de su trabajo*” (Chiang, Mauricio, Huerta, & Nuñez, 2008).

Por otra parte, Harpaz, 1983 (citado en Chiang et al, 2018) menciona que no existe una definición única y exclusiva, sobre la satisfacción laboral, sino por el contrario esta va cambiando y generando adaptaciones, la mayoría de las investigaciones desarrollan su propio concepto para objetivo de la misma.

Para uno de los pioneros más grandes de la administración, Locke (1976) (citado en Chiang, M. Et al, 2014) en la satisfacción laboral, es resultado de un estado emocional positivo y que genera placer, como fin de un análisis del trabajo que tiene el individuo y los factores que lo relacionan.

En resumen, nos encontramos con concepto que no es absoluto. Gamero, 2004 (citando en Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona, & Mascarilla-Miro, 2012) declara que surge una comparativa en una “situación laboral actual y la ideal, un juicio relativo”, lo que busca decir es que cada uno tiene una definición de lo ideal para dar cumplimiento a su “propia” satisfacción laboral, por lo que la definición se torna *subjetiva* o en algunos casos *utópica*, dependiendo del trabajador.

## **2.2 Modelos de Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un tema abordado por una variedad de investigadores, sin embargo, Frederick Irving Herzberg (Citado en Manso, 2002) en su *Teoría de Motivación e Higiene* (1959) desarrolló la teoría que más influencia ha tenido en ese tópico en la cual explica que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores: independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción los cuales Herzberg define a los factores extrínsecos (higiénicos), como un conjunto de variables controladas totalmente por la empresa, por lo cual los trabajadores no tiene poder de decisión sobre ellas, algunos ejemplos son: políticas de la empresa, salario,

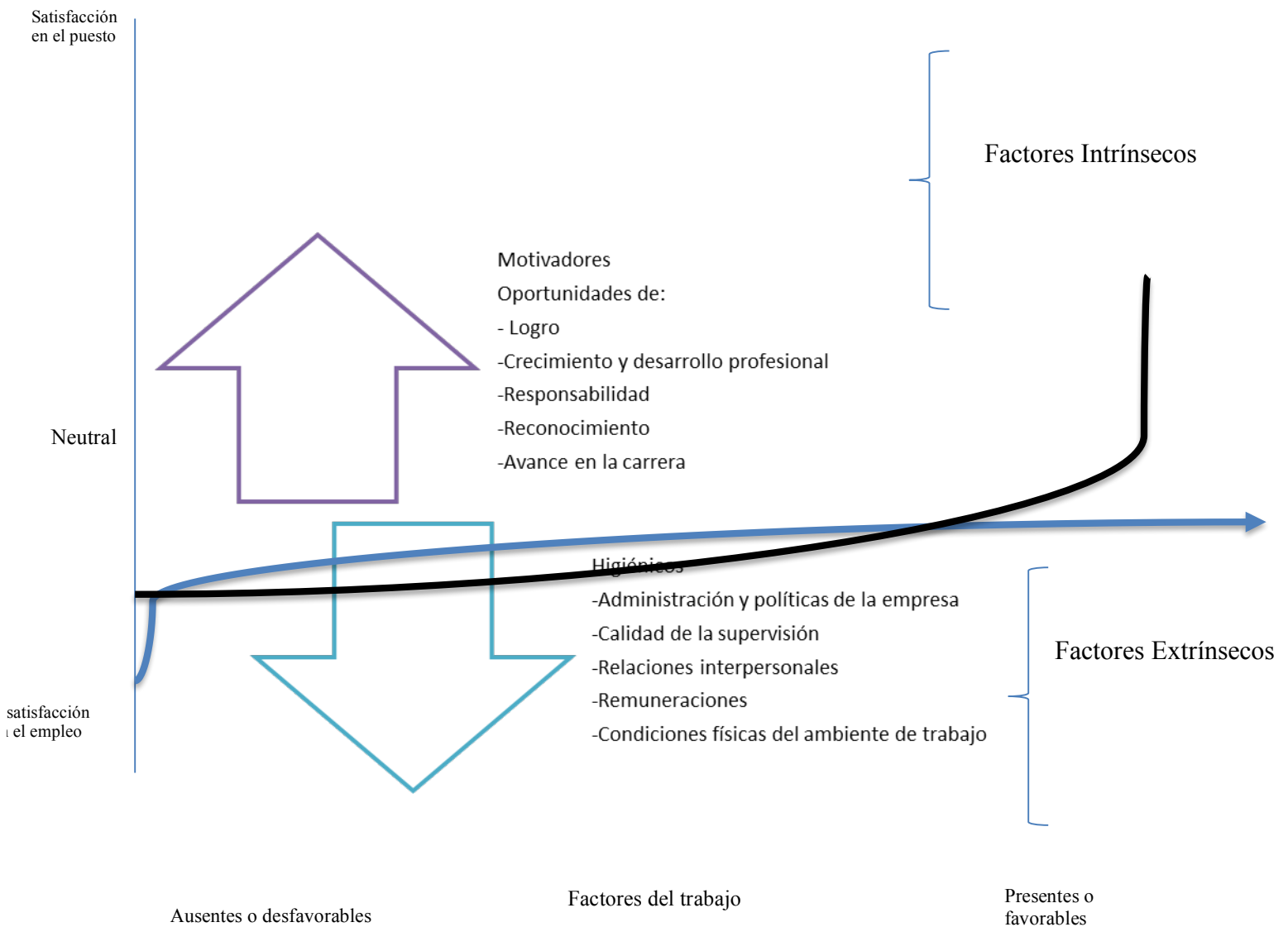
instalaciones, condiciones de trabajo y de seguridad, beneficios de tipo social, supervisión, prestigio, estatus, seguridad en el puesto de trabajo, relaciones interpersonales, etc. Una característica importante de ellos es que su ausencia no contribuye en los trabajadores un aumento de motivación, sino que solo ayuda a disminuir o eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asocia con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y que los individuos atribuyen a su puesto de trabajo, Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores o intrínsecos, los cuales están bajo el control del individuo, se relacionan con lo que él hace y en lo que se desempeña, se involucran sentimientos relacionados con el crecimiento, desarrollo, reconocimiento personal, profesional y la autorrealización.

Este hallazgo le permitió Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: *“la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes”* Manso, (pg. 81, 2002).

A continuación, en la Figura 5 se muestra la gráfica que representa este principio.

**Figura 5 Teoría de Motivación e Higiene**

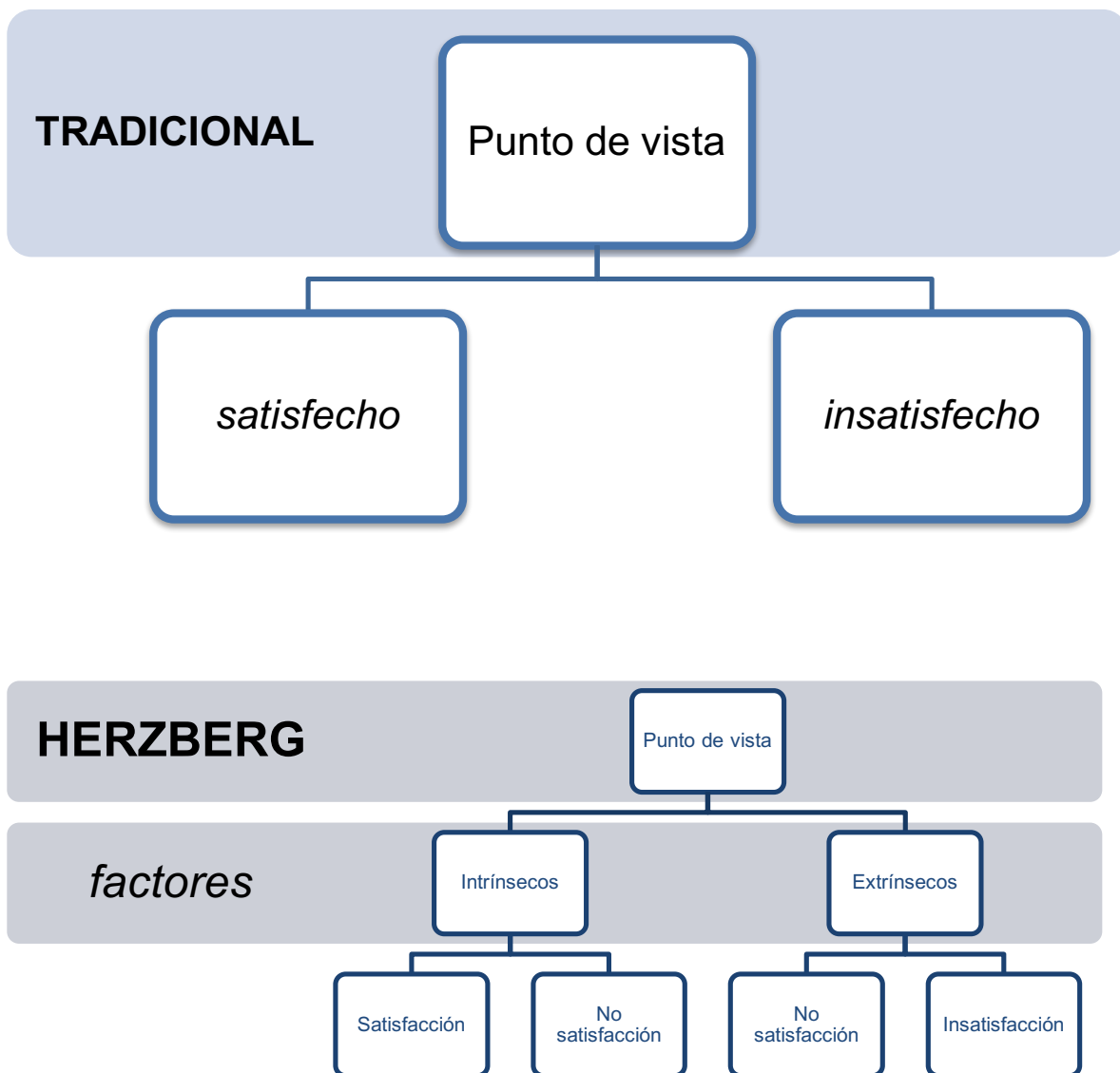


Fuente: Elaboración propia basada en Manso, J; 2002.

Herzberg, busca demostrar que la *satisfacción* y la *insatisfacción laboral* se explican por dos diferentes factores, los factores intrínsecos satisfacen las “*necesidades de desarrollo psicológico*” y cuando estas no sean cubiertas el trabajador experimentará únicamente la “*ausencia de satisfacción, omitiendo la presencia de insatisfacción*” (Atalaya, 1999).

Por el contrario, cuando el trabajador experimente *insatisfacción laboral*, esta será asociada únicamente a los factores extrínsecos, su mejoramiento eliminaría la insatisfacción, pero no generará satisfacción laboral (Atalaya, 1999).

**Figura 6** diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.



Fuente: Elaboración propia basada en Atalaya, 1999.

En contraste la teoría de Arnold (1960) y Lazarus (1968), mejor conocida como *“Apreciación Cognitiva”* refiere que la persona es propensa a recibir, demandas positivas o negativas, y esta desarrollará *estrés* en caso de detectar que es negativa, así mismo la satisfacción laboral generalmente es identificada como *“una reacción afectiva ante el ambiente de trabajo”* (Bustamante & Koch, 1994).

Otro destacado modelo es el de Loitegui (1990), (citado en Caballero, 2002) el cual aborda a la satisfacción laboral como un *“Constructo Pluridimensional<sup>4</sup>”*, se maneja un modelo compensatorio, quiere decir: que existen dos tipos de variables, las primeras sobre la resultante que el empleado obtiene, al momento de realizar su trabajo y la segunda es qué percepción tiene ese trabajador sobre la resultante, dependiendo de la personalidad y características que tiene él mismo. Las facetas asociadas al trabajo, que maneja este modelos se detallan a continuación:

- Tiempo libre
- Funcionamiento y eficacia en la organización
- Condiciones fisico-ambientales en el trabajo
- Contenido interno del trabajo
- Grado de autonomía en el trabajo
- Ingresos económicos
- Posibilidades de formación
- Posibilidades de promoción
- Reconocimiento por el trabajo
- Relaciones con los jefes
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo
- Prestaciones sociales

Por otra parte, observando un modelo más reciente *“Satisfacción Laboral: un Modelo Explicativo Basado en Variables disposicionales”* creado por Solana Salessi y Alicia Omar (2017), que muestra la los efectos director e indirectos del

---

<sup>4</sup> *adj.* Que concierne varios aspectos de un asunto.

*Capital Psicológico*<sup>5</sup> (CP), *la Inteligencia Emocional*<sup>6</sup> (IE) y *el Cinismo Organizacional*<sup>7</sup>(CO) con la satisfacción de los trabajadores, como resultado se obtuvo que el CP y el IE obtuvieron un efecto positivo sobre la satisfacción laboral, mientras que el CO uno negativo (Salessi & Omar, 2017).

Así mismo la *“Teoría de la Expectativa de Vroom”* nos explica la dimensión de diferencia, entre la realidad y las situaciones que los individuos perciben, las expectativas de la gente son proporcionales a su producción, por ejemplo; si los gerentes buscan que el empleado tenga mejor rendimiento, deben trabajar en que el empleado adopte la constante, *“a mayor productividad mayor retribución”*, se debe delimitar la conexión empeño-recompensa, este modelo es subjetivo ya que lo real es irrelevante, lo que delimita el proceso es la percepción de los trabajadores (Atalaya, 1999).

De acuerdo a Locke (1976), (citado en Vásquez, 2006) la satisfacción o insatisfacción de las personas depende de la discrepancia, o en su caso desacuerdo por lo que recibe y espera recibir, plantea la *“Teoría de la Discrepancia”* enfatizando las expectativas con los juicios a recibir para obtener satisfacción.

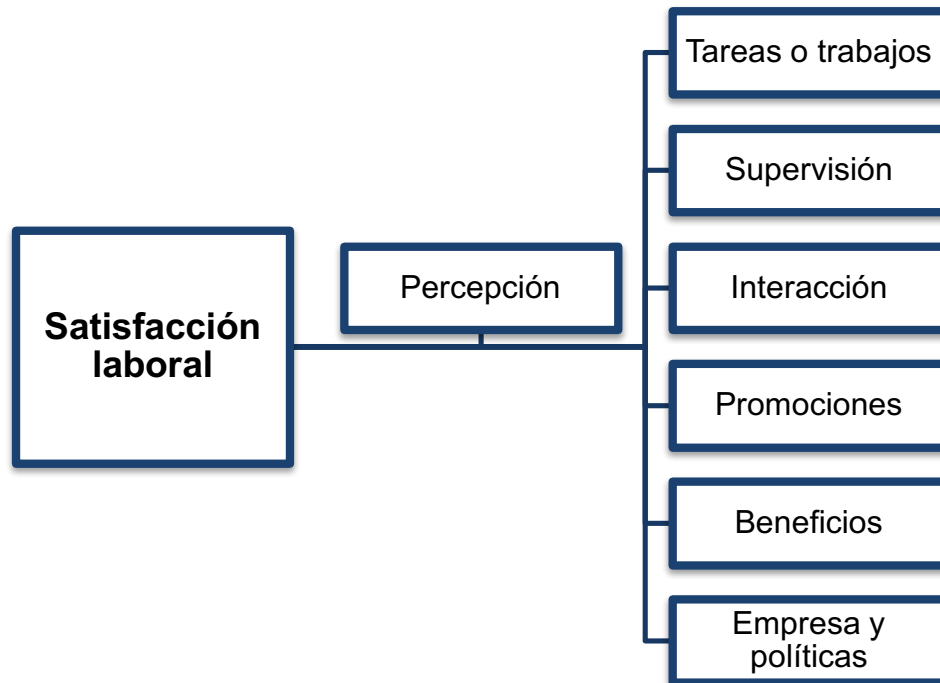
---

<sup>5</sup> “Estado que se tienen de confianza para asumir una tarea desafiante” (Salessi & Omar, 2017).

<sup>6</sup> Entender las emociones y regular el comportamiento (Salessi & Omar, 2017)(Salessi & Omar, 2017).

<sup>7</sup> Acciones egoístas, en donde quebranta las políticas y valores institucionales de la organización (Salessi & Omar, 2017).

**Figura 6.1 Modelo de Discrepancia, según E. Locke**



Fuente: Elaboración propia basada en Locke, 1976.

### **2.3 Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Nuevamente se toma como base la “teoría de los dos factores” de Frederick Herzberg (1959), que ha generado demasiada controversia y expectativa, al mismo tiempo ha sido el pilar de diversas investigaciones para la creación de nuevas propuestas y modelos que buscan comprobar la importancia de la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas hoy en día.

#### **2.3.1 Factores Extrínsecos**

Como factores extrínsecos o de higiene se entiende a: las condiciones laborales de la empresa, el salario, la supervisión, las condiciones de trabajo, las políticas y la administración de la entidad.



### 2.3.2 Factores Intrínsecos

En contraste los factores intrínsecos o motivadores, por nombrar algunos están: el progreso, crecimiento, la motivación, el reconocimiento laboral, la promoción, responsabilidades, ambiente laboral, entre otros

### 2.4 La Motivación como factor determinante.

Como origen etimológico Motivación proviene del latín *motivus*<sup>8</sup> (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y efecto) (MOTIVACIÓN), Vrom, 1964 (citado en Main, 2002) expone un modelo que plantea la influencia que generan las expectativas hacia la motivación, por lo que plantea que el trabajador tiene un pensamiento variado a lo que va a recibir por su trabajo y al que él cree ser acreedor.

Vásquez, 2006; menciona que la motivación está conformada por tres niveles de factores determinantes para el trabajo, los cuales se detallan a continuación.

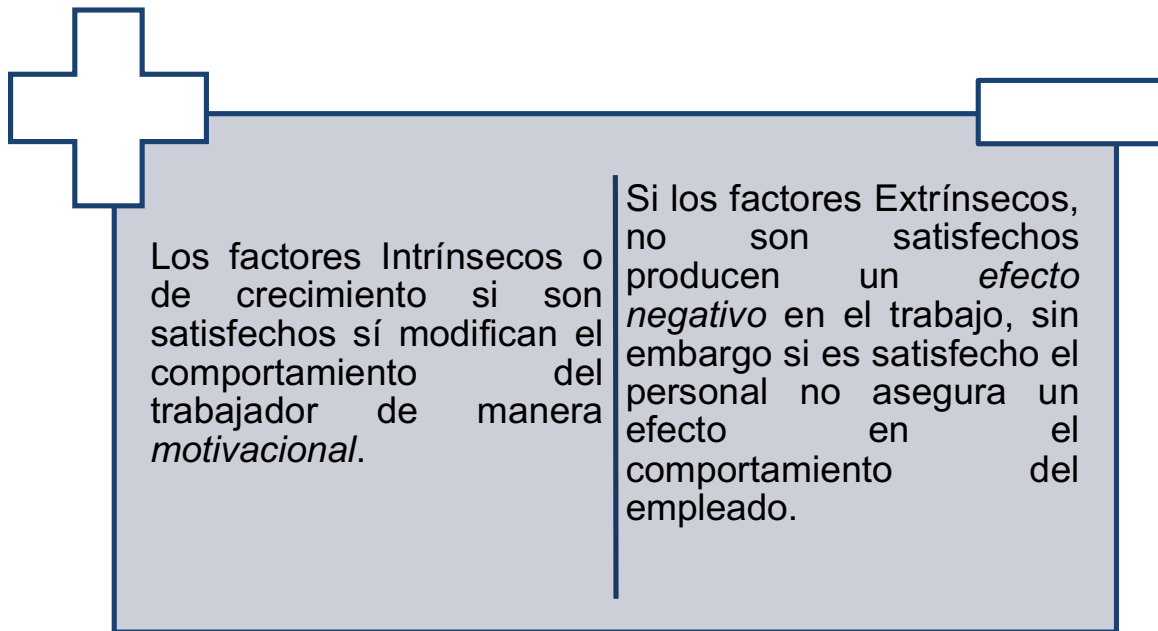
Factores determinantes individuales (lo haré y lo puedo hacer), factores institucionales (el poder como organización generar en sus trabajadores) y las influencias culturales y de clientes (relaciones, identificación) (Vásquez, 2006).

Como se mencionó anteriormente Herzberg, (1950), (citado en Main, 2002) expone en su trabajo “*Teoría de motivación e Higiene*” dos tipos de factores *Extrínsecos o higiénicos* (sueldo, políticas de la empresa, condiciones del centro de trabajo, seguridad, entre otros.) y los factores *Intrínsecos o de crecimiento* (logros personales dentro de la empresa, reconocimiento, promoción, etc).

---

<sup>8</sup> Etimología de motivación

**Figura 7. Motivación determinante en los factores Intrínsecos y Extrínsecos.**



*Elaboración propia con base en (Teoría de motivación e Higiene, 1950).*

Esta investigación busca identificar los factores Intrínsecos o Extrínsecos, que tenga un efecto en la satisfacción laboral del empleado, como se observa en la figura 7, en la medida en que el trabajador se encuentre satisfecho con los factores de crecimiento (Intrínsecos) generara motivación, la cual brinda una mayor productividad laboral y plan de vida y carrera en la empresa.

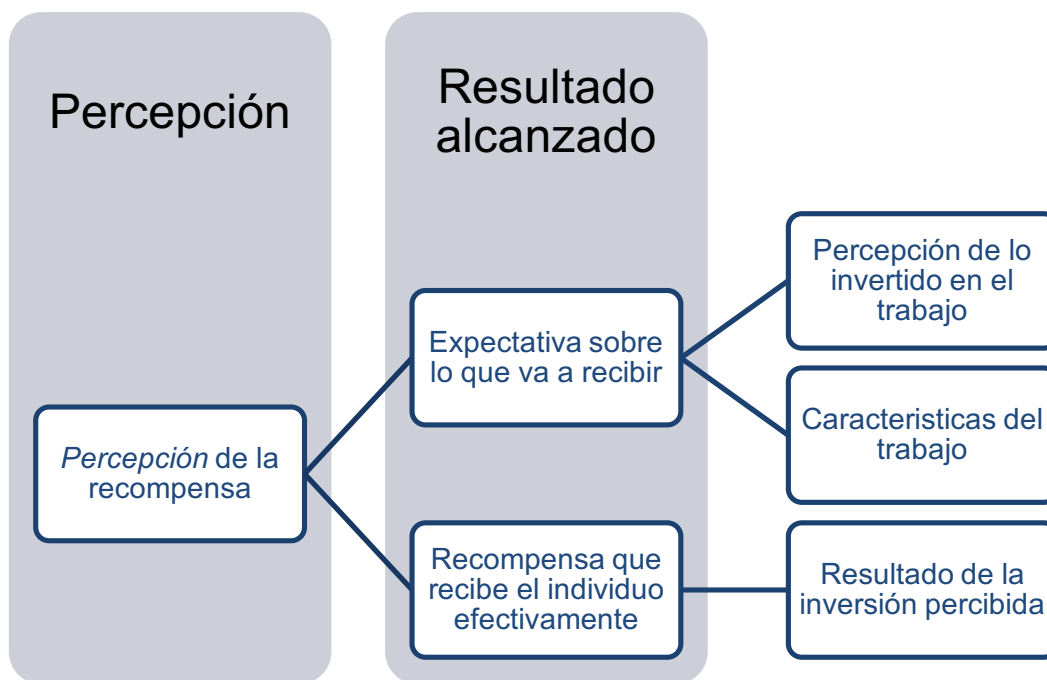
#### **2.4.1 Relación entre motivación y la satisfacción laboral**

Todo trabajador busca recibir una recompensa por la prestación de sus servicios o en su caso por realizar un trabajo, la Real Academia Española define el concepto “recompensa” como “acción y efecto de recompensar y aquello que sirve para recompensa” (Real Academia Española, s.f.) existe un modelo destacado propuesto por Lawler (1973) (citado en Caballero, 2002), “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, el que expone la

importancia de la *percepción*<sup>9</sup> la cual es diferente según las características de la persona, se analiza la percepción que se tiene de su situación laboral, como se observa en la figura 8 el proceso para llegar a una satisfacción o insatisfacción se determina por la siguientes variables y que a continuación se detallan:

- a) Inversiones personales percibidas en el trabajo
- b) Inversiones percibidas y resultados de las personas en referencia
- c) Características del trabajo percibidas
- d) Cantidad percibida de compensación

**Figura 8 Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo.**



Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo, (1973).

<sup>9</sup> Del lat. *perceptio*, -ōnis. “Acción y efecto de percibir, sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”

Cabe hacer mención en esta teoría aborda el término *recompensa*, no solo como una retribución monetaria, sino resultados de motivación y reconocimiento en el trabajo.

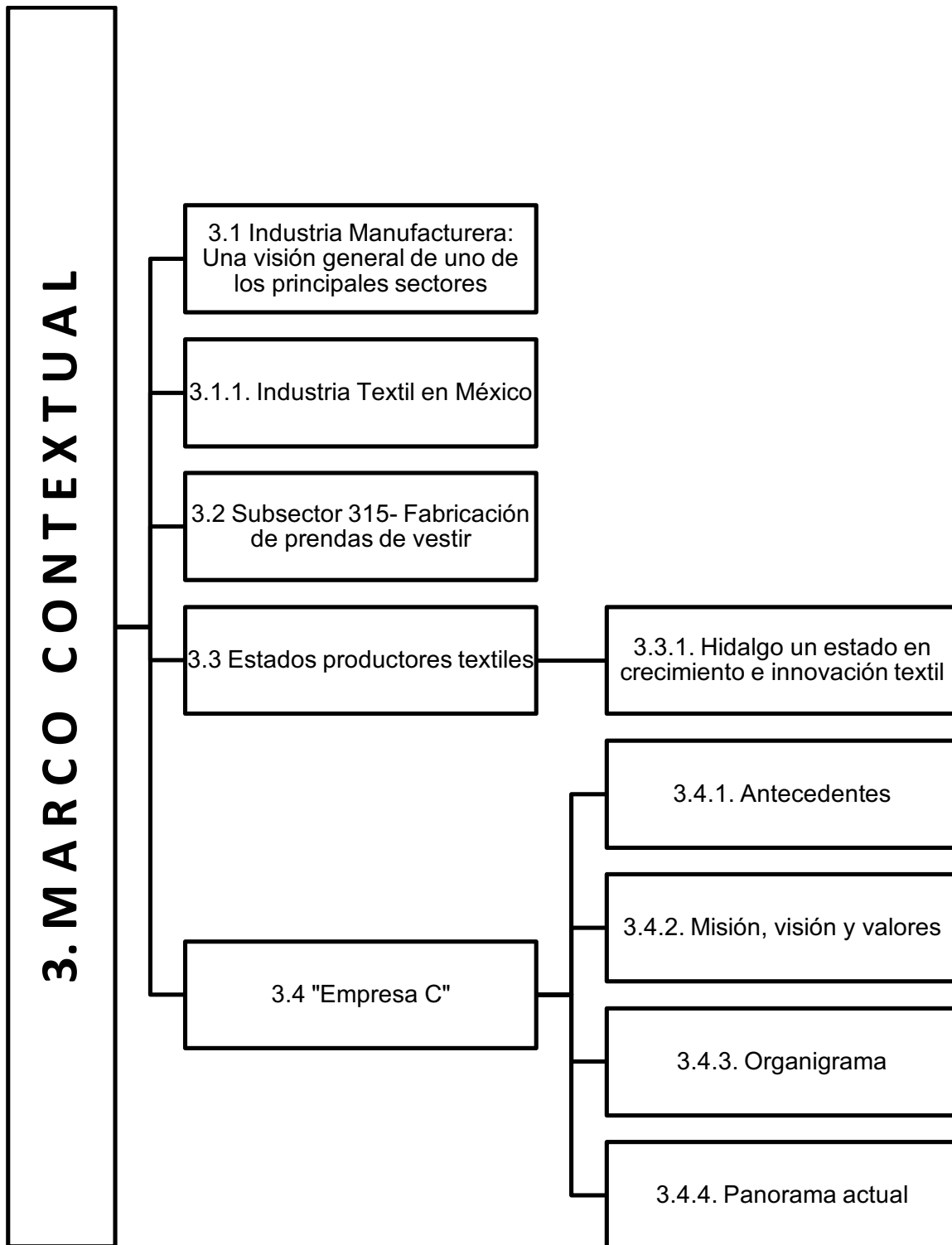
### 2.4.2 Tabla 3 Estudios sobre la relación de la motivación y la satisfacción laboral

Autores	Investigación	Instrumento	Variables	Resultados
(Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona, & Mascarilla-Miro, 2012)	Variables determinantes de la satisfacción laboral en España.	ECVT “La Encuesta de Vida en el Trabajo”	Satisfacción laboral, motivación en el trabajo y la satisfacción específica con la tarea desarrollada.  Salario y vacaciones/permiso	Existe correlación entre las variables internas y externas con la satisfacción laboral y el tipo de actividad.
(García & Forero, 2014)	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales.	Cuestionario de Motivación en el trabajo (CMT) y Instrumento de medición del cambio organizacional (IMC)	Cambio organizacional, motivación y satisfacción laboral	Las condiciones motivacionales y de satisfacción laboral sí impactan en el cambio organizacional
(Hernández, Quintana, Mederos, & Guedes, 2008)	Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad en el servicio.	RAMDI-T (método directo)	Motivación, liderazgo y satisfacción laboral.	La motivación tiene mayor correlación con el liderazgo, seguido con la satisfacción laboral.
(Vásquez, 2006)	Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006.	Job diagnostic Survey de Hackman y Oldman	Satisfacción laboral y motivación	Los factores Intrínsecos tienen un efecto amplio en la satisfacción laboral, en contraste los Extrínsecos el efecto es menor

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

### 3. MARCO CONTEXTUAL

Figura 9 Marco contextual



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1 Industria Manufacturera: Una visión general de uno de los principales sectores.

Con referencia en la “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2014” (INEGI, 2014), se determina que la distribución de los gastos en los hogares es predestinada el 2.9 % al “Vestido”, en contraste con el 34.1% que es destinado a alimentos, bebidas y tabaco, para una explicación más detallada se expone la figura 2.

**Figura 2. Distribución de gasto en los hogares.**



Fuente: Adaptación propia basado en INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2014.

#### 3.1.1. Industria Textil en México

A continuación se muestra la definición del SCIAN<sup>10</sup> de las clases de actividad económica consideradas dentro de la cadena productiva de la industria

<sup>10</sup> Este estudio se delimita con base en las actividades del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, que permite ordenar y clasificar la información.

manufactura, el cual engloba a aquellas empresas que se dedica a la fabricación y elaboración de productos relacionados con la moda se consideran parte de la industria manufacturera (Norte, 2017).

**Tabla 4 Porcentajes respecto a las industrias de manufacturas de textiles.**

<b>Código SCIAN</b>	<b>Denominación</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>Producción bruta</b>
	<b>Industria de la moda (Manufacturas)</b>	100.0	100.0	100.0
	<b>Textil</b>	24.7	17.8	27.9
3131	Preparación e hilado de fibras textiles y fabricación de hilos	23.1	17.8	27.9
3132	Fabricación de telas	1.2	7.9	6.2
3133	Acabado de productos textiles y fabricación de telas recubiertas	0.4	2.7	4.7
	<b>Vestido</b>	51.1	53.7	42.1
3151	Fabricación de prendas de vestir de tejido de punto	3.1	5.3	5.3
3152	Confección de prendas de vestir	42.2	44.9	36.3
3159	Confección de accesorios de vestir y otras prendas de vestir no clasificados en otra parte	1.9	0.9	0.6

Fuente: Creación propia basada en Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2014).

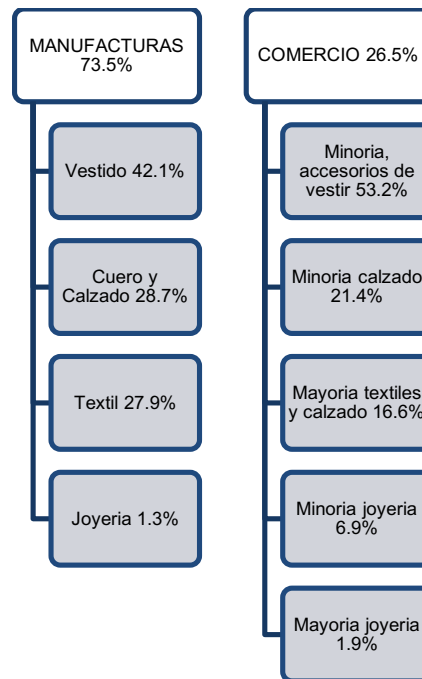
### **3.2 Subsector 315- Fabricación de prendas de vestir**

Por su parte la industria de la moda tiene su mayor parte de producción bruta en el 73.5% en las manufacturas, mientras que en contraste el restante 26.5% se establece en el comercio, reflejando que del total de las empresas que tienen

relación con la moda la actividad manufacturera genera mayor producción y empleo que las de comercio (INEGI, 2018).

**Figura 10 Conformación de la industria de la moda**

(Porcentajes de la producción bruta)



Fuente: adaptación basado en INEGI, censos económicos 2014.

La industria manufacturera comprende un conjunto diverso de actividades las cuales, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos y/o sus derivados, aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación. Para efectos del presente proyecto, se considerarán las clases de actividad 3151, 3152 y 3159. (Norte, 2017)

En la actualidad, la manufactura tiene el 32% de la producción económica del país, más del doble de la cifra del 15% para 1993, antes de que el TLCAN entrara en vigor. (CANACINTRA, 2017)



Producto Interno Bruto (PIB) industrial en América Latina, generando empleo a 4.1 millones de personas en forma directa y 19.7 millones de forma indirecta. Tiene además una importante participación en el total de las exportaciones realizadas en la región. (CANACINTRA, 2017)

Actualmente, la industria manufacturera de la moda representa aproximadamente el 6.4% del total de las actividades económicas del país, brindando empleo a 1,099,346 personas, cuyo monto representó el 5.1% de la ocupación y generando el 2.0% de la producción. (INEGI, 2018)

De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía, el aporte del sector metalmeccánico al PIB manufacturero es del 17.2%, representando aproximadamente el 2.9% del PIB nacional, (Juárez, 2016)

**Tabla 5 Clasificación para determinar el tamaño de las empresas, según su número de personal**

<b>MANUFACTURAS</b>	
Personas	Tamaño
0-10	Micro
11-50	Pequeñas
51-250	Medianas
251 y mas	Grandes

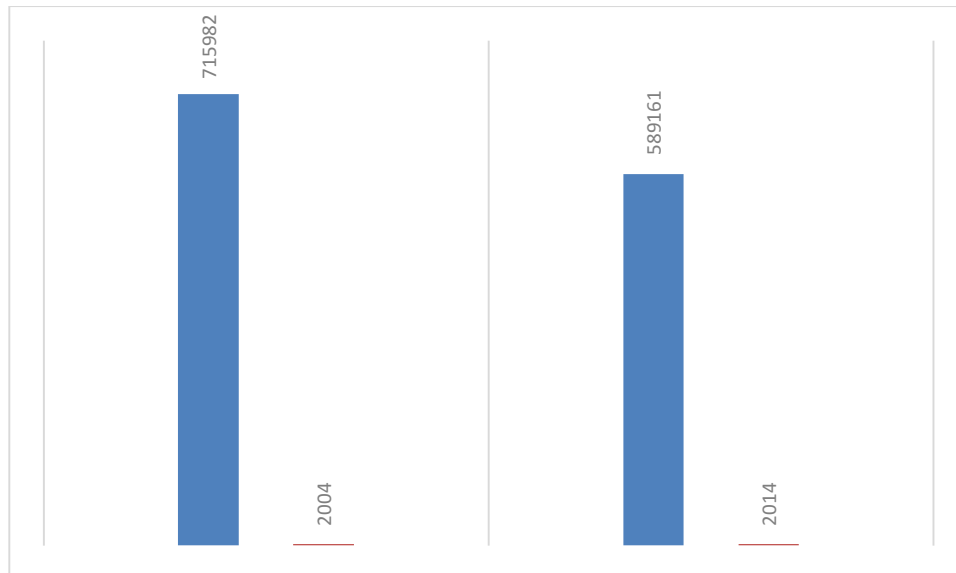
<b>COMERCIO</b>	
Personas	Tamaño
0-10	Micro
11-30	Pequeñas
31-100	Medianas
101 y mas	Grandes

*Fuente: Diario Oficial de la Federación, junio 2009.*

En México el tamaño de las empresas se clasifica en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, la Empresa “C”, es considerada una empresa grande, ya que cuenta con 755 trabajadores en constante rotación.

El personal que se encuentra activamente ocupado en el sector de la industria manufacturera de la moda, registró una reducción, en contraste el personal dedicado al comercio de la moda tuvo un crecimiento.

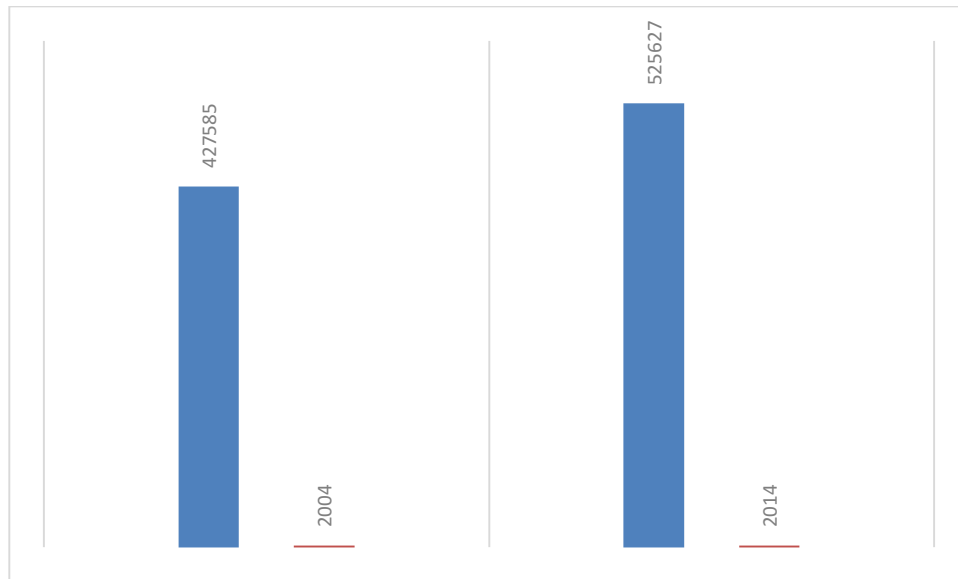
**Gráfico 1 Personal activo en la industria manufacturera de la moda.**



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004 y 2014.

Los censos económicos del 2004 y el 2014, captaron una baja en personal que trabaja activamente en la industria manufacturera de la moda. En el Gráfico 1 se expone lo referido.

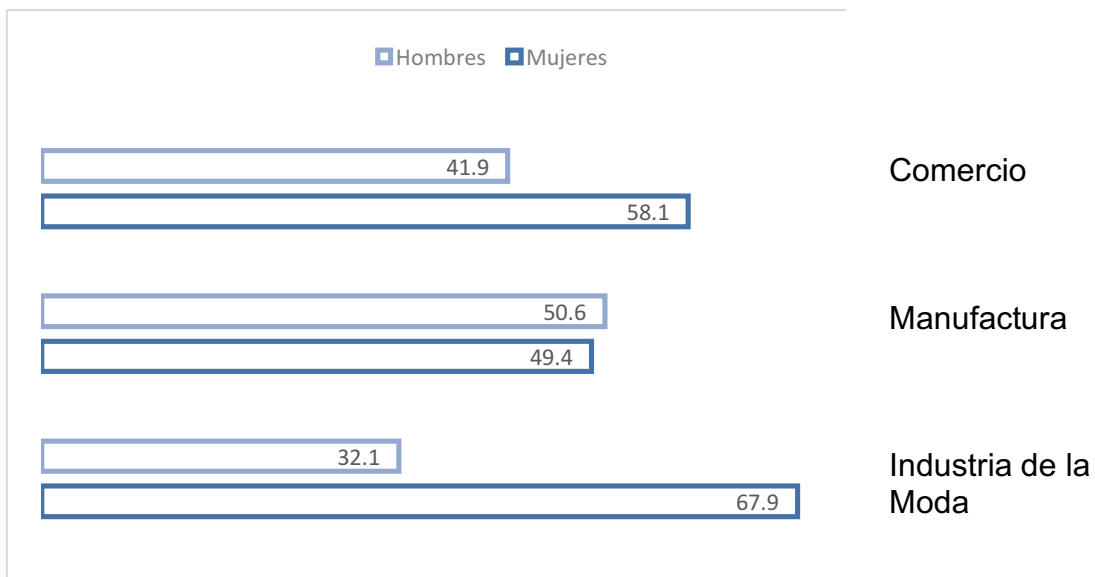
## Gráfico 2 Personal activo en la industria del comercio de la moda.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004 y 2014.

Con referencia al censo económico del 2014, se determina que existen laborando más mujeres que hombres en la manufactura textil, el comercio y la industria de la moda, a continuación, se detalla la información.

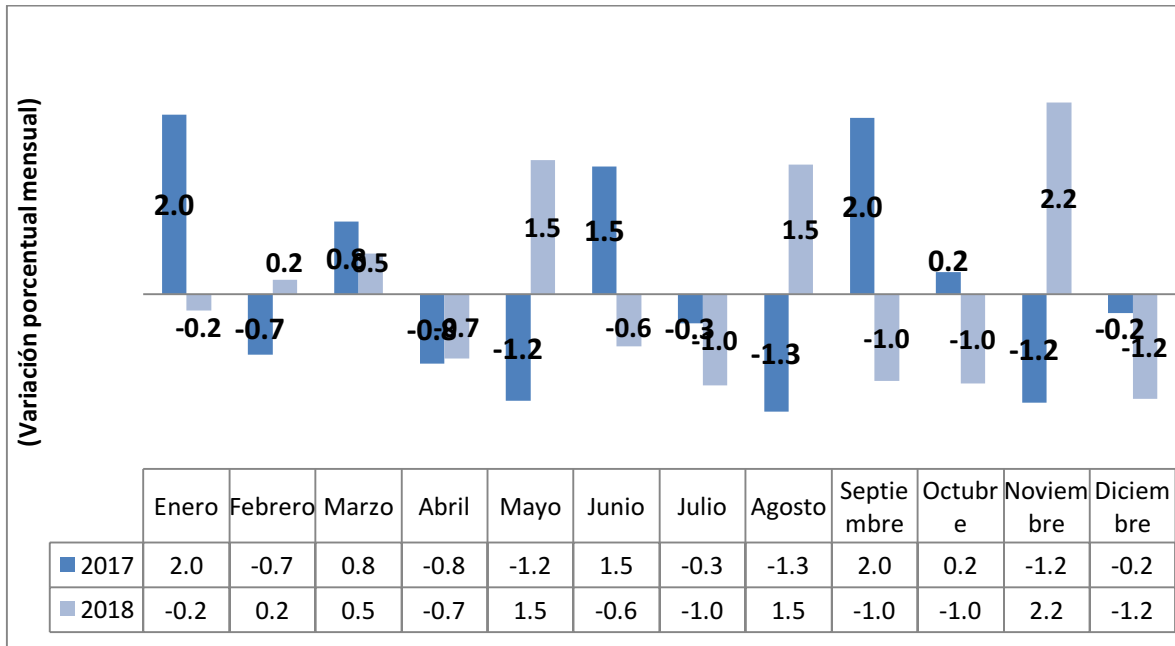
## Gráfico 3 Personal activo en la industria manufacturera textil por sexo.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014.

**Gráfico 4 Series desestacionalizadas de remuneraciones medias reales según subsector de la industria manufacturera.**

(Variación porcentual mensual)

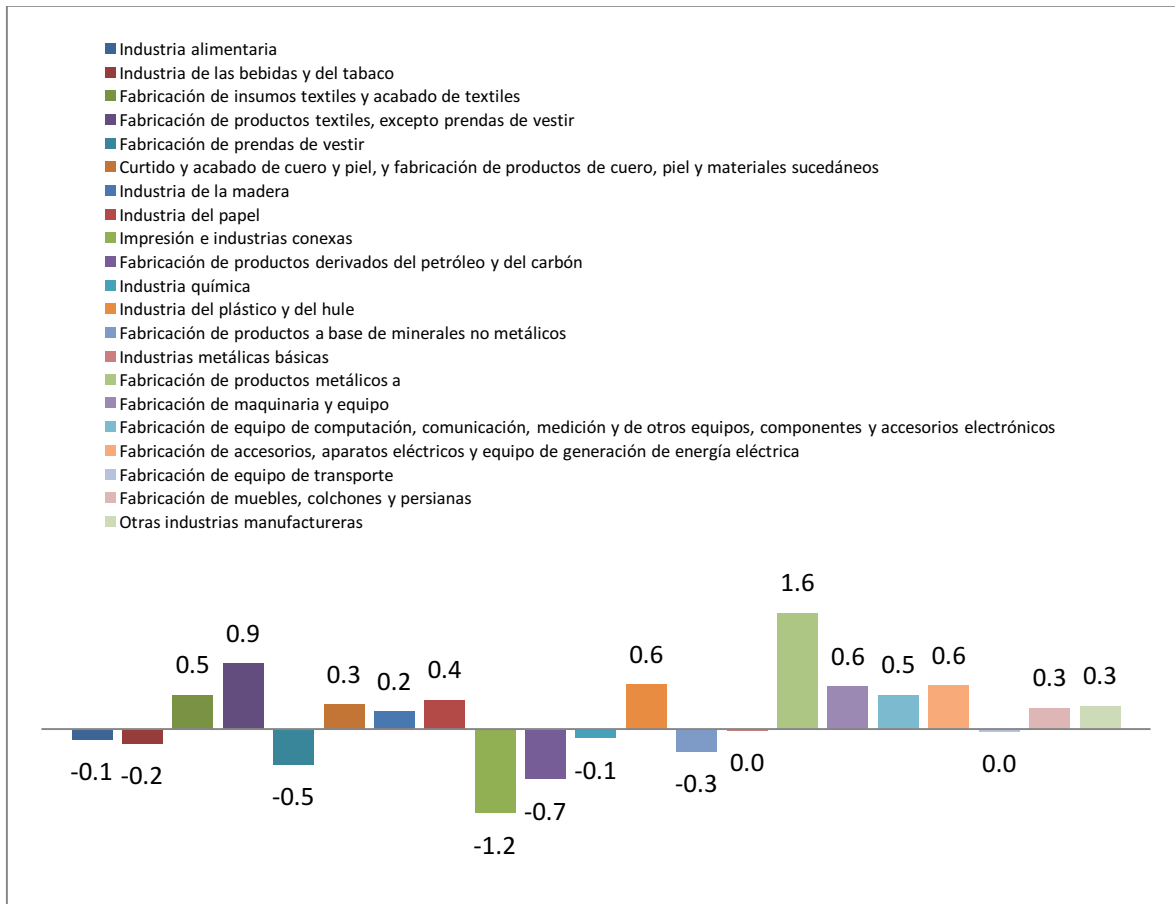


Fuente: INEGI. Series calculadas por métodos econométricos a partir de los resultados de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera.

Como se puede observar en el Gráfico 4 se tiene una baja del 1% en comparación con diciembre del 2017 al 2018, lo que genera cuestionamiento sobre el futuro de la industria manufacturera en el año 2019, todo indica una tendencia a la baja en comparación con los años anteriores.

### Gráfico 5 Series desestacionalizadas del personal ocupado según subsector de la industria manufacturera.

DICIEMBRE 2016 (Variación porcentual mensual)



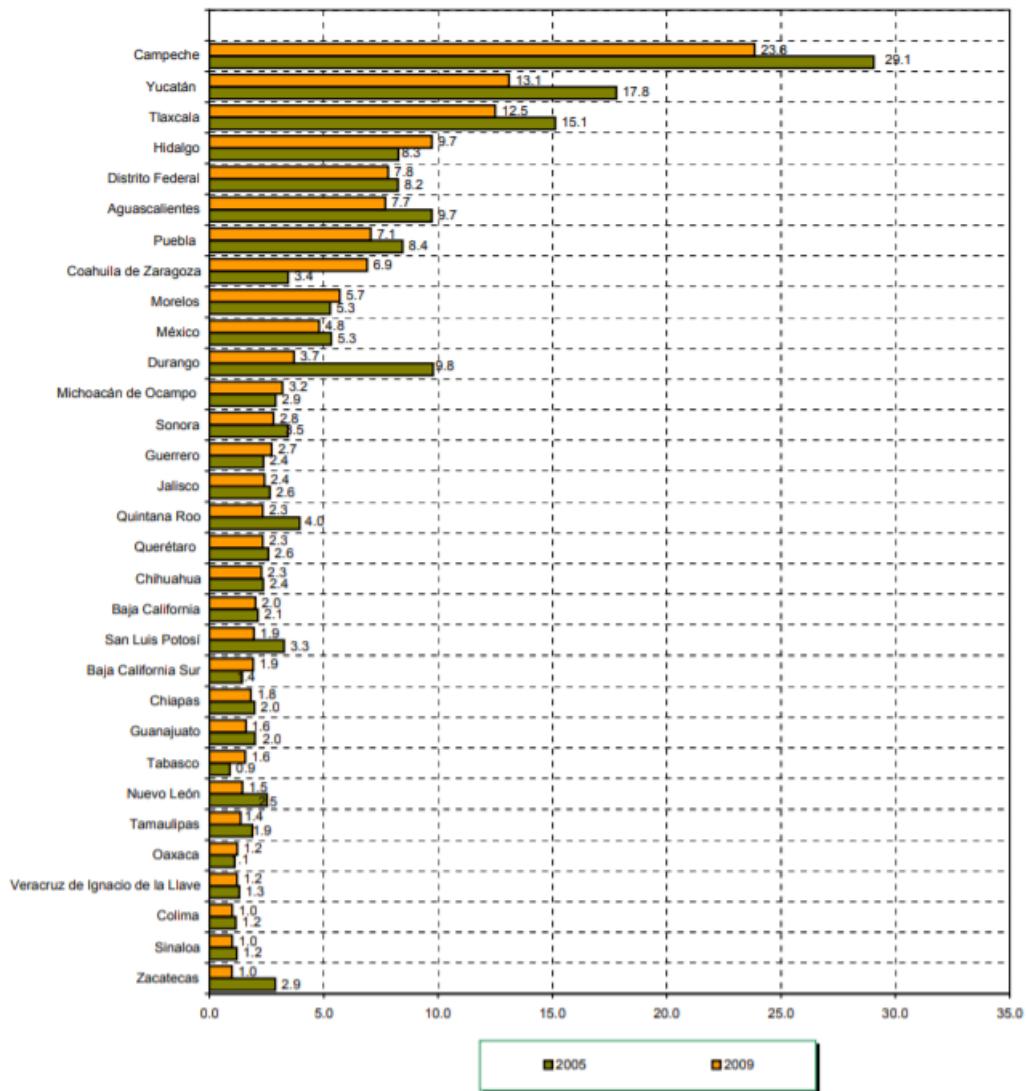
Fuente: INEGI. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera.

En el Gráfico 5, se muestra una compilación porcentual del personal ocupado, según el tipo de industria, lo encabeza el sector de “Fabricación de productos metálicos” con el 1.6%, en subsecuente se encuentra “Fabricación de productos textiles” con el 0.9%, por lo que a nivel nacional sector ocupa el segundo lugar

## Gráfico 6 Participación del valor agregado bruto de la industria textil y del vestido en la industria manufacturera de cada entidad federativa.

### 3.3 Estados productores textiles

Gráfico 7 Estados productores textiles.



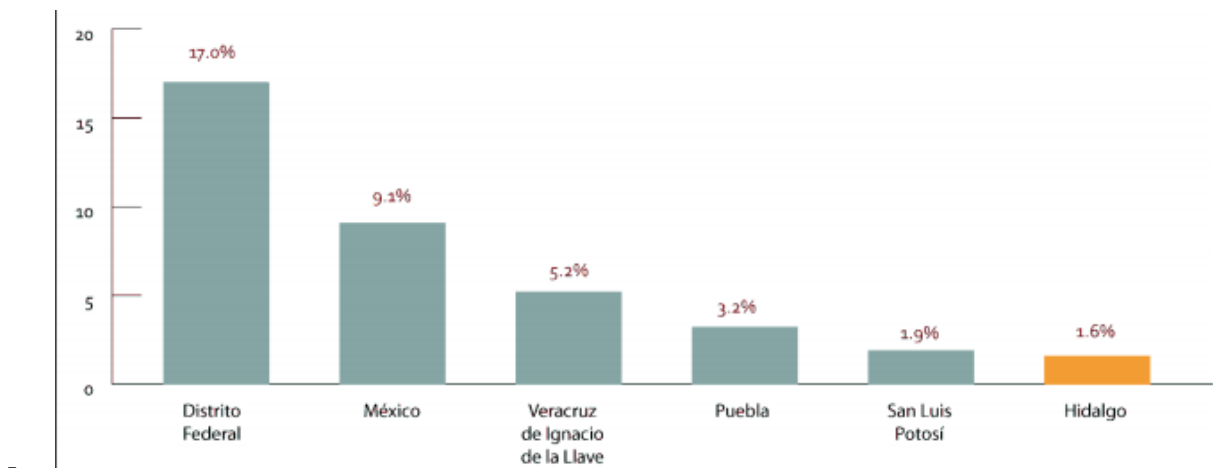
Fuente: INEGI. PIB y Cuentas Nacionales de México. Cuenta de Bienes y Servicios. SNIIEG. Información de Interés Nacional, 2005 y 2009.

La producción de la industria del vestido según los últimos datos la lidera Campeche, a nivel nacional se encuentran 195 empresas grandes, dedicadas a la industria del vestido, en la actualidad Hidalgo tiene registradas únicamente 9 entidades.

### 3.3.1. Hidalgo un Estado en crecimiento e innovación textil

Se busca impulsar el nivel de competitividad en el estado a través del desarrollo de las capacidades de innovación, aprovechando las bases científicas y tecnológicas existentes y fomentando la participación por lo cual la industria manufacturera, es considerada un sector estratégico para el desarrollo económico del estado de Hidalgo (SEDECO, 2015). Hidalgo tiene una aportación reducida en el PIB a nivel nacional; sin embargo, su posición estratégica y relación con economías más desarrolladas es una fortaleza que depende de la estructura productiva que presenta.

Figura 11 Aportación al PIB Nacional en el Estado de Hidalgo



Fuente: (SEDECO, 2015)

Derivado de lo expuesto con anterioridad, el Estado de Hidalgo tiene una gran oportunidad de aprovechar dicho mercado, impulsando al sector manufacturero, es necesario unir esfuerzos de los actores que forman parte de

la cadena de valor de este sector, con el propósito de afrontar la problemática que representa el ingreso al comercio mundial de países principalmente asiáticos, cuya ventaja competitiva se basa en el bajo precio y el aprovechamiento de recursos (SEDECO, 2015).

### **3.4 EMPRESA “C”: Un Caso de Incorporación Total.**

Por su parte para el análisis y contraste, de la presente investigación estudiará a la Empresa “C”, la cual es una compañía familiar fundada hace más de cincuenta años, en la Ciudad de México, con apertura de su primera planta de producción en Pachuca de Soto, Hidalgo en el año 1994. La empresa, dedicada a la manufactura de productos textiles, maquinados para lencería fina online, ropa interior femenina, brasier, push up, ligueros, corpiños, baby doll, tangas de encaje, fajas y bralettes, establecida con tres plantas satélites adicionales en el Estado de México.

La empresa se cuenta con líneas de especialización es sus productos de lencería, presentando las características que se detallan a continuación:

- Prendas sin costuras
- Diseño enfocado en adolescentes
- Diseños exclusivos y elegantes
- Catálogo en línea

#### **3.4.1. Antecedentes**

La Empresa “C”, dedicada a la fabricación y comercialización de lencería y corsetería para dama, con más de 50 años en el mercado, obtuvo su máximo auge<sup>11</sup>, en los años setentas, el dueño es un empresario de origen judío<sup>12</sup>, en los mismos, tuvieron una gran aceptación en el mercado femenino con el famoso

---

<sup>11</sup> *m. Periodo o momento de mayor elevación o intensidad de un proceso o estado de las cosas (Real Academia Española , s.f.).*

<sup>12</sup> *Por motivos de confidencialidad no se permite revelar el nombre del empresario.*



*eslogan*<sup>13</sup> “me lo dijo un pajarito”, el cual brindó gran popularidad y posicionamiento como marca a la Empresa “C”, al pasar de los años, disminuyó su producción y la rotación del personal aumentó en grandes niveles, actualmente la Empresa “C”, busca innovaciones en su línea de producción.

### **3.4.2. Misión, visión y valores**

- Compromiso
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente

### **3.4.3. Organigrama**

La Empresa “C”, no cuenta con un organigrama autorizado oficialmente por Presidencia, cada área maneja la distribución de su personal, el Departamento de Recursos Humanos, proporcionó a esta investigación organigramas como evidencia con la distribución de los departamentos, la figura 12 y 13 muestran lo referido.

---

<sup>13</sup> *Adaptación grafica de la voz inglesa slogan, “lema publicitario o político”*

**Figura 12 Organigrama Presidencial**



Fuente: Elaboración propia, basado en información proporcionada por la Empresa “C”

**Figura 13 Organigrama por Áreas.**



Fuente: Elaboración propia, basado en información proporcionada por la Empresa “C”

### 3.4.4. Panorama actual

Para realizar la evaluación de la situación actual de la empresa, se presenta la tabla 6, se recurrió a la herramienta FODA, para la valuación de los aspectos fuertes y débiles en el ambiente interno como en el externo de la empresa, haciendo uso de una matriz para poder contar con un diagnóstico de las condiciones de operación (Ramírez, 2009). La información que se menciona a continuación se obtiene de la observación, así como de los comentarios externos a la aplicación del instrumento de medición.

**Tabla 6 Análisis FODA de la empresa “C”.**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antigüedad en el sector textil</li> <li>2. Slogan publicitario posicionado</li> <li>3. Materia prima de calidad</li> <li>4. Demanda en mano de obra económica</li> </ol> <p><b>OPTIMIZARLAS</b> <b>MINIMIZARLAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Venta de catálogo online</li> <li>2. Implementación nueva modalidad de “venta multinivel”.</li> <li>3. Planta de producción ubicada en la capital del Estado de Hidalgo</li> <li>4. Disminución de merma, <i>outlet</i> propio en donde rematan la mercancía con pequeños defectos de fabricación.</li> <li>5. Venta al mayoreo a nivel nacional e internacional</li> </ol> <p><b>APROVECHARLAS</b> <b>SUPERARLAS</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de innovación en marketing y publicidad</li> <li>2. Alta rotación de personal</li> <li>3. Disminución de posicionamiento en el público más joven</li> <li>4. Baja demanda en cadenas de suministro</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio constante de las tendencias en moda</li> <li>2. Falta de innovación a nuevas tendencias de <i>marketing digital</i></li> <li>3. Saturación en plantas de producción textil en el Estado de Hidalgo</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia basada en Ramírez, 2009.

A pesar de la magnitud de la empresa y de los años que lleva inmersa en el mercado, se delimita la innovación en aspectos como: políticas de la empresa, instalaciones, manera de operar y el trato a los empleados, se maneja un tipo de liderazgo “autoritario”, que se refleja en la constante rotación del personal día con día.

Una vez realizado en análisis FODA, aplicado el instrumento de evaluación y tener interacción con el personal al momento de la aplicación, se determina el panorama de la Empresa C.

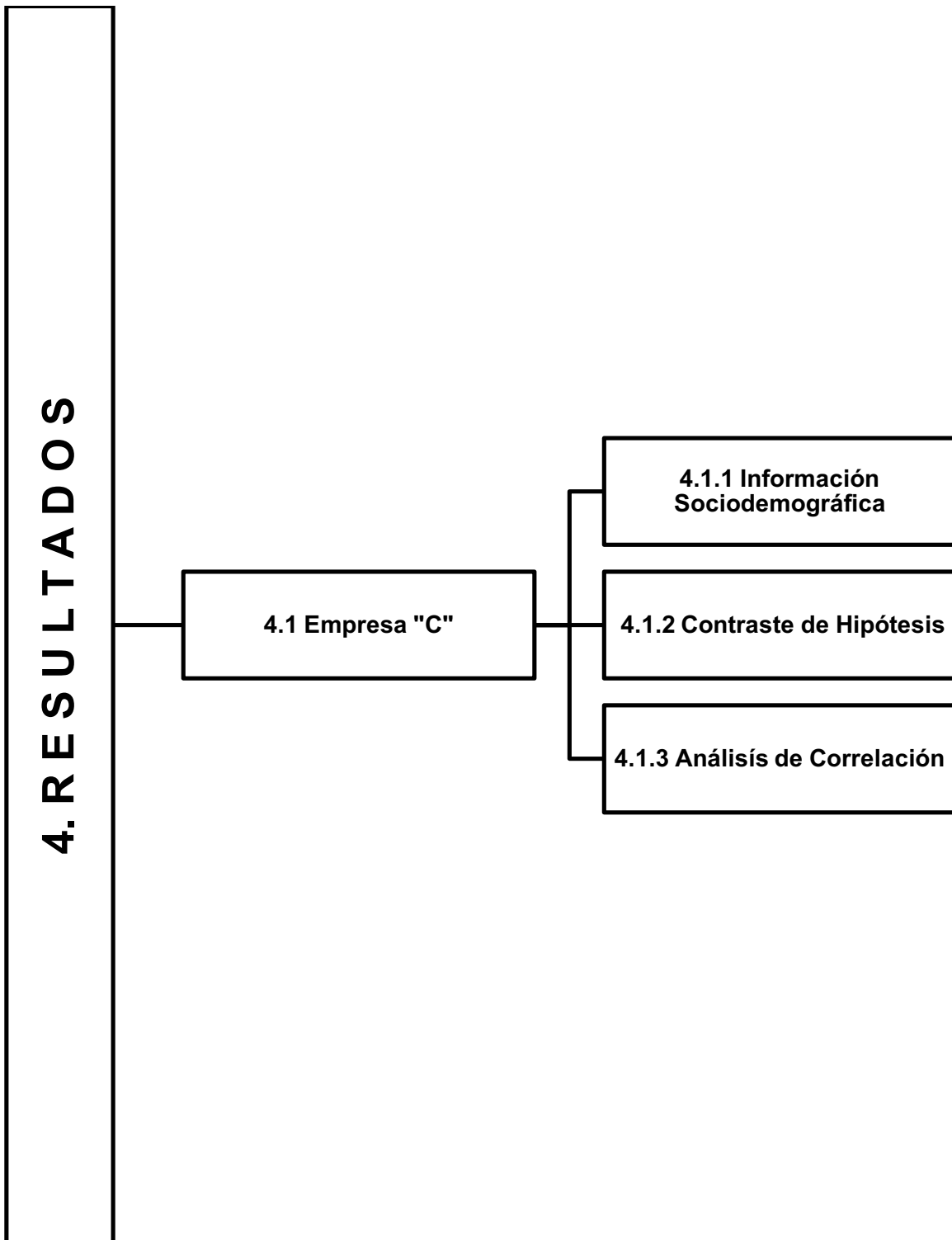
**Tabla 6.1 problema(s)-oportunidad(es) – formulación estratégica.**

<b>F1-O2</b>	<b>F4-O3</b>
La Empresa C, derivado del reconocimiento que tiene por su antigüedad en el mercado, se sugiera la implementación de estrategias de marketing digital, también la generación de un puesto de “Community Manager” para captar la atención de nuevos mercados.	Convenios con el Estado de Hidalgo, por medio de subsidios para generar mayor empleos, así mismo la vinculación de las universidades públicas y privadas para prestación de servicios sociales.
<b>D2-A1</b>	<b>D1-A2</b>
Se sugiere un curso intensivo de “coaching” a los directivos de la Empresa C para poder transferir conocimientos y llevar de la mano a los trabajadores y así disminuir la rotación del personal, mejorando el ambiente laboral.	Se sugiere un área especializada de mercadotecnia, la cual se propone en el organigrama de la empresa.

*Fuente: Elaboración propia, basado en información proporcionada por la Empresa “C”*

## 4. RESULTADOS

Figura 14. RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia.

## 4.1 Empresa "C"

### 4.1.1 Información Sociodemográfica

**Tabla 7.- Características Sociodemográficas**

VARIABLE		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Edad años	20-29	120	47.1
	30-39	61	23.9
	40-49	62	24.3
	50-59	12	4.7
escolaridad	Primaria	40	15.7
	Secundaria	141	55.3
	Técnico o Preparatoria	70	27.5
	Licenciatura	4.1	1.6
	Maestría	0	0
	Especialidad	0	0
	Subespecialidad	0	0
Estado civil	Soltero (a)	136	53.3
	Casado (a)	67	26.3
	Viudo (a)	7	2.7
	Divorciado (a)	12	4.7
	Unión Libre (a)	33	12.9
Sexo	Masculino	61	23.9
	Femenino	192	75.3

Fuente: Elaboración propia, febrero 2019.

El rango de edad de los trabajadores encuestados varia entre 20-29 años con un porcentaje de 47.1%, de 30-39 años, 23.9%; de 40-49 años, 24.3 % y con el porcentaje menor el rango de 50-59, 12%. Tabla 7.

Con respecto a la escolaridad el porcentaje mayor con 55.3 % es para los trabajadores que tienen Secundaria, seguido de los trabajadores que tienen escolaridad de Técnico o Preparatoria, con el nivel de Primaria se encuentra el 15.7 % de los trabajadores y por último en el porcentaje menor corresponde a los trabajadores que tienen nivel de Licenciatura con solo 4.1 %. Tabla 7.

El 53.3 % de los trabajadores son solteros, el 26.3 % casados, el 12.9 % unión libre, 4.7% divorciado y el 2.7 % es viudo.

Debido al tipo de empresa el 75.3 % son mujeres y el 23.9 son hombres. Tabla 7.

**Tabla 8.- Características Laborales**

VARIABLE		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Turno	Matutino	252	98.8
	Vespertino	3	1.2
	Nocturno	0	0
	Especial	0	0
Antigüedad en la organización	Menos de 1 año	143	56.1
	1-10 años	107	42
	11-20 años	3	1.2
	Más de 21 años	1	.4
	Otro	1	.4
Antigüedad en el puesto	Menos de 1 año	152	59.6
	1-10 años	99	38.8
	11-20 años	2	.8
	Más de 21 años	1	.4
	Otro	1	.4

Fuente:Elaboración propia, febrero 2019.

Con respecto a las características laborales de los 255 trabajadores encuestados, el 98.8% trabaja el turno matutino, solo el 1.2% labora en el turno vespertino. Con base en el análisis de resultados se observa que un porcentaje del 56.1% tiene

una antigüedad en la organización de menos de 1 año y el 42% tienen una antigüedad en la empresa bajo estudio de 1-10 años, estos datos se mantienen en correspondencia con la antigüedad en el puesto, ver tabla 8.

#### **4.1.2 Contraste de Hipótesis**

El Contraste de Hipótesis se realizó a través del análisis de Correlación de Spearman debido a que la naturaleza de las variables es no paramétrica, obteniendo los siguientes resultados:

#### **4.1.3 Análisis de Correlación**



**Tabla 9 Correlación entre Satisfacción Laboral y Factores Intrínsecos.**

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Rho de Spearman	1. Percepción general	Coeficiente de correlación	1														
		Sig. (bilateral)	.														
		N	255														
	2. Historia y trayectoria	Coeficiente de correlación	-0.04	1													
		Sig. (bilateral)	0.512	.													
		N	254	254													
	3. Funciones definidas	Coeficiente de correlación	.236*	0.105	1												
		Sig. (bilateral)	0.000	0.095	.												
		N	254	254	254												
	4. Información de desempeño	Coeficiente de correlación	.140*	0.111	.381**	1											
		Sig. (bilateral)	0.025	0.078	0	.											
		N	254	254	254	254											
	5. Motivación	Coeficiente de correlación	.194*	0.094	.294**	.313**	1										
		Sig. (bilateral)	0.002	0.134	0	0	.										
		N	254	254	254	254	254										
6. Nombre y posición de la empresa	Coeficiente de correlación	.247*	0.01	.231**	0.111	.126*	1										
	Sig. (bilateral)	0	0.878	0	0.079	0.045	.										
	N	254	254	254	254	254	254										
7. Condiciones salariales	Coeficiente de correlación	.176*	0.091	0.07	.199**	0.067	.201**	1									
	Sig. (bilateral)	0.005	0.148	0.27	0.002	0.292	0.001	.									
	N	252	252	252	252	252	252	252									
8. Relación con sus compañeros	Coeficiente de correlación	.137*	0.026	.187**	.161*	.125*	.144*	-0.07	1								
	Sig. (bilateral)	0.029	0.675	0	0.01	0.047	0.022	0.239	.								
	N	254	254	254	254	254	254	252	254								
9. Expresar opiniones	Coeficiente de correlación	0.077	0.057	0.07	.141*	.133*	-0.01	.147*	.168**	1							
	Sig. (bilateral)	0.22	0.362	0.3	0.024	0.034	0.939	0.02	0.007	.							
	N	254	254	254	254	254	254	252	254	254							
10. Equipo de trabajo	Coeficiente de correlación	.126*	0.078	0.06	.199**	.233**	.170**	0.02	.253**	.318**	1						
	Sig. (bilateral)	0.045	0.218	0.33	0.001	0	0.007	0.756	0	0	.						
	N	254	254	254	254	254	254	252	254	254	254						
11. Comunicación interna	Coeficiente de correlación	.127*	0.047	.138*	.231**	.252**	.234**	0.116	.155*	.239**	.262**	1					
	Sig. (bilateral)	0.043	0.459	0.03	0	0	0	0.067	0.013	0	0	.					
	N	254	254	254	254	254	254	252	254	254	254	254					
12. Tareas de otras áreas	Coeficiente de correlación	-0.1	.128*	-.138*	-0.11	-0.08	-0.04	-0.05	0.084	0.04	0.06	-0.02	1				
	Sig. (bilateral)	0.132	0.041	0.03	0.093	0.229	0.509	0.427	0.185	0.529	0.37	0.818	.				
	N	253	253	253	253	253	253	251	253	253	253	253	253				
13. Participe de éxitos y fracasos	Coeficiente de correlación	-0.03	0.105	0.07	0.101	0.068	0.069	0.116	0.013	0.047	0.1	0.067	0.092	1			
	Sig. (bilateral)	0.667	0.097	0.3	0.111	0.284	0.273	0.067	0.838	0.456	0.1	0.286	0.147	.			
	N	252	252	252	252	252	252	250	252	252	252	252	251	252			

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

***H1. Existe correlación significativa entre la Satisfacción Laboral y los Factores Intrínsecos.***

Para el caso de la Empresa “C”, la percepción de la Satisfacción Laboral con respecto a los Factores Intrínsecos se observó lo siguiente: a un nivel de significancia de 0.01 presentaron una correlación positiva significativa los siguientes Factores Intrínsecos, las funciones y responsabilidades están bien definidas  $r=.236$  y  $p=.000$ ; se encuentra motivado y le gusta el trabajo que desarrolla  $r=.194$  y  $p=.002$ ; el nombre de la empresa y su posición en el sector es gratificante para usted  $r=.247$  y  $p=.000$ ; las condiciones salariales para usted son buenas,  $r=.176$  y  $p=.005$ . Así mismo, pero a nivel de significancia de 0.05 mostraron una correlación positiva significativa: recibe información de cómo desempeña su trabajo  $r=.140$  y  $p=.025$ , como califica su relación con sus compañeros  $r=.137$  y  $p=.029$ , se siente parte de un equipo de trabajo  $r=.126$  y  $p=.045$ , la comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente  $r=.127$  y  $p=.043$ . Véase la tabla 9 por lo que, ***H1 se acepta parcialmente.***

De las 12 variables en el apartado de Factores Intrínsecos 8 resultaron significativos, cabe resaltar de las variables que resultaron significativas a un nivel de significancia de 0.01, la que tienen el mayor valor con respecto a la correlación con  $r=.246$ , es que el nombre de la empresa y su posición en el sector son gratificantes para los trabajadores.

Así mismo, la variable que resultó con el menor valor en correlación  $r=.176$ , fue si las condiciones salariales les resultan buenas. Con un nivel de significancia de 0.05 la variable significativa con un mayor valor en correlación fue: recibe información de cómo desempeña su trabajo con  $r=.140$  y la variable que resultó con el menor valor  $r=.127$  fue: la comunicación interna dentro del área de trabajo funciona correctamente.

**Tabla 10 Correlación entre Satisfacción Laboral y Factores Extrínsecos.**

			1	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Rho de Spearman	1. Percepción general	Coeficiente de correlación	1.000														
		Sig. (bilateral)															
		N	255														
	14. Riesgos y medidas de prevención	Coeficiente de correlación	-.018	1.000													
		Sig. (bilateral)	.775														
		N	253	253													
	15. Área de trabajo organizada	Coeficiente de correlación	.160*	.177**	1.000												
		Sig. (bilateral)	.011	.005													
		N	254	253	254												
	16. Condiciones de trabajo seguras	Coeficiente de correlación	.146*	.227**	.425**	1.000											
		Sig. (bilateral)	.020	.000	.000												
		N	253	252	253	253											
	17. Repartición cargas de trabajo	Coeficiente de correlación	.160*	.115	.222**	.281**	1.000										
		Sig. (bilateral)	.010	.067	.000	.000											
		N	254	253	254	253	254										
	18. Lugar de trabajo limpio y libre	Coeficiente de correlación	.121	.153*	.191**	.158*	.159*	1.000									
		Sig. (bilateral)	.054	.015	.002	.012	.011										
		N	253	252	253	252	253	253									
	19. Realización de trabajo de forma segura	Coeficiente de correlación	.047	.079	.185**	.320**	.230**	.257**	1.000								
		Sig. (bilateral)	.453	.211	.003	.000	.000	.000									
		N	252	251	252	251	252	251	252								
	20. Protocolos de emergencia	Coeficiente de correlación	.018	.233**	.148*	.217**	.136*	.149*	.180**	1.000							
		Sig. (bilateral)	.778	.000	.019	.001	.031	.018	.004								
		N	253	252	253	252	253	252	251	253							
	21. Equipos de protección para laborar	Coeficiente de correlación	.089	.123	.168**	.177**	.160*	.142*	.071	.342**	1.000						
		Sig. (bilateral)	.160	.051	.007	.005	.011	.025	.264	.000							
N		253	252	253	252	253	252	251	252	253							
22 Formación para el desempeño	Coeficiente de correlación	.201**	.227**	.201**	.156*	.225**	.123	.143*	.286**	.346**	1.000						
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.001	.013	.000	.050	.023	.000	.000							
	N	253	252	253	252	253	252	251	252	252	253						
23. Formación de prevención de riesgos laborales	Coeficiente de correlación	.038	.249**	.186**	.072	.230**	.075	.142*	.214**	.115	.182**	1.000					
	Sig. (bilateral)	.556	.000	.003	.259	.000	.244	.026	.001	.071	.004						
	N	247	246	247	246	247	246	245	247	246	246	247					
24. Plan de formación	Coeficiente de correlación	.062	.151*	.301**	.243**	.203**	.105	.086	.129*	.184**	.216**	.176**	1.000				
	Sig. (bilateral)	.323	.016	.000	.000	.001	.095	.176	.041	.003	.001	.006					
	N	254	253	254	253	254	253	252	253	253	253	247	254				
25. Formación específica	Coeficiente de correlación	.144*	.115	.278**	.206**	.273**	.128*	.094	.126*	.163**	.286**	.181**	.724**	1.000			
	Sig. (bilateral)	.022	.069	.000	.001	.000	.043	.138	.045	.010	.000	.004	.000				
	N	253	252	253	252	253	252	251	252	252	252	246	253	253			
26. Desarrollo profesional	Coeficiente de correlación	.211**	.041	.210**	.211**	.372**	.093	.162*	.125*	.177**	.211**	.118	.259**	.292**	1.000		
	Sig. (bilateral)	.001	.521	.001	.001	.000	.143	.010	.049	.005	.001	.065	.000	.000			
	N	251	250	251	251	251	250	249	250	250	250	244	251	251	251		

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01(bilateral).

***H2. Existe correlación significativa entre la Satisfacción Laboral y los Factores Extrínsecos.***

Para el caso de la Empresa “C”, la percepción de la Satisfacción Laboral con respecto a los Factores Extrínsecos se observó lo siguiente: A un nivel de significancia de 0.01 presentaron una correlación positiva significativa los siguientes Factores Extrínsecos, recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo  $r=.201$  y  $p=.001$ ; la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional  $r=.211$  y  $p=.001$ . Así mismo, pero a nivel de significancia de 0.05 mostraron una correlación positiva significativa: el trabajo en su área o línea está bien organizado  $r=.160$  y  $p=.011$ , las condiciones de trabajo de su línea son seguras  $r=.146$  y  $p=.020$ , las cargas de trabajo están bien repartidas  $r=.160$  y  $p=.010$ , cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesario formación específica, la empresa me lo proporciona  $r=.144$  y  $P=.022$ ,. Véase la tabla 10. Por lo que, ***H2 se acepta parcialmente.***

**Tabla 11 Correlación entre Motivación y Factores Intrínsecos.**

			M	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13		
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1.000													
		Sig. (bilateral)														
		N	254													
	2. Historia y trayectoria	Coeficiente de correlación	.094	1.000												
		Sig. (bilateral)	.134													
		N	254	254												
	3. Funciones definidas	Coeficiente de correlación	.294*	.105	1.000											
		Sig. (bilateral)	.000	.095												
		N	254	254	254											
	4. Información de desempeño	Coeficiente de correlación	.313**	.111	.381**	1.000										
		Sig. (bilateral)	.000	.078	.000											
		N	254	254	254	254										
	6. Nombre y posición de la empresa	Coeficiente de correlación	.126*	.010	.231**	.111	1.000									
		Sig. (bilateral)	.045	.878	.000	.079										
		N	254	254	254	254	254									
	7. Condiciones salariales	Coeficiente de correlación	.067	.091	.070	.199**	.201**	1.000								
		Sig. (bilateral)	.292	.148	.268	.002	.001									
		N	252	252	252	252	252	252								
	8. Relación con sus compañeros	Coeficiente de correlación	.125*	.026	.187**	.161*	.144*	-.074	1.000							
		Sig. (bilateral)	.047	.675	.003	.010	.022	.239								
		N	254	254	254	254	254	252	254							
	9. Expresar opiniones	Coeficiente de correlación	.133*	.057	.065	.141*	-.005	.147*	.168**	1.000						
		Sig. (bilateral)	.034	.362	.302	.024	.939	.020	.007							
		N	254	254	254	254	254	252	254	254						
	10. Equipo de trabajo	Coeficiente de correlación	.233**	.078	.061	.199**	.170**	.020	.253**	.318**	1.000					
		Sig. (bilateral)	.000	.218	.333	.001	.007	.756	.000	.000						
		N	254	254	254	254	254	252	254	254	254					
11. Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	.252**	.047	.138*	.231**	.234**	.116	.155*	.239**	.262**	1.000					
	Sig. (bilateral)	.000	.459	.028	.000	.000	.067	.013	.000	.000						
	N	254	254	254	254	254	252	254	254	254	254					
12. Tareas de otras áreas	Coeficiente de correlación	-.076	.128*	.138*	-.106	-.042	-.050	.084	.040	.057	-.015	1.000				
	Sig. (bilateral)	.229	.041	.028	.093	.509	.427	.185	.529	.365	.818					
	N	253	253	253	253	253	251	253	253	253	253	253				
13. Participe de éxitos y fracasos	Coeficiente de correlación	.068	.105	.066	.101	.069	.116	.013	.047	.103	.067	.092	1.000			
	Sig. (bilateral)	.284	.097	.297	.111	.273	.067	.838	.456	.102	.286	.147				
	N	252	252	252	252	252	250	252	252	252	252	251	252			

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**H3. Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Intrínsecos.**

Para el caso de la Empresa “C”, la percepción de la Motivación con respecto a los Factores Intrínsecos se observó lo siguiente: A un nivel de significancia de 0.01 presentaron una correlación positiva significativa los siguientes Factores Intrínsecos, sus funciones y responsabilidades están bien definidas  $r=.294$  y  $p=.000$ ; recibe información de cómo desempeñar su trabajo  $r=.313$  y  $p=.000$ ; se siente parte de un equipo de trabajo  $r=.233$  y  $p=.000$ ; la comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente  $r=.252$  y  $p=.000$ . Así mismo, pero a nivel de significancia de 0.05 mostraron una correlación positiva significativa: el nombre de empresa y su posición en el sector es gratificante  $r=.126$  y  $p=.045$ , como califica la relación con sus compañeros  $r=.125$  y  $p=.047$ , resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo  $r=.133$  y  $p=.034$ , cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesario formación específica, la empresa me lo proporciona  $r=.144$  y  $P=.022$ ,. Véase la tabla 11. Por lo que, **H3 se acepta parcialmente.**

**Tabla 12 Correlación entre Motivación y Factores Extrínsecos.**

Rho de Spearman	Motivación		M	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
	Motivación	Coeficiente de correlación	1.000														
		Sig. (bilateral)															
		N	254														
	14. Riesgos y medidas de prevención	Coeficiente de correlación	-.006	1.000													
		Sig. (bilateral)	.922														
		N	253	253													
	15. Área de trabajo organizada	Coeficiente de correlación	.147*	.177**	1.000												
		Sig. (bilateral)	.019	.005													
		N	254	253	254												
	16. Condiciones de trabajo seguras	Coeficiente de correlación	.261**	.227**	.425**	1.000											
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000												
		N	253	252	253	253											
	17. Repartición cargas de trabajo	Coeficiente de correlación	.171**	.115	.222**	.281**	1.000										
		Sig. (bilateral)	.006	.067	.000	.000											
		N	254	253	254	253	254										
	18. Lugar de trabajo limpio y libre	Coeficiente de correlación	.147*	.153*	.191**	.158*	.159*	1.000									
		Sig. (bilateral)	.019	.015	.002	.012	.011										
		N	253	252	253	252	253	253									
	19. Realización de trabajo de forma segura	Coeficiente de correlación	.101	.079	.185**	.320**	.230**	.257**	1.000								
		Sig. (bilateral)	.111	.211	.003	.000	.000	.000									
		N	252	251	252	251	252	251	252	1.000							
	20. Protocolos de emergencia	Coeficiente de correlación	.193**	.233**	.148*	.217**	.136*	.149*	.180**	1.000							
		Sig. (bilateral)	.002	.000	.019	.001	.031	.018	.004								
		N	253	252	253	252	253	252	251	253	1.000						
	21. Equipos de protección para laborar	Coeficiente de correlación	.224**	.123	.168**	.177**	.160*	.142*	.071	.342**	1.000						
		Sig. (bilateral)	.000	.051	.007	.005	.011	.025	.264	.000							
N		253	252	253	252	253	252	251	252	253	1.000						
22 Formación para el desempeño	Coeficiente de correlación	.232**	.227**	.201**	.156*	.225**	.123	.143*	.286**	.346**	1.000						
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.001	.013	.000	.050	.023	.000	.000							
	N	253	252	253	252	253	252	251	252	252	253	1.000					
23. Formación de riesgos laborales	Coeficiente de correlación	-.012	.249**	.186**	.072	.230**	.075	.142*	.214**	.115	.182**	1.000					
	Sig. (bilateral)	.852	.000	.003	.259	.000	.244	.026	.001	.071	.004						
	N	247	246	247	246	247	246	245	247	246	246	247	1.000				
24. Plan de formación	Coeficiente de correlación	.065	.151*	.301**	.243**	.203**	.105	.086	.129*	.184**	.216**	.176**	1.000				
	Sig. (bilateral)	.299	.016	.000	.000	.001	.095	.176	.041	.003	.001	.006					
	N	254	253	254	253	254	253	252	253	253	253	247	254	1.000			
25. Formación específica	Coeficiente de correlación	.133*	.115	.278**	.206**	.273**	.128*	.094	.126*	.163**	.286**	.181**	.724**	1.000			
	Sig. (bilateral)	.034	.069	.000	.001	.000	.043	.138	.045	.010	.000	.004	.000				
	N	253	252	253	252	253	252	251	252	252	252	246	253	253	1.000		
26. Desarrollo Profesional	Coeficiente de correlación	.195**	.041	.210**	.211**	.372**	.093	.162*	.125*	.177**	.211**	.118	.259**	.292**	1.000		
	Sig. (bilateral)	.002	.521	.001	.001	.000	.143	.010	.049	.005	.001	.065	.000	.000			
	N	251	250	251	251	251	250	249	250	250	250	244	251	251	251	1.000	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

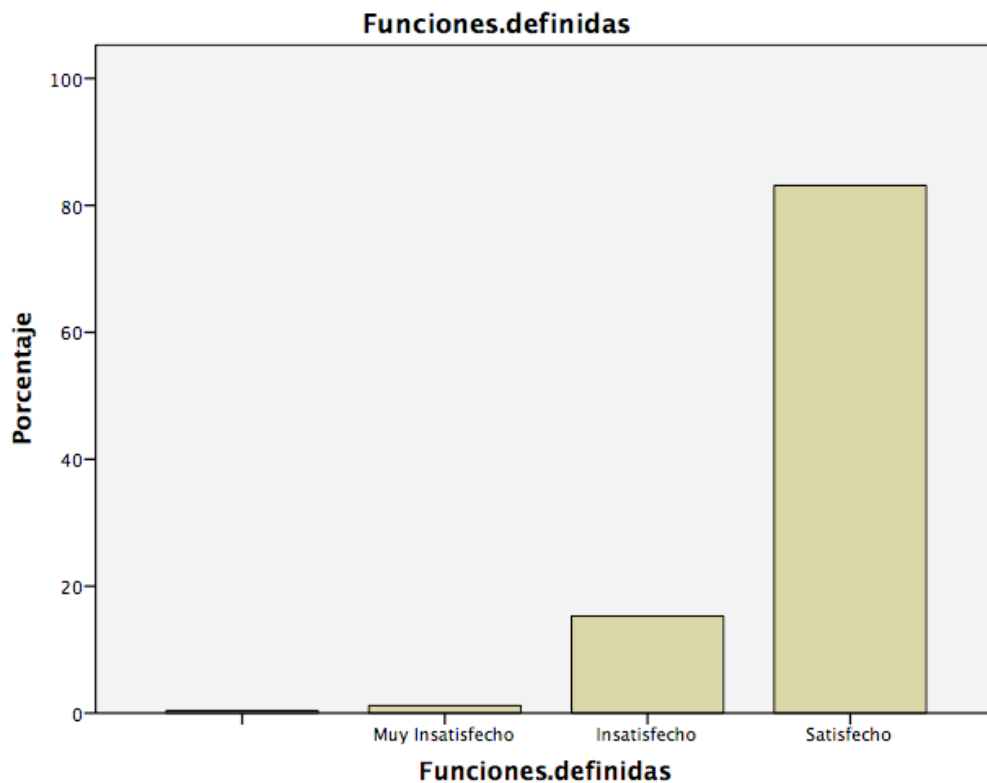
**H4. Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Extrínsecos.**

Para el caso de la Empresa “C”, la percepción de la Motivación con respecto a los Factores Intrínsecos se observó lo siguiente: A un nivel de significancia de 0.01 presentaron una correlación positiva significativa los siguientes Factores Extrínsecos, las condiciones de trabajo de su línea son seguras  $r=.261$  y  $p=.000$ ; las cargas de trabajo están bien repartidas  $r=.171$  y  $p=.006$ ; están claros y conoce los protocolos de emergencia  $r=.193$  y  $p=.002$ ; la empresa le facilita los equipos de protección individual necesarios para su trabajo  $r=.224$  y  $p=.000$ ; recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo  $r=.232$  y  $p=.000$ ; la empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional  $r=.195$  y  $p=.002$  Así mismo, pero a nivel de significancia de 0.05 mostraron una correlación positiva significativa: El trabajo en su área o línea está bien organizado  $r=.147$  y  $p=.019$ , mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos  $r=.147$  y  $p=.019$ , cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesario formación específica, la empresa me lo proporciona  $r=.133$  y  $P=.034$ ,. Véase la tabla 12. Por lo que, **H4 se acepta parcialmente.**



**Tabla 13 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

Funciones definidas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		1	,4%	,4%
	Muy Insatisfecho	3	1,2%	1,2%
	Insatisfecho	39	15,3%	15,3%
	Satisfecho	212	83,1%	83,1%
	Total	255	100%	100%

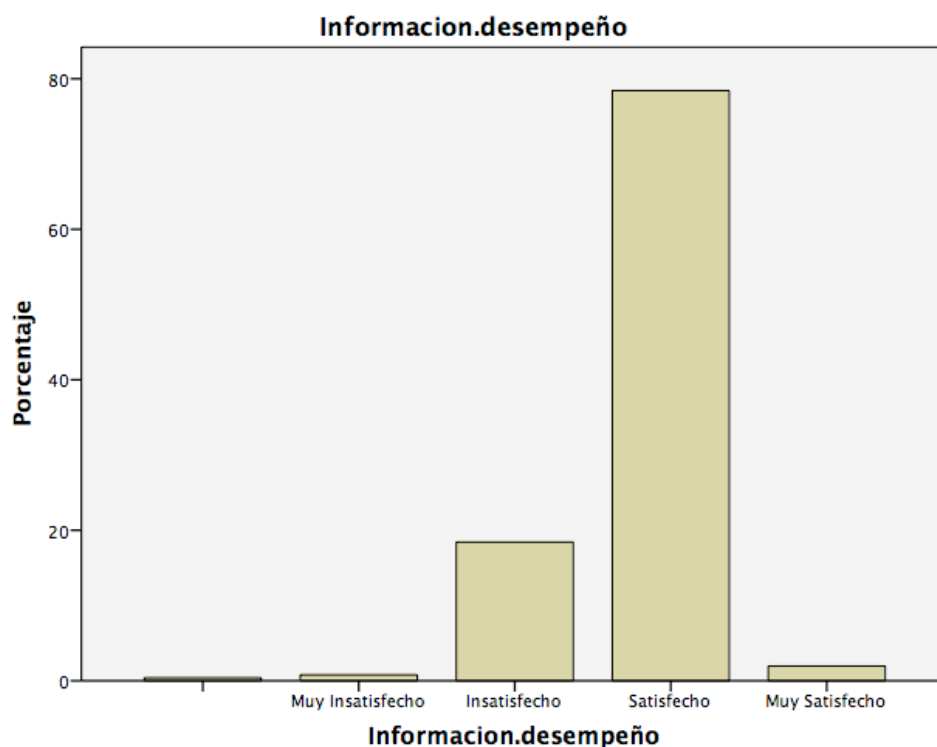


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** como podemos observar en la tabla 13, del 100% del personal encuestado el 83.1%, se manifiesta satisfecho demostrando la mayoría de frecuencia argumentando que, si se encuentran definidas las funciones y responsabilidades, en subsecuente el 15.3% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 14 ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?**

Información de desempeño		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			1	,4%	,4%
	Muy Insatisfecho		2	,8%	,8%
	Insatisfecho		47	18,4%	18,4%
	Satisfecho		200	78,4%	78,4%
	Muy Satisfecho		5	2,0%	2,0%
	Total		255	100,0%	100,0%

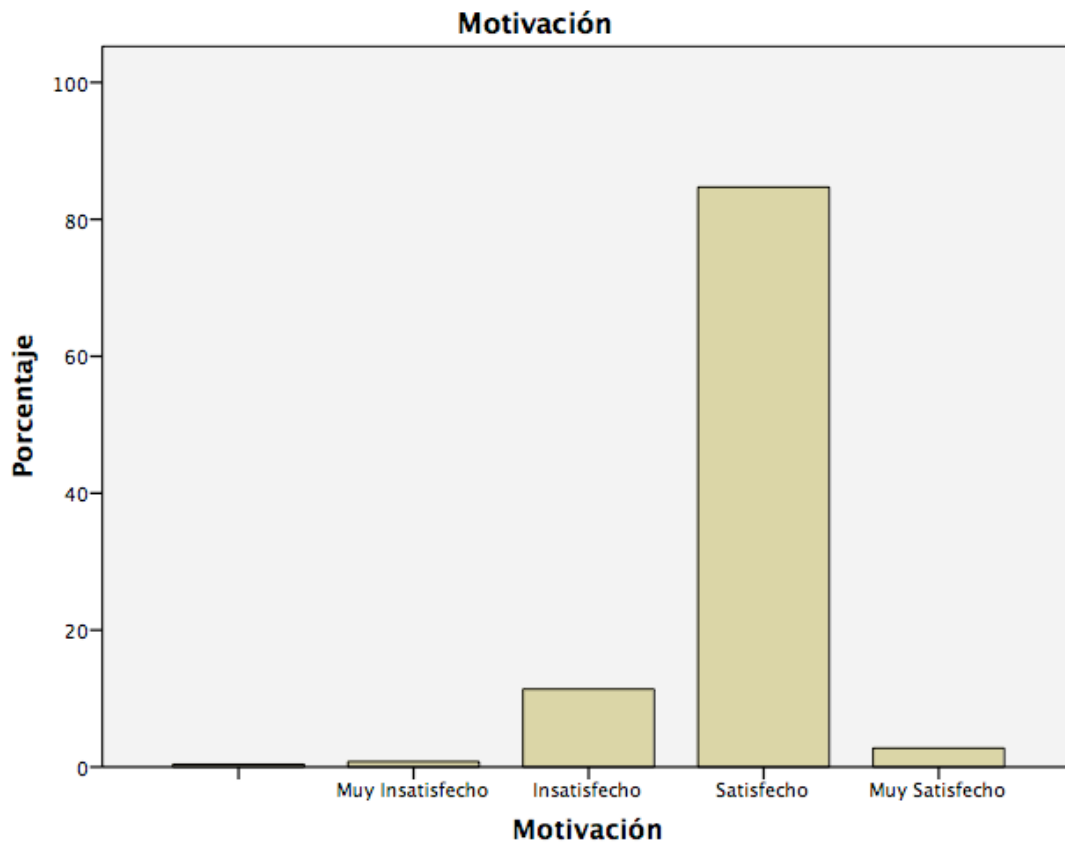


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** del 100% del personal encuestado el 78.4%, si recibe información sobre cómo desempeñar su trabajo, por el contrario, el 18.4% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 15 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?**

Motivación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			1	,4%	,4%
	Muy Insatisfecho		2	,8%	,8%
	Insatisfecho		29	11,4%	11,4%
	Satisfecho		216	84,7%	84,7%
	Muy Satisfecho		7	2,7%	2,7%
	Total		255	100%	100%

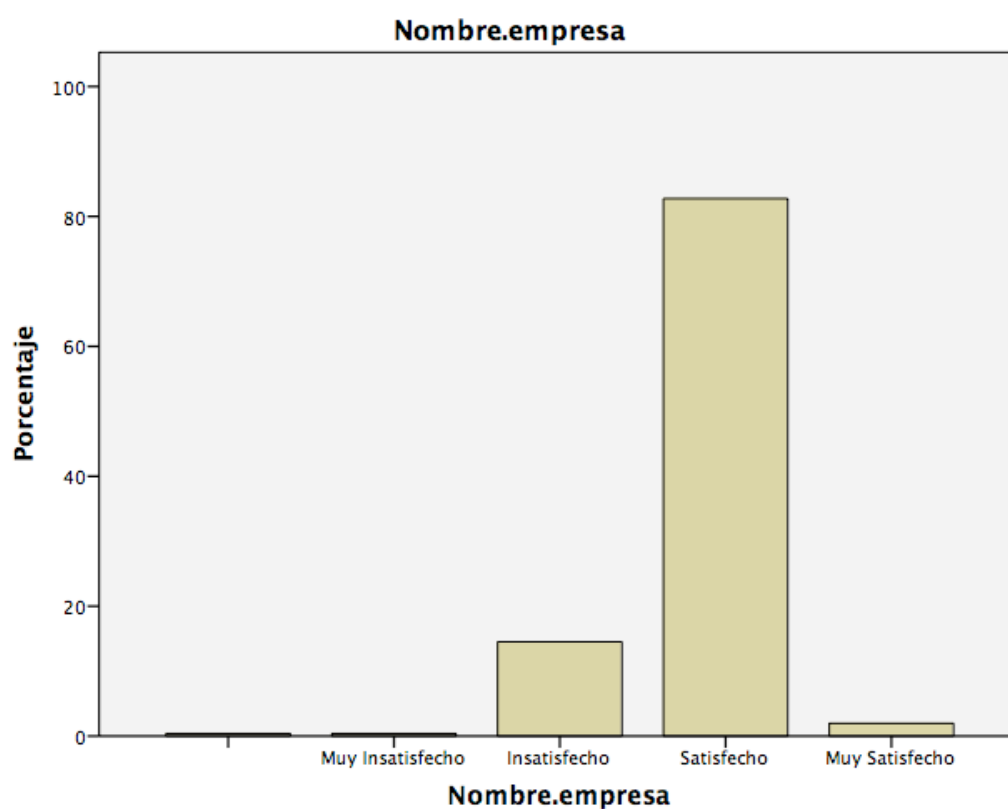


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** de 255 trabajadores encuestados 216 (84.7%), se encuentran motivados y les gusta el trabajo que desarrollan, en contraste, únicamente 37 (11.4%) personas de las anteriormente referidas no se encuentran laboralmente a gusto en la Empresa C.

**Tabla 16 El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?**

Nombre de la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			1	4%	4%
	Muy Insatisfecho		1	4%	4%
	Insatisfecho		37	14,5%	14,5%
	Satisfecho		211	82,7%	82,7%
	Muy Satisfecho		5	2%	2%
	Total		255	100%	100%

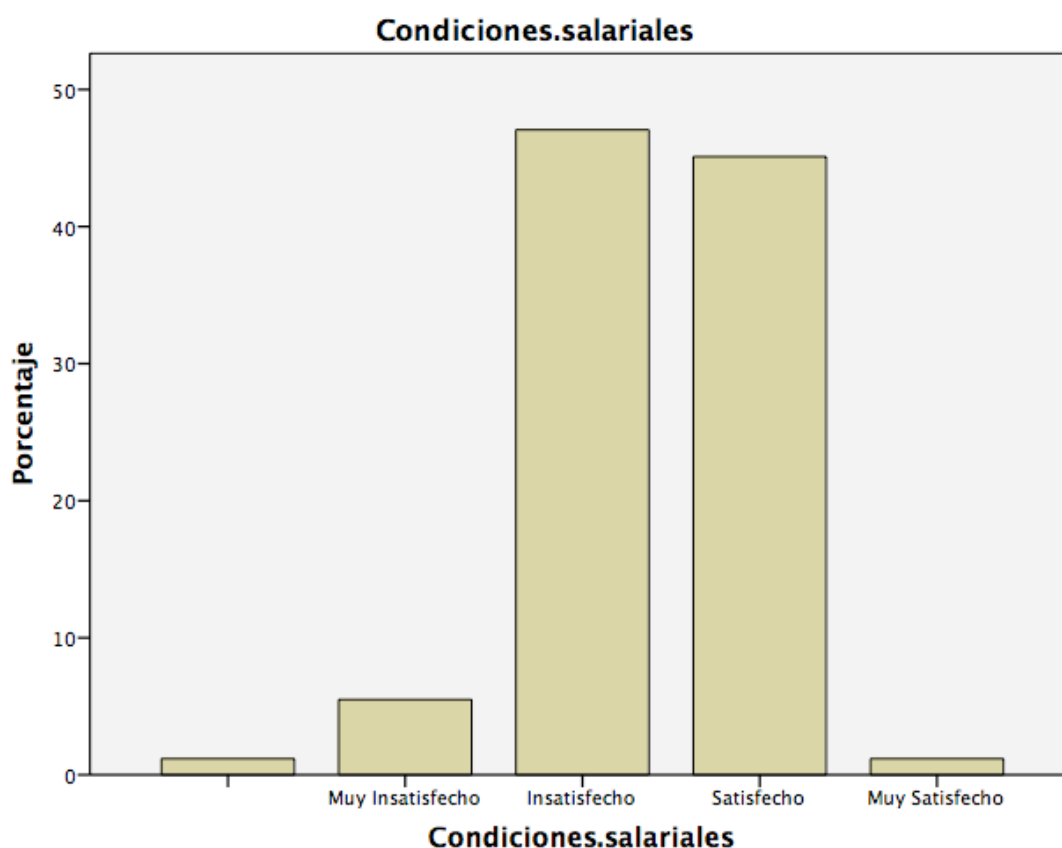


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** del 100% del personal encuestado 211 trabajadores que representan el 82.7%, se manifiestan satisfechos con el nombre de la empresa y su posición en el sector es gratificante, en subsecuente el 14.5% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 17 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?**

Condiciones salariales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		3	1,2%	1,2%
	Muy Insatisfecho	14	5,5%	5,5%
	Insatisfecho	120	47,1%	47,1%
	Satisfecho	115	45,1%	45,1%
	Muy Satisfecho	3	1,2%	1,2%
	Total	255	100%	100%

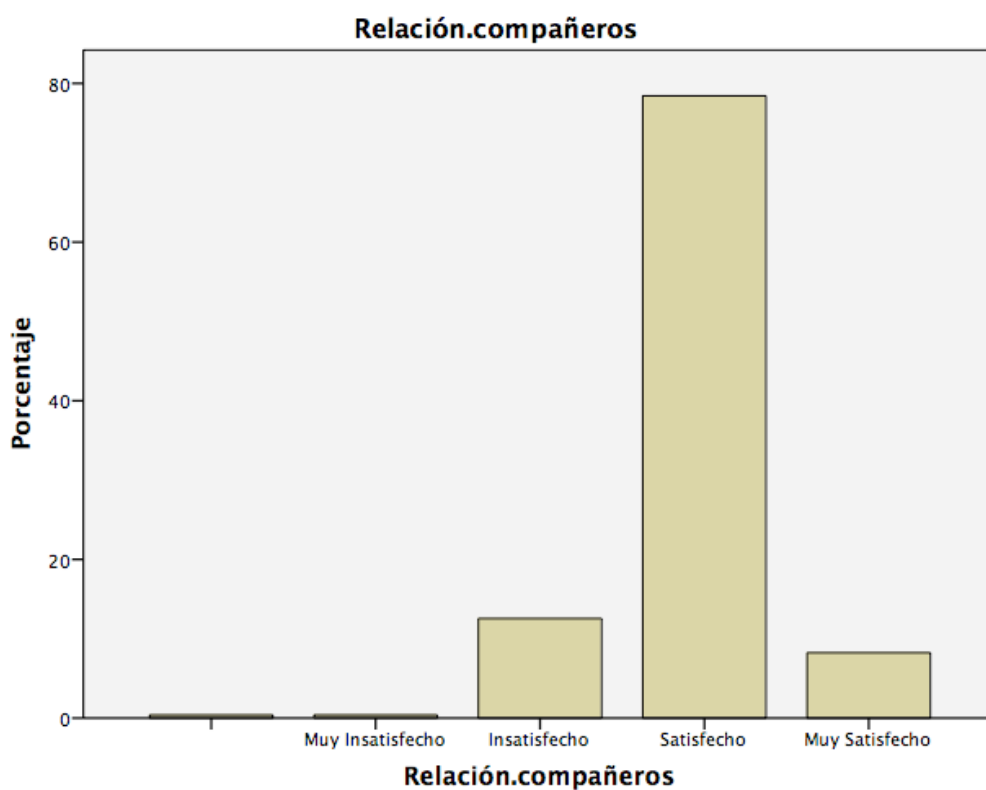


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** después de analizar al personal encuestado se obtiene que el 47.1%, se manifiesta **insatisfecho** demostrando por poco la mayoría de frecuencia argumentando que las condiciones salariales para usted no son buenas, por el contrario, el 45.1% manifiestan estar satisfechos.

**Tabla 18 ¿Cómo califica su relación con los compañeros?**

Relación con los compañeros		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			1	4%	4%
	Muy Insatisfecho		1	4%	4%
	Insatisfecho	32	12,5%	12,5%	
	Satisfecho	200	78,4%	78,4%	
	Muy Satisfecho	21	8,2%	8,2%	
	Total	255	100%	100%	

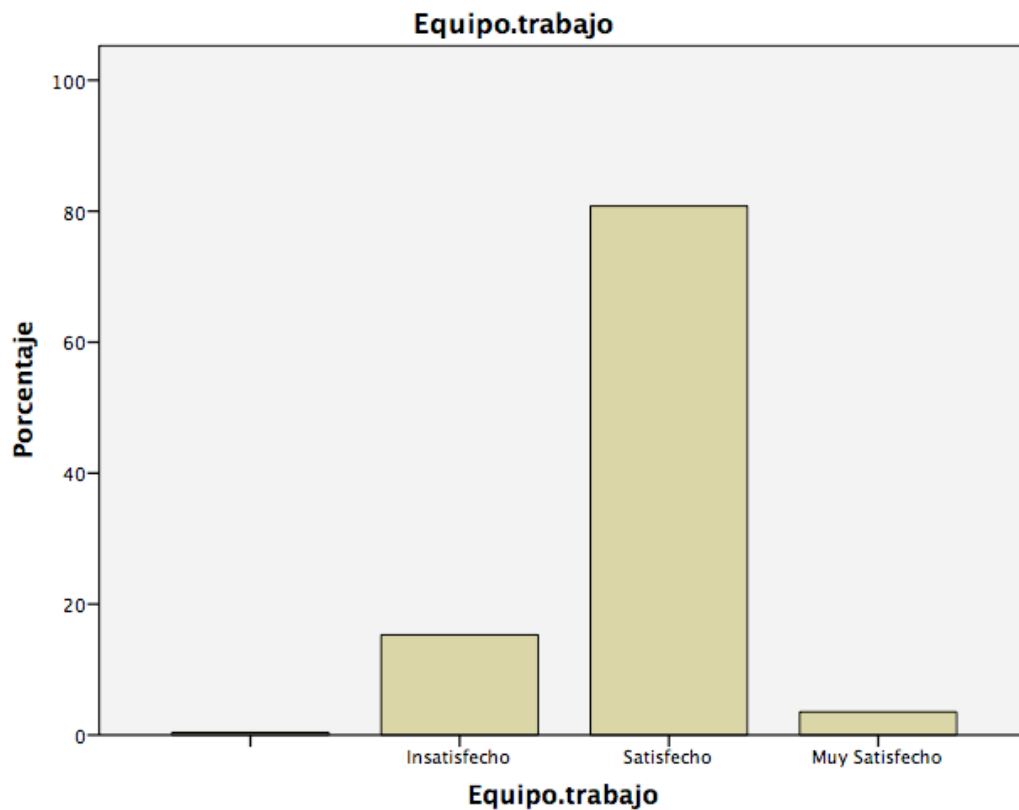


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** los trabajadores de la Empresa C, en su mayoría el 78.4%, dice estar satisfecho con su relación con los compañeros, en minoría el 12.5% manifiesta estar insatisfecho.

**Tabla 19 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?**

Equipo de trabajo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			1	4%	4%
	Insatisfecho	39	15,3%	15,3%	
	Satisfecho	206	80,8%	80,8%	
	Muy Satisfecho	9	3,5%	3,5%	
	Total	255	100%	100%	

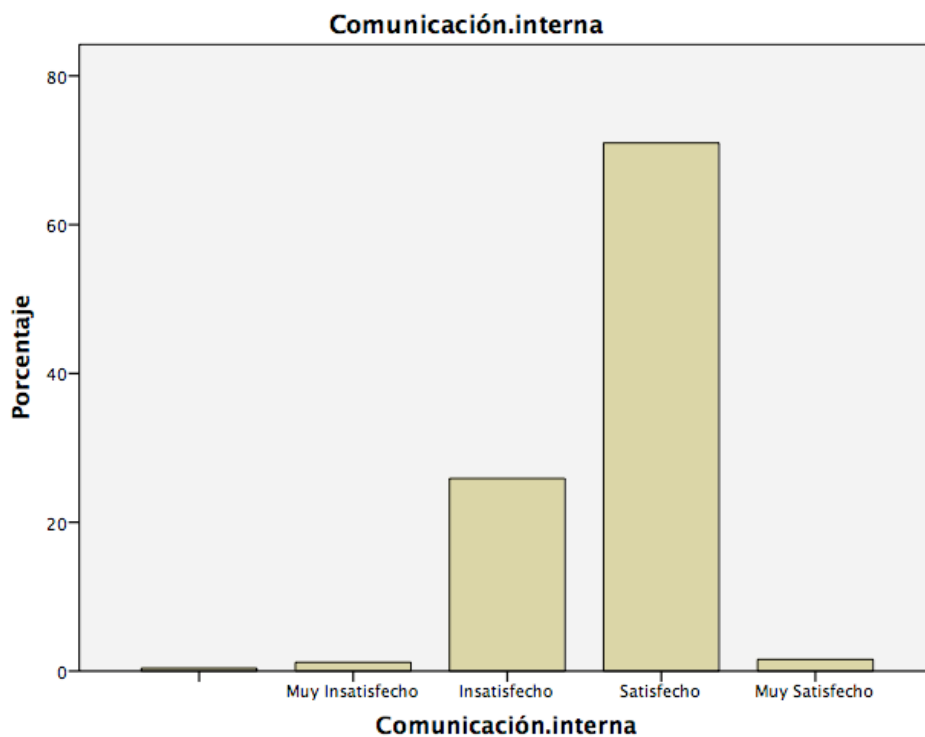


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** se encuestó a los trabajadores, si se sienten parte de un equipo de trabajo del 100% del personal encuestado el 80.8%, argumenta que está satisfecho siendo la mayoría, mientras que el 15.3% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 20 ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?**

Comunicación interna				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		1	4%	4%
	Muy Insatisfecho	3	1,2%	1,2%
	Insatisfecho	66	25,9%	25,9%
	Satisfecho	181	71%	71%
	Muy Satisfecho	4	1,6%	1,6%
	Total	255	100%	100%



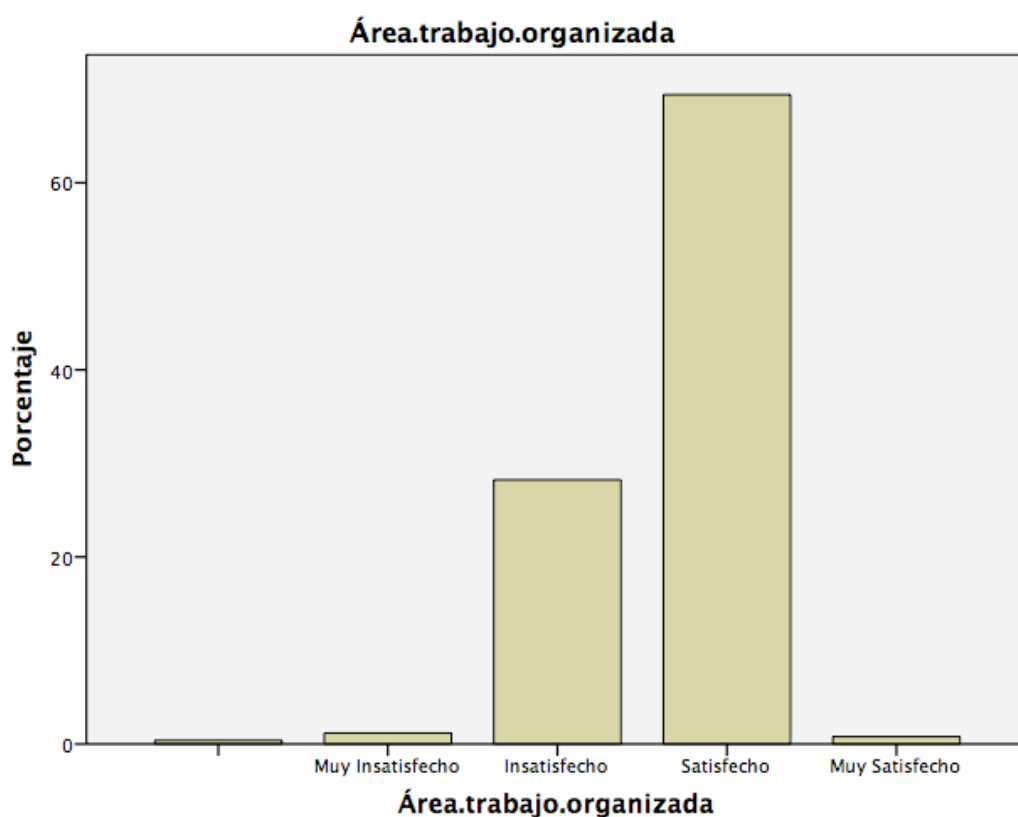
*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** en particular 1881 trabajadores (el 71%), se manifiesta satisfecho argumentando que la comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente, en subsecuente el 25.9% (66 trabajadores) manifiestan estar insatisfechos.



**Tabla 21 ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?**

Área de trabajo organizada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		1	4%	4%
	Muy Insatisfecho	3	1,2%	1,2%
	Insatisfecho	72	28,2%	28,2%
	Satisfecho	177	69,4%	69,4%
	Muy Satisfecho	2	8%	8%
	Total	255	100%	100%

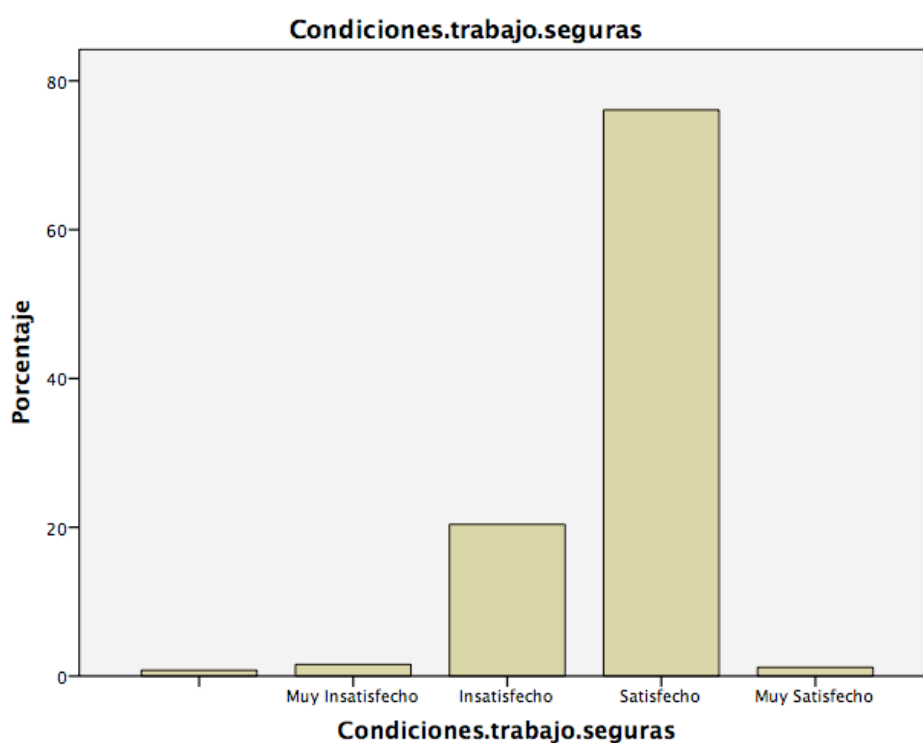


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** un indicador muy interesante sobre la percepción del personal encuestado sí, el trabajo en su área o línea está bien organizado el 69.4%, está satisfecho por consecuente, el 28.2% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 22 ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?**

Condiciones de trabajo seguras		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			2	8%	8%
	Muy Insatisfecho	4	1,6%	1,6%	
	Insatisfecho	52	20,4%	20,4%	
	Satisfecho	194	76,1%	76,1%	
	Muy Satisfecho	3	1,2%	1,2%	
	Total	255	100%	100%	

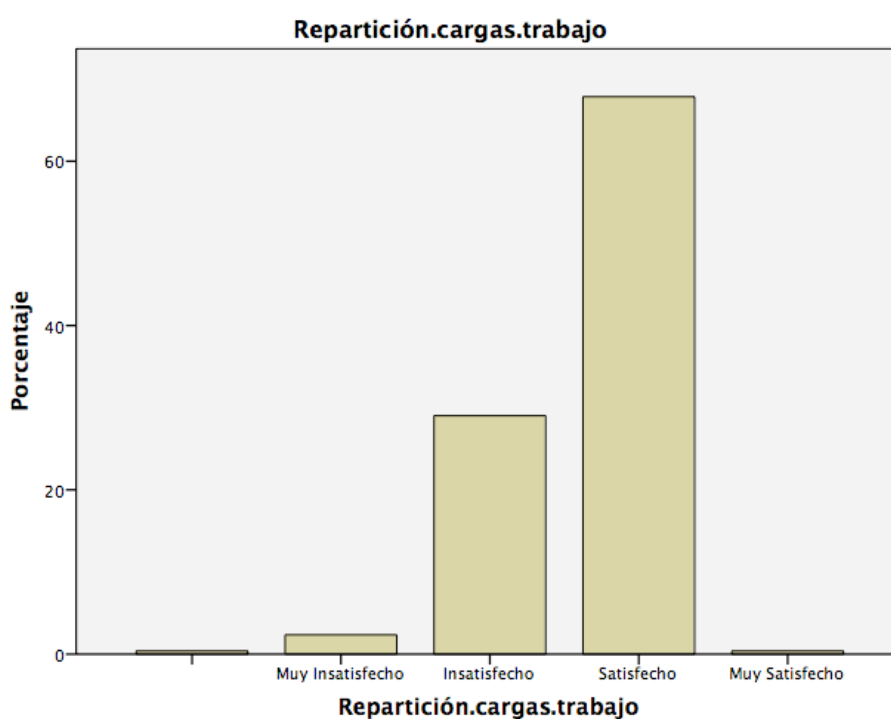


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** en el sector textil manufacturero la segura en el área de trabajo es primordial, al encuestar a los trabajadores sobre las condiciones de trabajo de su línea son seguras, se observa que del 100% del personal encuestado el 76.1%, se encuentra satisfecho, en contraste el 20.4% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 23 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?**

Repartición de cargas de trabajo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			1	4%	4%
	Muy Insatisfecho	6	2,4%	2,4%	
	Insatisfecho	74	29%	29%	
	Satisfecho	173	67,8%	67,8%	
	Muy Satisfecho	1	4%	4%	
	Total	255	100%	100%	

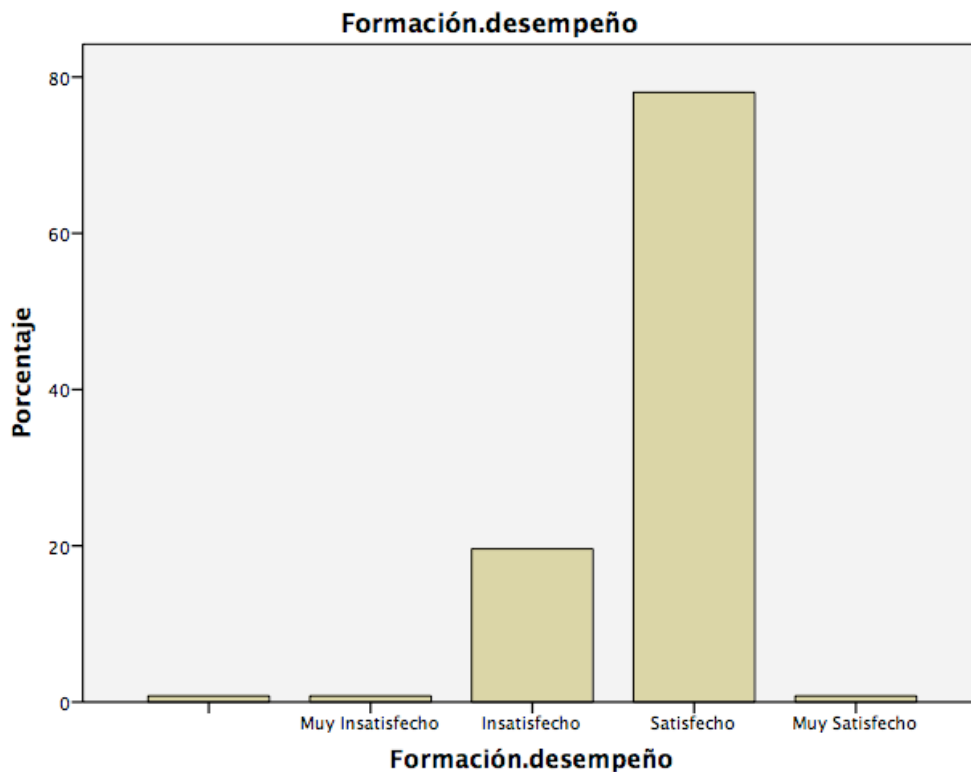


*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** en la repartición de las cargas de trabajo el 29% manifiestan estar insatisfechos, como se puede observar en la tabla 23, mientras que del personal encuestado el 67.8%, se manifiesta satisfecho.

**Tabla 24 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

Formación de desempeño		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			2	8%	8%
	Muy Insatisfecho		2	8%	8%
	Insatisfecho		50	19,6%	19,6%
	Satisfecho		199	78%	78%
	Muy Satisfecho		2	8%	8%
	Total		255	100%	100%

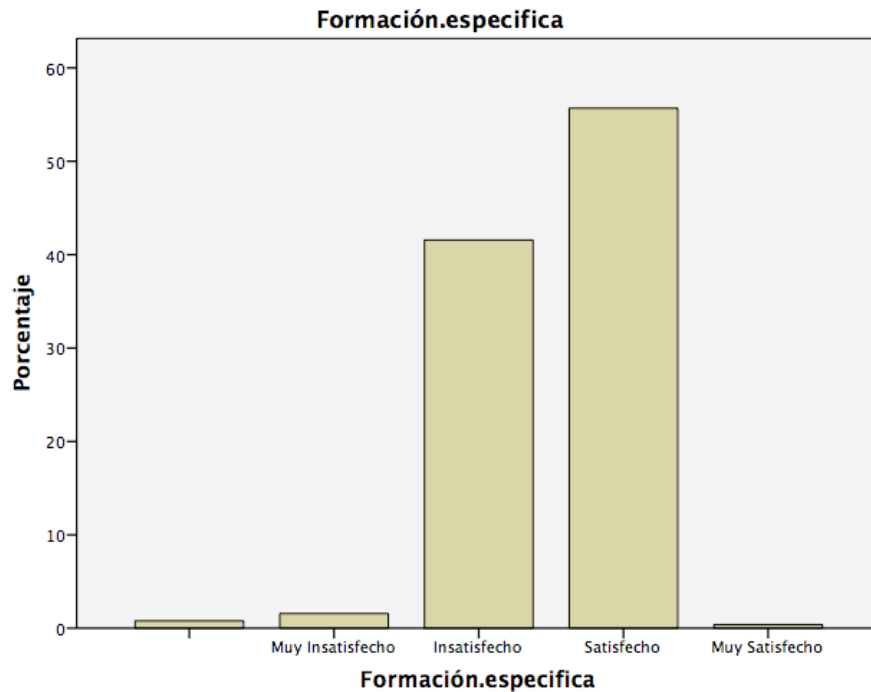


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** la capacitación constante es un requerimiento que ayuda al trabajador a estar en constante retroalimentación, se encuestó al trabajador y el resultado fue que el 78%, argumenta que recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, en su minoría el 19.6% manifiestan estar insatisfechos.

**Tabla 25 Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?**

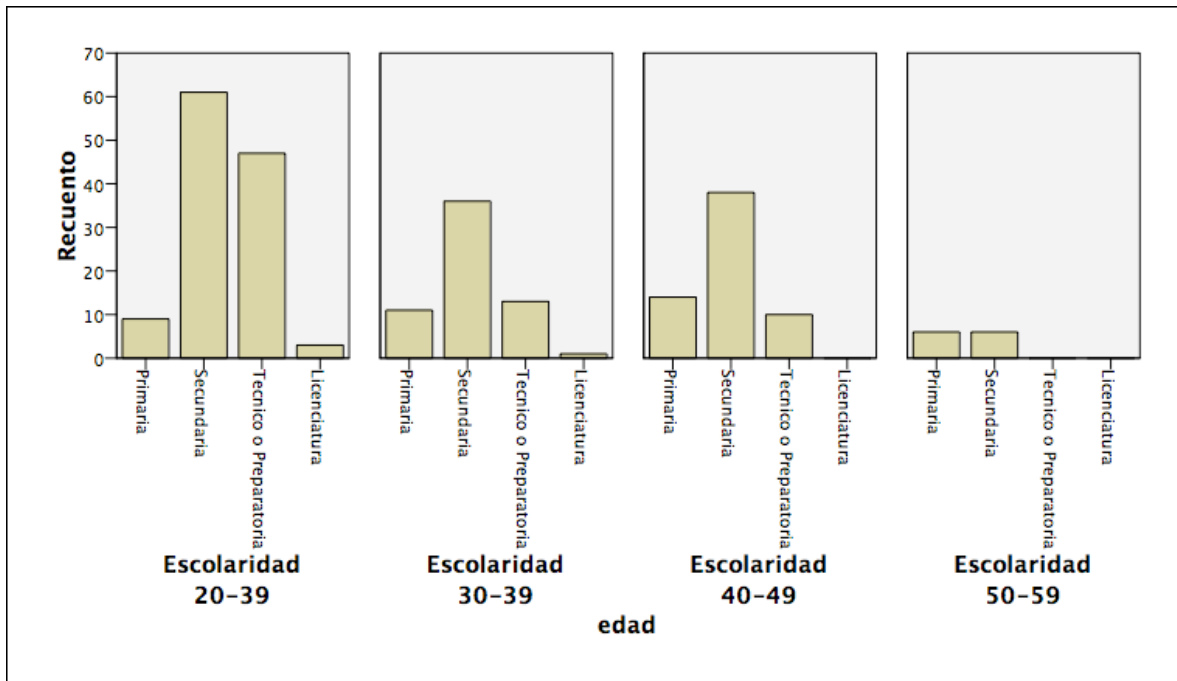
Formación específica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			2	8%	8%
	Muy Insatisfecho	4	1,6%		1,6%
	Insatisfecho	106	41,6%		41,6%
	Satisfecho	142	55,7%		55,7%
	Muy Satisfecho	1	4%		4%
	Total	255	100%		100%



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** cuando los trabajadores de la Empresa C necesitan formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación el 55.7%, se manifiesta satisfecho, en subsecuente el 41.6% manifiestan estar insatisfechos.

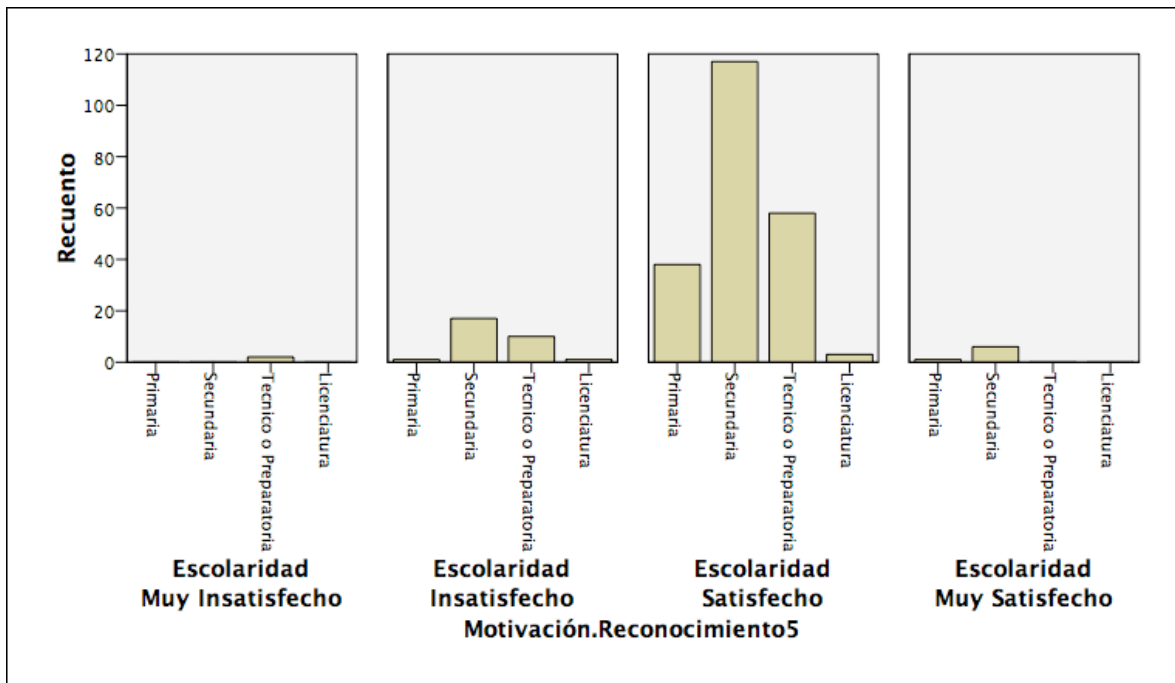
**Tabla 26 Relación entre escolaridad del empleado y rango de edad.**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** realizando un análisis de los datos obtenidos, se muestra un enlace entre escolaridad del empleado y rango de edad, donde puede percibir a la mayoría de los trabajadores en un rango de edad entre 20-39 años (que es oscila en la mayoría) la preparación académica de secundaria y técnico o preparatoria, lo que nos brinda un panorama más específico sobre el perfil del empleado a contratar.

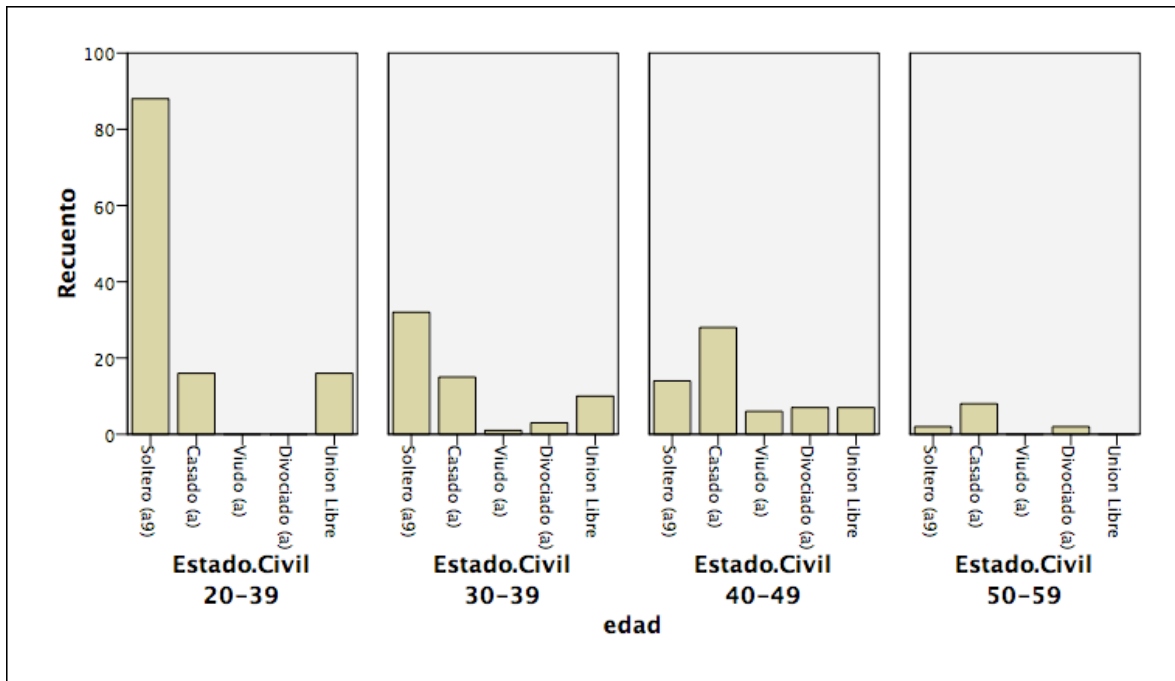
**Tabla 27 ¿Qué tan motivado se encuentra el trabajador, según escolaridad?**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** los trabajadores de la Empresa C manifiestan estar mayormente motivados, predominando la preparación académica de secundaria, todo esto se deriva de que el personal es en mayor parte de formación secundaria.

**Tabla 29** relación entre estado civil y edad de los trabajadores.

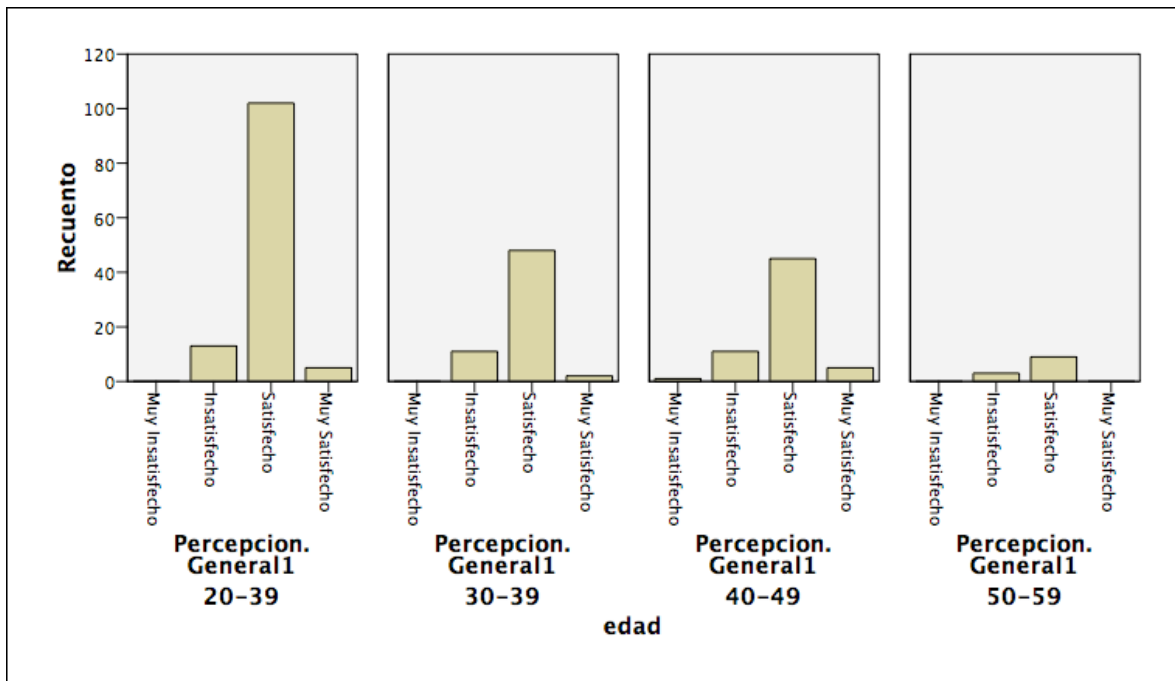


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** al momento de obtener los resultados de la aplicación del instrumento para determinar la satisfacción laboral del empleado, en los datos demográficos predominó que en su mayoría los trabajadores y trabajadoras son solteros, predominando la edad entre 29-30 años.



**Tabla 30 edad en la que se encuentran mayormente satisfechos los trabajadores de la Empresa C.**

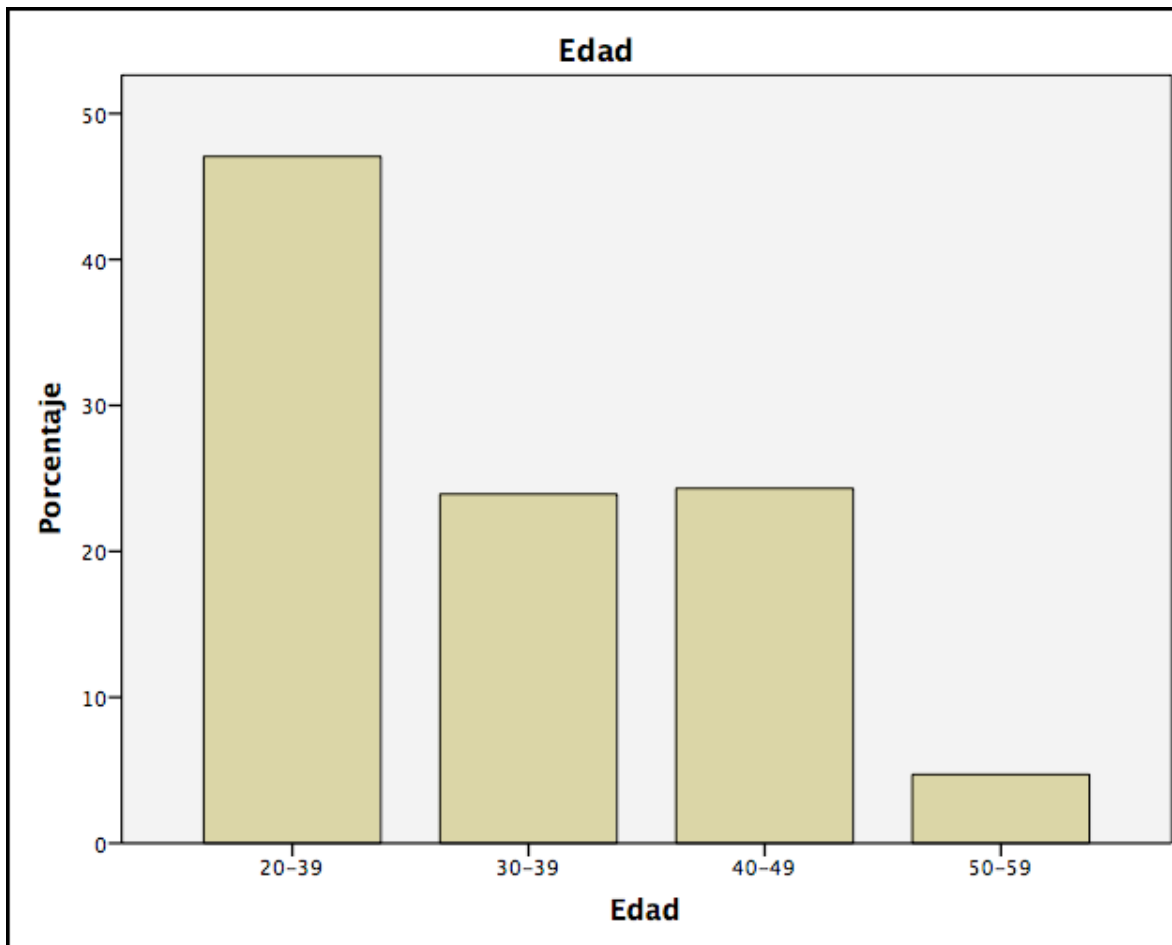


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** al momento de obtener los datos por medio de la aplicación del instrumento en los datos demográficos obtenidos, se determina que los trabajadores que cuentan con una edad entre los 20-39 años se encuentran satisfechos con la Empresa C, en subse  
 cuenta los trabajadores de 30 a 39 años, los de 40 a 49 años y por último los de 50 a 59 años.

**Tabla 31 edad de los trabajadores de la Empresa C.**

Edad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-29	120	47,1	47,1	47,1
	30-39	61	23,9	23,9	71,0
	40-49	62	24,3	24,3	95,3
	50-59	12	4,7	4,7	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

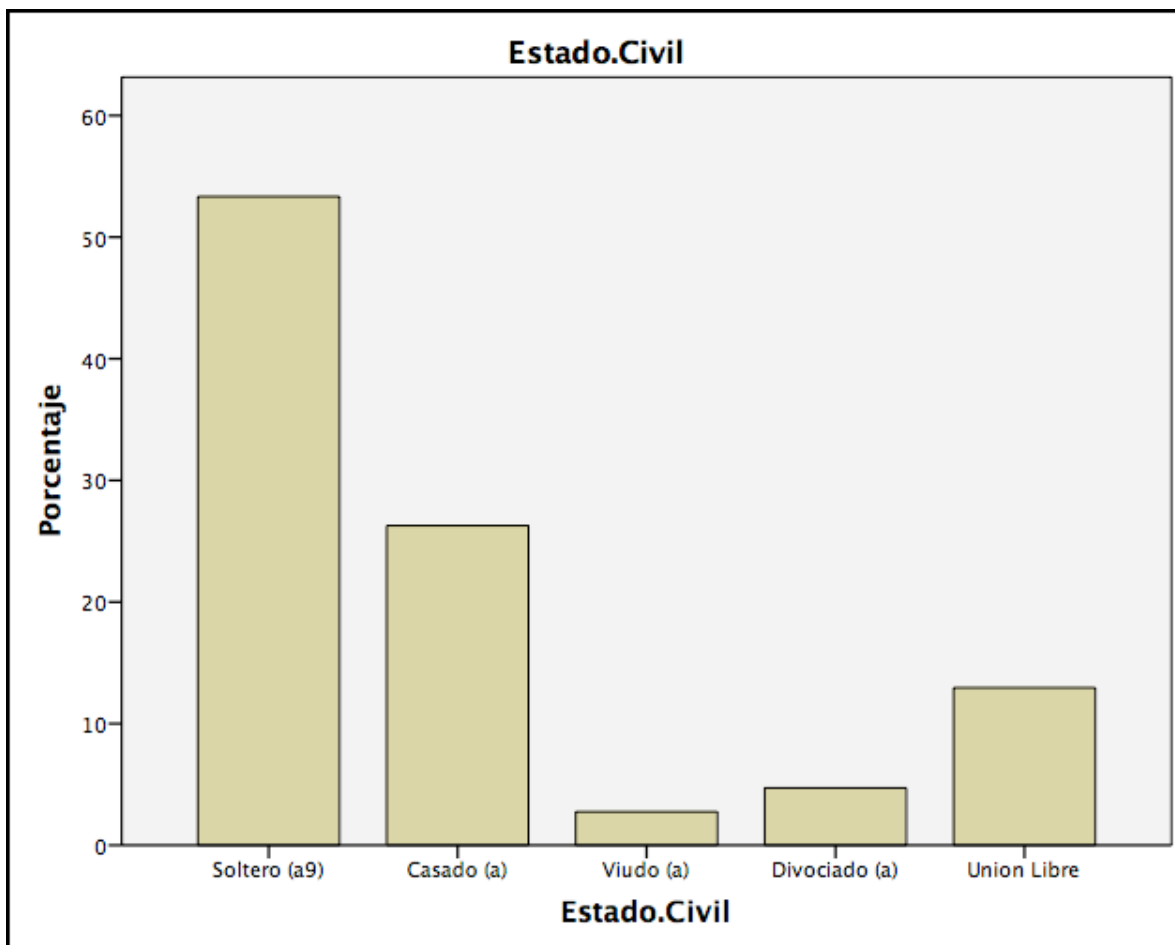


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** en los datos demográficos se observa que en la mayoría de los trabajadores de la Empresa C de 255 personas 120 (20-29), 61 (30,39), 62 (40-49), 12 (50-59). Siendo en la mayoría el grupo target de 20-29 años.

**Tabla 32 estado civil de los trabajadores de la Empresa C.**

Estado Civil		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero (a)	136	53,3	53,3	53,3
	Casado (a)	67	26,3	26,3	79,6
	Viudo (a)	7	2,7	2,7	82,4
	Divornado (a)	12	4,7	4,7	87,1
	Unión Libre	33	12,9	12,9	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

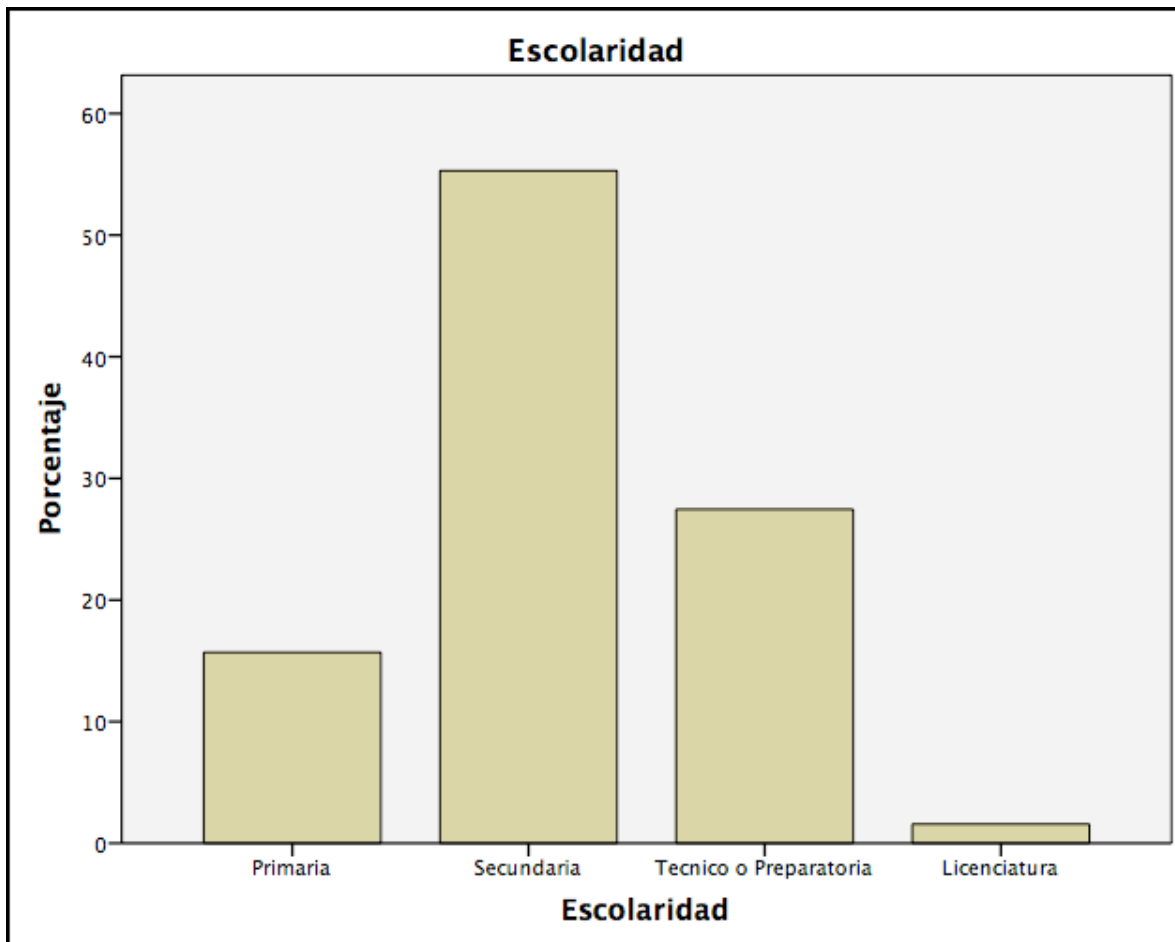


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** los trabajadores de la Empresa C se encuentran conformados por el 53.3% solteros, el 26.3% como casado, el 12.9% en unión libre, el 4.7% divorciado y el 2.7% viudo.

**Tabla 33 escolaridad de los trabajadores de la Empresa C.**

Escolaridad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	40	15,7	15,7	15,7
	Secundaria	141	55,3	55,3	71,0
	Tecnico o Preparatoria	70	27,5	27,5	98,4
	Licenciatura	4	1,6	1,6	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

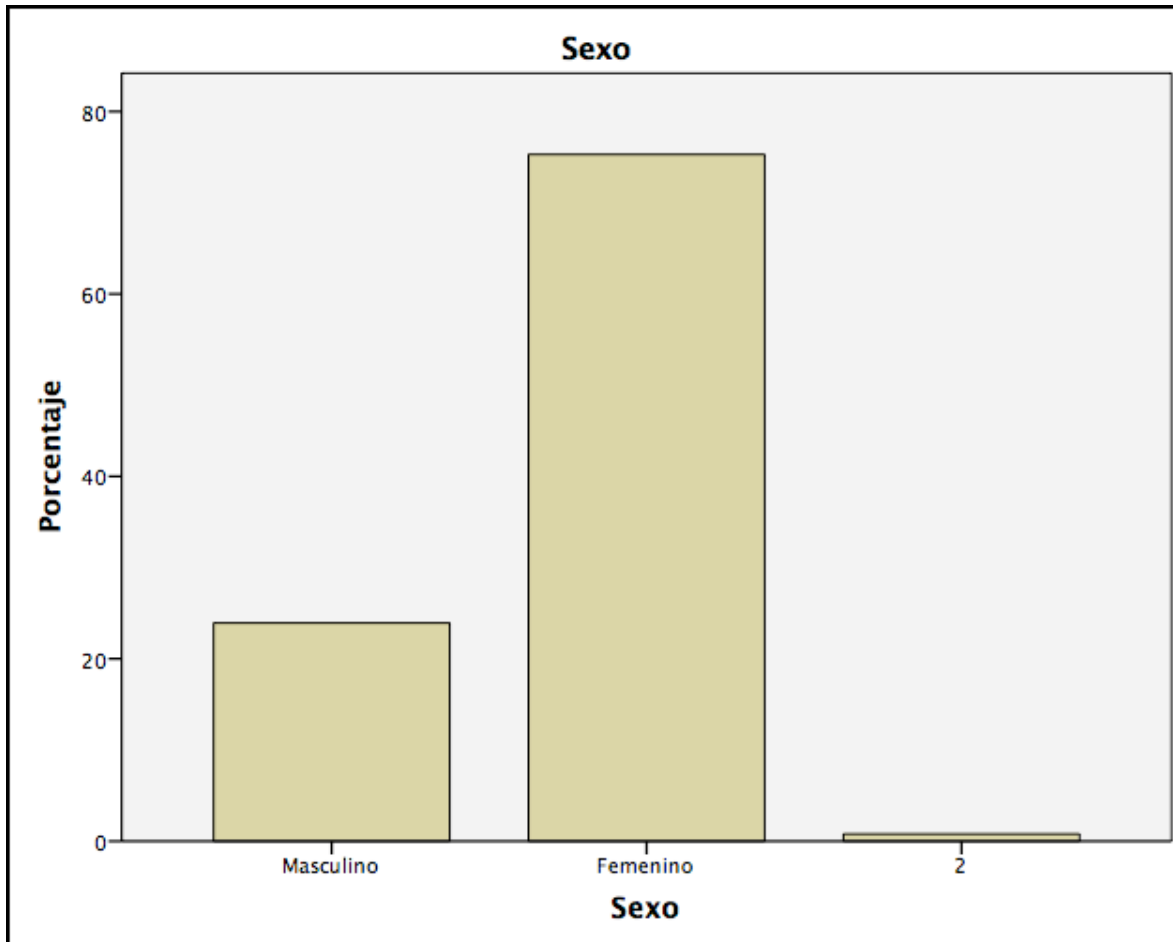


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** en su mayoría con 141 trabajadores de 255 en su totalidad cuentan con la preparación académica de secundaria, siendo en su minoría solo 4 personas del personal operático que tienen el nivel de escolaridad de licenciatura.

**Tabla 34 sexo de los trabajadores de la Empresa C.**

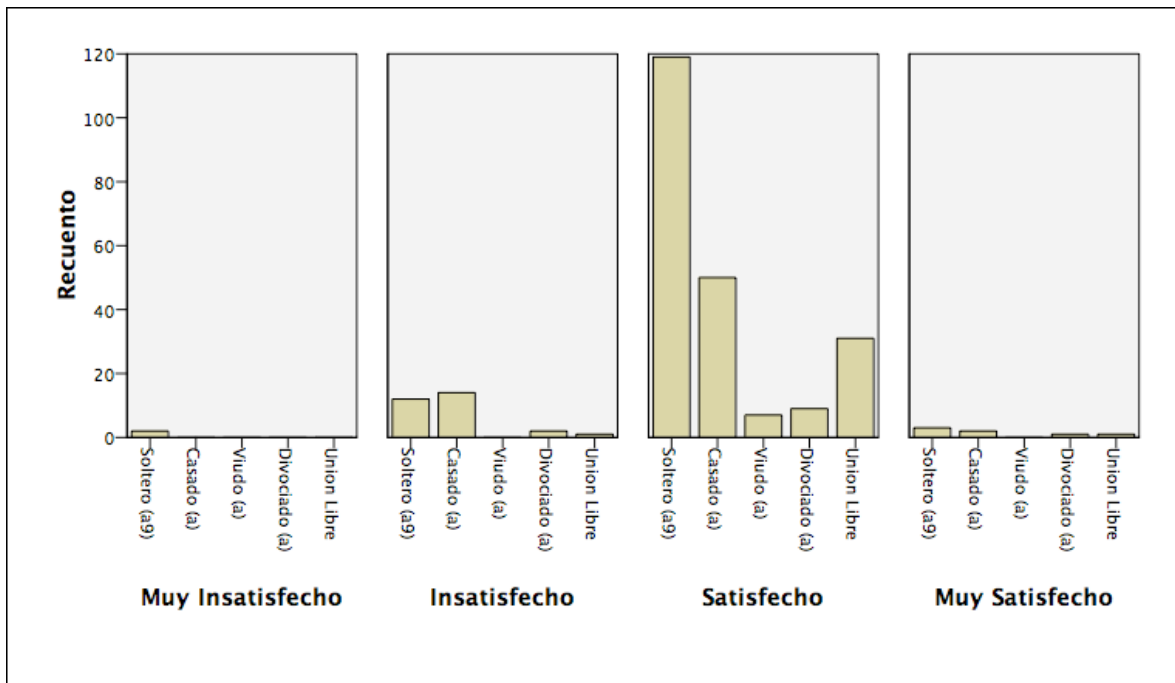
Sexo					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Masculino	63	23,9	23,9	23,9
	Femenino	192	75,3	75,3	99,2
	Total	255	100,0	100,0	



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** al momento de la aplicación del instrumento de evaluación se encuentran 192 mujeres y 63 hombres creando un total de 255 trabajadores.

**Tabla 35 ¿Qué tan motivados se encuentran los trabajadores de la Empresa C, según su estado civil?**

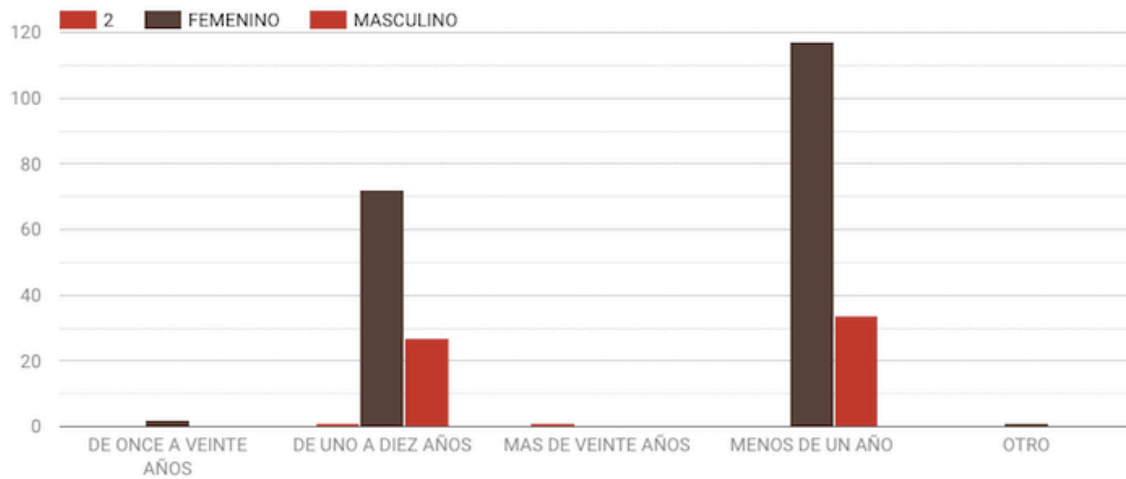


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS

**Análisis e interpretación:** en su mayoría los trabajadores de la Empresa C con estado civil soltero se encuentran satisfecho con la organización, en subsecuente los casados, le siguen los de unión libre y por último lugar los viudos.

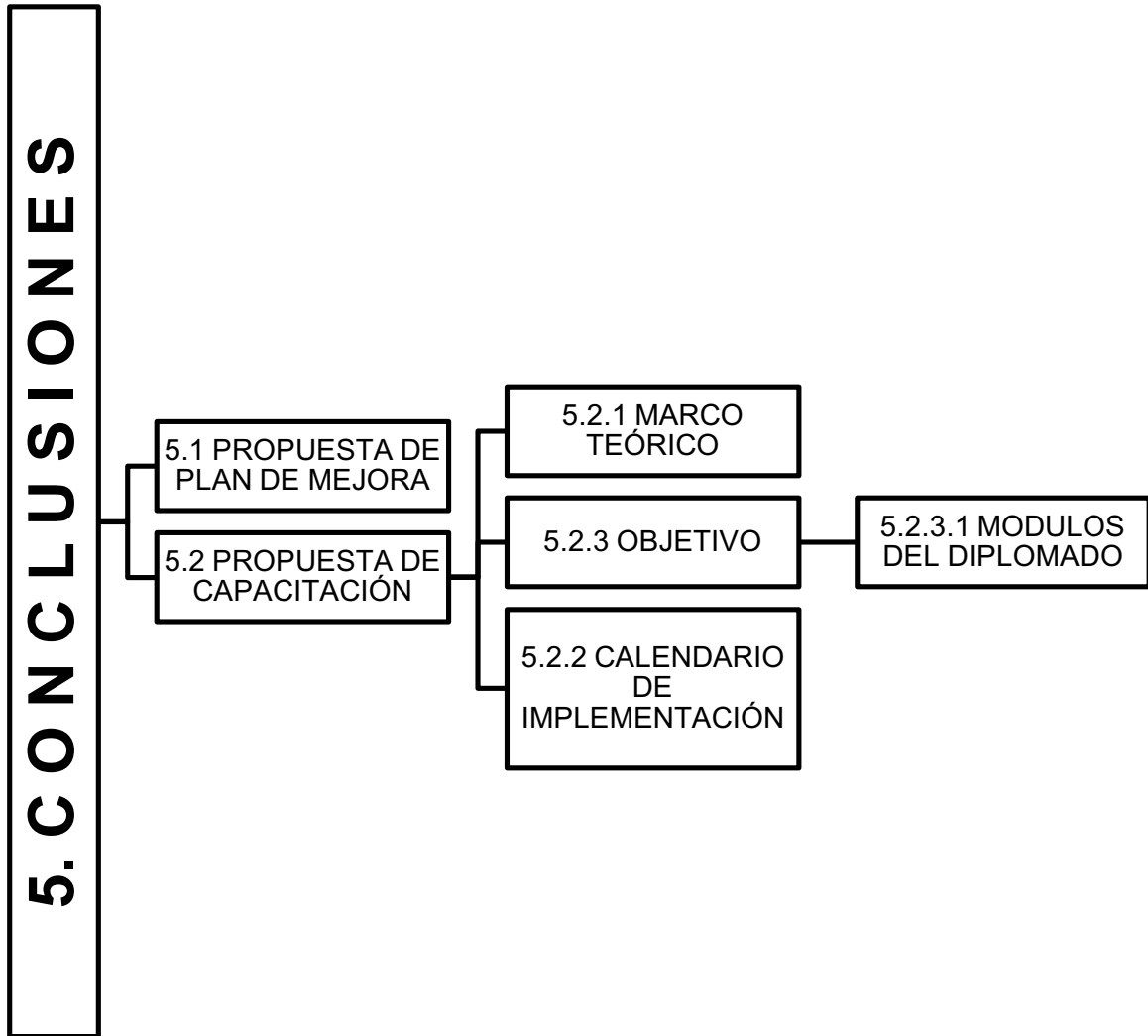
Se determinan los resultados ya que se encuentran totalmente marcados los datos demográficos predominando las mujeres, solteras entre los 20 y 29 años.

**Tabla 36 antigüedad de los trabajadores de la Empresa C según su sexo.**



*Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de SSPS*

**Análisis e interpretación:** posteriormente al analizar los datos arrojados por el SSPS, se observa que la mayoría de los trabajadores cuentan con una antigüedad menor a un año predominando las mujeres, en subsecuente de uno a diez años del mismo modo en su mayoría el género femenino.



Fuente: *Elaboración propia.*



## **5 CONCLUSIONES**

El impacto que generan los Factores Intrínsecos y Extrínsecos en relación con la Satisfacción Laboral y la Motivación; para realizar cambios que faciliten la evolución organizacional en las empresas es relevante, cuando hablamos de un cambio se hace referencia a la *“transformación permanente en el tiempo”*, (García & Forero, 2014). Es por ello que el propósito de esta investigación es comprobar si la Teoría de Frederick Herzberg, la cual fue utilizada como base, es correcta.

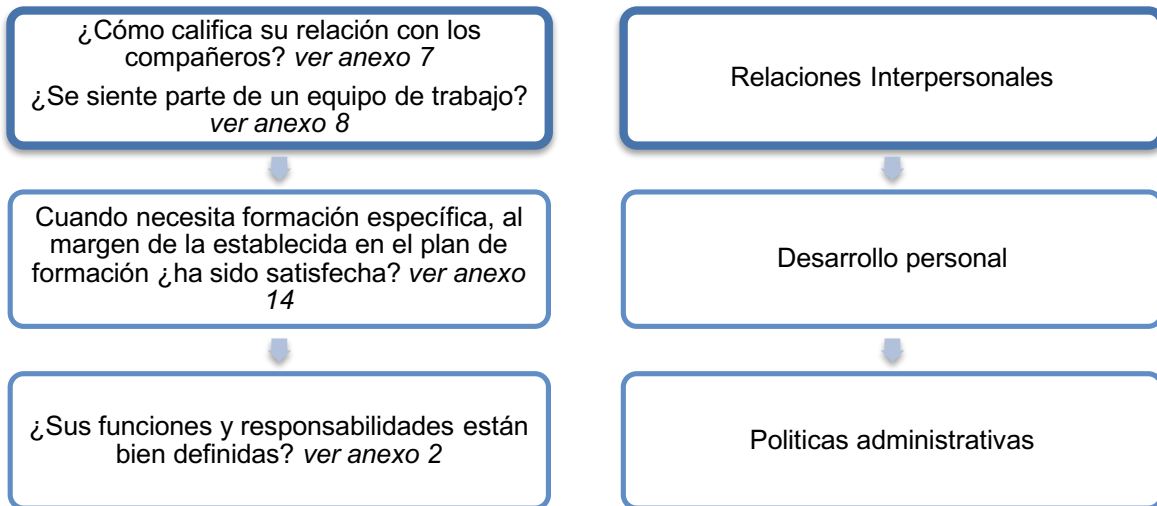
Diversos estudios comparten y afirma la teoría de Herzberg, como aborda García et al, (2014) en donde resume que *“cuando un trabajador tiene la orientación intrínseca de los valores de trabajo, es mas probable que cumpla con él, en comparación con un trabajador que cuente con una orientación extrínseca”*, para efecto de esta investigación se afirma la Hipótesis **(H1)** *“Existe correlación significativa entre la Satisfacción Laboral y los Factores Intrínsecos”*.

Con base a un estudio realizado en el año 2006, (Vásquez, 2006) a personal de enfermería, se determinó que existe motivación significativa en las siguientes dimensiones; *identidad y autonomía* (Factores Intrínsecos), por lo que se refuerza la hipótesis **H3**. *“Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Intrínsecos”*.

Mientras que las variables que presentaron un nivel medio de Satisfacción Laboral son: relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas (Factores Extrínsecos). Consolidando la hipótesis **H2**. *“Existe correlación significativa entre la Satisfacción Laboral y los Factores Extrínsecos”*.

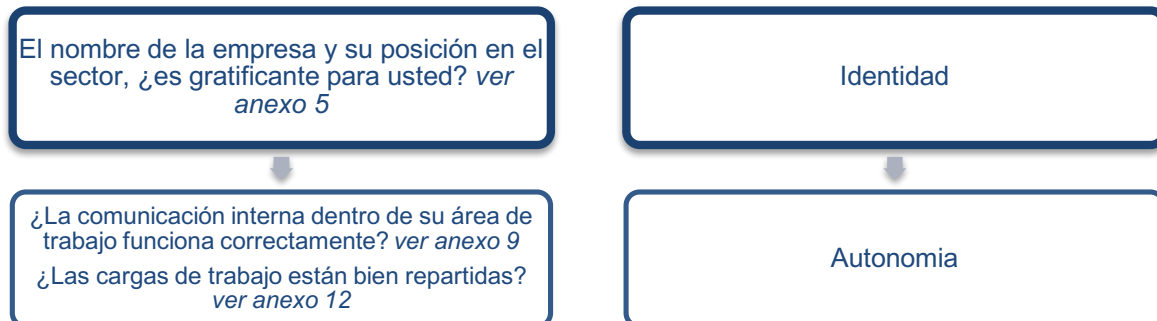
En comparación con el presente estudio se afirma lo expuesto ya que, en las variables que se exponen, concuerdan con los resultados que se obtuvieron y que a continuación se detallan en la tabla 26 y 27.

**Tabla 26 Factores que generaron un nivel medio de satisfacción laboral**



Fuente: Elaboración propia, basado en resultados de SSPS y Vásquez 2006.

**Tabla 27 Dimensiones que generan una motivación media**



Fuente: Elaboración propia, basado en resultados de SSPS y Vasquez 2006.

En contraste a Herzberg, (1959), en su teoría expone que cuando los Factores Extrínsecos están satisfechos únicamente cumple esa función y no generan motivación alguna, en la presente investigación se contradice lo expuesto por Herzberg, ya que los resultados arrojan correlación con la dimensión de aspectos de Higiene o Extrínsecos (**H4**). *“Existe correlación significativa entre Motivación y los Factores Extrínsecos”.*

Concluye esta investigación que tanto los Factores Intrínsecos y Extrínsecos, tienen un impacto en la Satisfacción Laboral como en la Motivación de los trabajadores, esta resolución puede tener aplicaciones en el campo psicológico, gestión de recursos humanos, cambios organizacionales, entre otros; no obstante, esta resultante no debe ser generalizada, dado que son pocas las investigaciones que analizan a las variables entre sí. Adicionalmente es importante ampliar la población para estudios consecuentes sobre esta problemática.

Es necesario dar continuidad a estudios de carácter cuantitativo para comprobar o en su caso desaprobar esta investigación, derivado de ello se pueden plantear nuevas interrogantes como: *¿qué relación tienen la motivación y la satisfacción en los trabajadores? ¿es posible generar cambios positivos dentro de la empresa impactando la satisfacción laboral por medio de la motivación?*

Como se puede observar el campo de investigación de estas variables es demasiado amplio y prometedor para las siguientes generaciones en búsqueda de nuevos modelos de aprendizaje.

## **5.1 Propuesta de Plan de Mejora.**

Con fundamento en el diagnóstico del problema de la Empresa “C” y los resultados de la aplicación del instrumento de medición, se plantea la siguiente Propuesta de Mejora, que permitirá aumentar la Satisfacción Laboral y la Motivación en los empleados, tomando en consideración a los directivos.

El desarrollo y la formación de personal, garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los recursos humanos de las organizaciones, el Capital Humano; aporta a las organizaciones la capacidad de análisis y de toma de decisiones por ello que el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier institución (Wolff & Binzed, 1994). Los equipos se involucran cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo. Ésta es la nueva realidad de estos procesos para los recursos humanos (De Cenzo & Robbins, 2001).

Se propone a la Empresa “C” un programa de capacitación de ”Coaching”, su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.

El presente programa de capacitación está orientado a los Directivos de la Empresa “C” en dicho programa se pretende descubrir el “Coaching” como un poderoso modelo de dirección y liderazgo, con el objetivo de que el nivel directivo de la organización pueda alcanzar avances en conexiones personales y profesionales y puedan aplicar lo aprendido inmediatamente en su lugar de trabajo.

El programa contiene una propuesta completa desde el punto de vista de la capacitación formal y documentada, es decir, cuenta con objetivo general, duración, participantes, descripción detallada de los módulos, criterios de evaluación y asistencia, estrategias de seguimiento y costos.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. Definición de Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2007).

Capacitación: es una actividad que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) para desarrollar sus funciones (Alles, 2010).

### **2. Importancia de la Capacitación**

Es importante que las empresas busquen capacitar a sus empleados, si lo logran, quiere decir, que ellos estarán preparados para desempeñar los puestos de trabajo que se les han asignado, además el trabajo se hace con calidad y se obtiene una productividad favorable para la empresa y el empleado.

Uno de los campos donde se desenvuelven los individuos de una sociedad es la empresa, institución u organización, los cuales, “lo conforman conjunto de personas que tienen la finalidad de producir un bien o un servicio para satisfacer las necesidades de la sociedad” (Carrillo, 2000).

### **3. Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

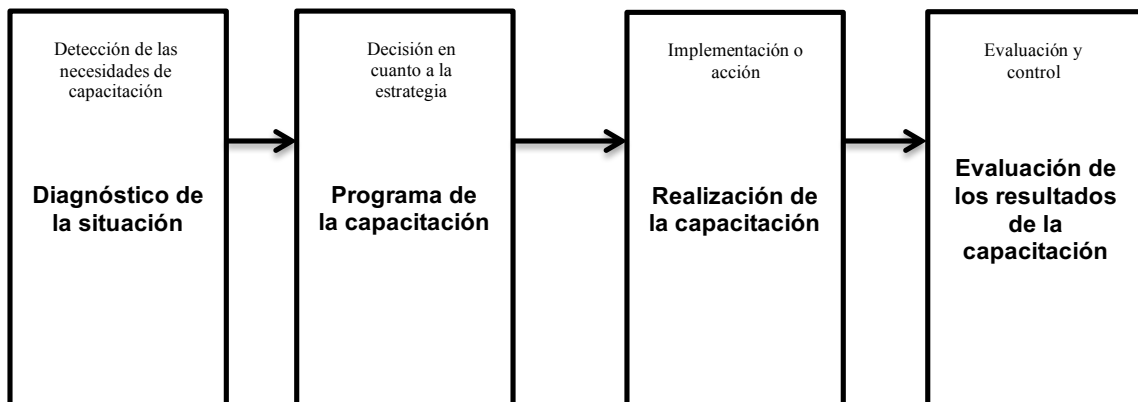
1. Adiestrar a las personas
2. Brindar desarrollo personal continuo

### 3. Positivar<sup>14</sup> la actitud de las personas

Una vez que se han definido los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar los planes, seleccionar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto.

### 4. Etapas de la gestión de la capacitación

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Definir programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Chiavenato (2007)

---

<sup>14</sup> Dar carácter positivo.

## 5.2 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

Derivado de la aplicación del instrumento y del análisis de los resultados obtenidos se determinó como prioridad realizar el diplomado denominado “Coaching y Liderazgo Transformacional y Certificación”, el cual va dirigido a los directivos de la Empresa “C”.

### TÍTULO

“Coaching y Liderazgo Transformacional y Certificación”

#### I. OBJETIVO GENERAL

Utilizar y medir el impacto en el proceso de formación de directivos en “Coaching” en la organización y cuál es la contribución para lograr una mayor eficiencia y eficacia sus procesos de gestión.

El objetivo de este curso de coaching es que los participantes conozcan que el *Coaching* es un proceso del acto de aprender.

Los asistentes lo reciben al momento de estar aplicando sus conocimientos y habilidades por lo que representa un nuevo tipo de aprendizaje que brinda un importante crecimiento. Aprenderán que su aplicación se puede brindar a una persona individualmente o a cualquier tipo de institución o empresa, pública o privada, ya sean grandes corporaciones, como pequeñas y medianas empresas.

### DURACIÓN

El diplomado tiene una duración “Coaching y Liderazgo Transformacional y Certificación” de 7 meses, el cual consta de 7 módulos que serán abarcados de manera mensual.

## **PARTICIPANTES**

El diplomado va dirigido únicamente al cuerpo directivo de la Empresa “C”, con una capacidad máxima de 12 personas.

## **MÓDULOS DEL DIPLOMADO**

**Tabla 26 Integración de módulos del diplomado de acuerdo a priorización de temas.**

### **5.3.2.1 MÓDULOS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

<b>MÓDULO I</b>	
<b>No.</b>	<b>Curso</b>
1	Fundamentos del coaching.
2	El jefe, el líder y el coaching.
3	¿Qué es el coaching?. Beneficios del coaching para los colaboradores y la empresa.
4	El coaching en las organizaciones.
5	El coach, el coachee y el proceso de coaching.
6	Enfoque sistemático del coaching.
7	La intencionalidad del coaching.
8	La confianza y el coaching.
9	Ética y confidencialidad en el proceso de coaching.

<b>MÓDULO II</b>	
<b>No.</b>	<b>Curso</b>
1	Indagación, quiebres y objetivos.
2	La indagación: herramienta maestra del coaching.
3	Preguntas abiertas y cerradas.
4	Preguntas poderosas e inteligentes.
5	Indagación horizontal, vertical, transversal y ortogonal.



6	Temporalidad en la indagación del coaching.
7	¿Qué es el quiebre? Identificación de quiebres.
8	El modelo del iceberg: síntomas, problemas, causas obteniendo el quiebre maestro. Alineación entre el quiebre y el KPI.

### MÓDULO III

No.	Curso
1	Ontología del lenguaje y coaching.
2	El poder de las conversaciones.
3	Tres dominios de intervención: emocionalidad, corporabilidad y lenguaje.
4	Tipografías de conversaciones.
5	Modalidades del habla: proponer/indagar.
6	Actos del habla: afirmaciones, juicios y declaraciones.
7	El fenómeno de la escucha y herramientas.
8	El concepto de observador y sistemas de creencias del diseño estratégico de identidad.

9

### MÓDULO IV

No.	Curso
1	El coaching como gestor del cambio.
2	Fundamentos básicos de la teoría del cambio.
3	Tipologías del cambio.
4	El modelo del cambio radialmoars: modelo, observador, acciones, resultados y sistema.
5	Los niveles neurológicos de aprendizaje/cambio personal y organizacional.

### MÓDULO V

No.	Curso
1	Estrategia de transformación e intervención.
2	Los ejes del cambio.
3	La gestión de competencias en coaching benchmarking.
4	Análisis por contraste.
5	Reencuadre de creencias.

#### MÓDULO VI

No.	Curso
1	Coaching y PNL.
2	Orígenes, creadores y fundamentos básicos de PNL.
3	Diferentes maneras de estar en el mundo y claves de acceso ocular.
4	Calibración, empatía y rapportanclajes, desarrollo, fundamentos, tipos y usos.

#### MÓDULO VII

No.	Curso
1	Gestión de emociones y corporalidad.
2	El fenómeno de la emocionalidad.
3	Repertorios emocionales.
4	Tipología de respuesta emocional.
5	Intervenciones emocionales.
6	Estados de ánimo y emociones.
7	Gestión de estados de ánimo.
8	Patrones de lectura corporal e interpretación.

Fuente: Elaboración propia, para la Empresa “C”.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ASISTENCIA

Se diseñó la cedula F4-PO-01 “Cédula de Evaluación del Servicio, Evento e Instructor” en donde se evalúan los siguientes tres criterios: evaluación al servicio, al evento y al instructor. Para determinar el grado de satisfacción del cliente sobre los cursos (ver Anexo 15).

El Diplomado “Coaching y Liderazgo Transformacional y Certificación” tendrá tres evaluaciones por modulo al final el promedio debe ser mayor de 8.0 para obtener la certificación y contando con un 80% porciento de asistencia, de lo contrario por ningún motivo se expedirá la constancia.

ara llevar el control y manejo de dicho proceso se diseñó el anexo 16 “Concentrado de la Evaluación del Desempeño de la Capacitación”.

## **ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO**

Como parte del programa de seguimiento al Diploma se generaron las siguientes propuestas:

- 1.- Brindar Coaching a dos personas a su cargo por un año, cumpliendo con los resultados establecidos en un inicio.
- 2.- Cumplir con sesiones de retroalimentación semestralmente con el cuerpo directivo
- 3.- Realizar la réplica del diplomado, para ello se generó el formato “Carta Compromiso de réplica” ver anexo 17, el cual al iniciar el Diplomado debe firmar comprometiéndose a replicar el curso y especificar las fechas en que se realizara.
- 4.- Se aplica formato ver anexo 18 “Cedula de necesidades de diagnóstico de capacitación para determinar que cursos o áreas de oportunidad necesitan capacitación continua en el personal.

### **5.2.2. Calendario de implementación**

Se diseña el calendario de implementación ver anexo 19.

## **6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

# **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño*. México, D.F.: Trillas.
- Atalaya, M. C. (septiembre de 1999). Satisfacción laboral y Productividad. *Revista de Psicología, III* (5).
- Bas, Enric; Guilló, Mario. (2008). El Futuro del Trabajo: Reflexiones sobre Cambios Emergentes en el Entorno Laboral y su Impacto Sobre la Formación y el Conocimiento en las Sociedades Avanzadas. Cuadernos de Administración. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. (Número 40) Páginas 39-46.
- Borges, M., Alves, M. y Regina, P. (2011). Satisfacción en el Trabajo del Equipo de Enfermería: Revisión Integradora. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 19(4), 1-10.
- Borra Marcos, Cristina; Gómez García, Francisco, Satisfacción Laboral y Salario: ¿Compensa la Renta Laboral las Condiciones no Monetarias del Trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, vol. XX, núm. 60, 2012, pp. 25-51 Universidad de Zaragoza Zaragoza, España.
- Caballero, R. (2002). El Concepto de "Satisfacción en el Trabajo" y su Proyección en la Enseñanza. *Profesorado Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 6((1-2)), 1-10.
- CANACINTRA, E. P. (2017). *www.gob.mx*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189121/0014-F-11032015\\_Estudio\\_de\\_Competitividad\\_de\\_la\\_Industria\\_manu\\_factura\\_Parte\\_1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189121/0014-F-11032015_Estudio_de_Competitividad_de_la_Industria_manu_factura_Parte_1.pdf)
- Carme Sans, *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, N° 129, 14 de diciembre de 1998.
- Carrillo, P. (2000). *De la Calidad al Desarrollo: Competitividad Comienza con Calidad* (págs. 67-89). México, D.F.: Gotas del Conocimiento.
- Chiang Vega Margarita M., B. M. (julio-diciembre de 2014). Satisfacción Laboral y Estilos de Liderazgo en Instituciones Públicas y Privadas de Educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(52).

- Chiang, M. M., Mauricio, S. C., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos). *Revista UNIVERSUM*, 2(23), 66 a 85.
- Chiavenato, I. (2007). En *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (págs. 385-415). México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Personal, El Capital Humano de las Organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Coexphal, C. d. (2012). *yumpu*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de yumpu: [www.yumpu.com/es/document/view/13236474/cuestionario-de-satisfaccion-laboral-coexphal](http://www.yumpu.com/es/document/view/13236474/cuestionario-de-satisfaccion-laboral-coexphal).
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2001). En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 87-98). México, D.F.: Limusa Wiley.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, Vigésima Primera Edición, Espasa Calpe, Madrid, 2001.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miro, O. (07 de marzo de 2012). Variables Determinantes de la Satisfacción Laboral en España. *Cuadernos de economía*, 35, 9-16.
- Bustamante, C. S., & Koch, S. D. (1994). Motivación de Logro y Actitud Hacia el Trabajo, Satisfacción Laboral y Estrés. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13(1).
- Escamilla Salazar, Zugaide; Caldera González, Diana del Consuelo Análisis de los Factores Socioeconómicos y Psicosociales en Mujeres y Hombres Emprendedores Nacientes en México Investigación Administrativa, núm. 111, enero-junio, 2013, pp. 7-19 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México.
- García, M., & Forero, C. (enero-junio de 2014). Motivación y Satisfacción Laboral como Facilitadores del Cambio Organizacional: Una Explicación desde las Ecuaciones Estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Gómez, N. (2014). ¿Es la Gestión del Talento Humano un Factor de Competitividad en las Pymes en la Ciudad de Pasto? *Revista UNIMAR*, 26(2). 26(2).
- Herrera-Caballero, Juan Manuel; Sánchez Guevara, Irene. (Agosto, 2012). Satisfacción Laboral en Trabajadores del IPN. Un Análisis Estructural. Ra

Ximhai. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Volumen 8 (número 2). Páginas 217-224.

- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, C., & Guedes, R. G. (2008). *Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su Relación con la Calidad del Servicio*. Cuba (s.f.)
- INEGI. (2018). *Estadísticas a propósito de ... la Industria de la moda del vestido, el calzado y la joyería*. Aguascalientes, Aguascalientes: DR.
- INEGI, (2011). Sistema de Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto. [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_Informe\\_sectorial\\_industria\\_metalomecanica\\_2013\\_cast\\_tcm24-4025.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_sectorial_industria_metalomecanica_2013_cast_tcm24-4025.pdf) consultado en Noviembre de 2016.
- Lizano M. 2012. Percepción de la Calidad en la Consulta Externa del Laboratorio Clínico del Hospital Maximiliano Peralta. *Rev. Med. Costa Rica*. 69(601):157-162.
- López Díez, Juan Carlos. (2005). La Gestión de la Empresa Pública: Lecciones de una Empresa de Servicios Públicos. AD-minister. Red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Julio-Diciembre. (número 7). Páginas 70-80.
- Madrigal, B. E. (2016). Teoría y Realidad en la Administración del Talento Humano en las Pymes. *Mercados y Negocios* (1665-7039), 1(31).
- Main, M. V. (2002). Factores que inciden en la Satisfacción Laboral del obrero rural. (C. Lida, Ed.) *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 28-37.
- Manso Pinto, Juan. (2002). El legado de Frederick Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*. Red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Octubre, Noviembre, Diciembre (número 128). Páginas 79-86.
- María Auxiliadora Campuzano Rodríguez<sup>1</sup>, Elicza Isabel Ziadet Bermúdez<sup>2</sup> Huber Gregorio Echeverría Vasquez. 2016, 438-448. ISSN 1390-9304 438 Gestión del Talento Humano en las PYMES.
- Medina Iorza, A. f., Ortega, A. M. D., et al. Alvarado, P. A. L. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una Pyme del sector de la industria

de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)

- Motivación, E. d. (s.f.). *Valentín de Chile.net*. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de [valentin.dechile.net](http://valentin.dechile.net)
- Muñoz Gutiérrez, Ramón. (2004) *Innovación Gubernamental. El Paradigma de Buen Gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox*. Distrito Federal, México. Fondo de Cultura Económica.
- Naranjo, O. L. J. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa Expo Pyme de la Universidad del Norte.
- Norte, S. d. (2017). *INEGI*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- Ospina Jiménez, Henry. (2010). Nuevos paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*. Red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Volumen 18. (Número 23) Páginas 79-97.
- Price, J.L; & Muller, C.W. (1986): *Absenteeism and turnover among Hospital Employees*. Greenwich, UK
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54-61.
- Real Academia Española . (s.f.). Recuperado el 04 de marzo de 2019, de Real Academia Española : <http://www.rae.es/>
- SEDECO, I. p. (2015). *sedeco.hidalgo*. Recuperado el 03 de noviembre de 2017, de <http://sedeco.hidalgo.gob.mx/Nuevo%20Polo/Panel2/Innovacion%20para%20el%20desarrollo%20de%20vocaciones%20regionales.pdf>
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Satisfacción laboral: un modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 2(26), 329-345.
- Saavedra M.L. & Saavedra M.J. (2015). Fomento al emprendimiento: experiencia de México. *Activos*, 25, 167-183. *Gestión del Talento Humano en las PYMES Revista Publicando*, 3(7).



- SEDECO, I. p. (2015). *sedeco.hidalgo*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2017, de <http://sedeco.hidalgo.gob.mx/Nuevo%20Polo/Panel2/Innovacion%20para%20el%20desarrollo%20de%20vocaciones%20regionales.pdf>
- Sempañe, M; Rieger, H; Roodt, G. (2002). Job Satisfaction in relation to Organisational Culture. SA Journal of Industrial Psychology. Volumen 28. (Número 2) Páginas 23-30.
- Ulrich, Dave; Smallwood, Norm. (2004). Aprovechar las Capacidades. Harvard Business Review. (Número 2360) Páginas 14-22.
- Vásquez, S. M. (2006). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006*. . Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina Humana, Lima, Perú.
- Wolff, J., & Binzed, S. (1994). Manual del Administrador de Planificación Familiar: Técnicas para mejorar la Gestión de Programas. En J. Wolff, *Managment Sciences for Health* (págs. 145-187). Boston, MA.

# 7. ANEXOS

## 7 ANEXOS

### ANEXO 1 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

<p><b>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL</b></p> <p><b>UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO</b></p> <p><b>MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN</b></p>
--

*Objetivo: Conocer el grado en que las condiciones laborales satisfacen sus necesidades*

*“No anote su nombre o firma, ya que se trata de información confidencial”*

*Instrucciones: Por favor marque con una “X” sus características personales.*

#### 1.- Características sociodemográficas

EDAD	ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL	SEXO
01 ( ) 20 – 29	01 ( ) Primaria	01 ( ) Soltero (a)	01 ( ) Masculino
02 ( ) 30 – 39	02 ( ) Secundaria	02 ( ) Casado (a)	02 ( ) Femenino
03 ( ) 40 – 49	03 ( ) Técnico o preparatoria	03 ( ) Viudo (a)	
04 ( ) 50 – 59	04 ( ) Licenciatura	04 ( ) Divorciado(a)	
	05 ( ) Maestría	05 ( ) Unión Libre	
	06 ( ) Especialidad		
	07 ( ) Subespecialidad		

#### 2.- Características laborales

Categoría laboral: \_\_\_\_\_

TURNO	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
01 ( ) Matutino	01 ( ) Menos de 1 año	01 ( ) Menos de 1 año
02 ( ) Vespertino	02 ( ) 1 a 10 años	02 ( ) 1 a 10 años
03 ( ) Nocturno	03 ( ) 11 a 20 años	03 ( ) 11 a 20 años
04 ( ) Especial	04 ( ) Mas de 21 años	04 ( ) Mas de 21 años
	05 ( ) Otro _____	05 ( ) Otro _____

<b>PERCEPCIÓN GENERAL</b>				
1.- ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>				
2.- ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
3.- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
4.- ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
5.- ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
6.- El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
7.- ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
8.- ¿Cómo califica su relación con los compañeros?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
9.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
10.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
11.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>

correctamente?				
12.- ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
13.- ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>

**ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO**

14.- ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
15.- ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
16.- ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
17.- ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
18.- ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
19.- ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
20.- ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
21.- ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
22.- ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>

23- ¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
24. Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
25. Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>
26. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	Muy insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Muy satisfecho <input type="radio"/>

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

---

---

---

GRACIAS POR SU ATENCIÓN.

## Anexo 15 Concentrado Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA "C"						
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN						
A 2.1 Concentrado Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación						
PERFILES			DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			MODULOS
NO.	PERFILES	FRECUENCIA	NECESIDADES POR DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE PUESTO	NECESIDADES POR RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	DNC FORMATO F1-PO-01	

Fuente: Elaboración propia marzo, 2019.

NOMBRE DEL DOCUMENTO:	VERSIÓN:	1
Anexo 16 Cédula de Evaluación del Servicio, Evento e Instructor	CLAVE:	F4-PO-01
	PÁGINA:	0

DATOS GENERALES				
NOMBRE DEL EVENTO:		FECHA DEL EVENTO		No. de participante
		DD	MM	
		AA		
LUGAR DONDE SE REALIZO EL EVENTO:				
<p>Su participación es importante con el objeto de mejorar continuamente el proceso de capacitación y ofrecerle un mejor servicio, por lo que de antemano le agradecemos su colaboración marcando con una cruz (X) la opción que más se acerque a su opinión:</p> <p style="text-align: center;"> <b>M= Mala = 25</b>                      <b>R= Regular= 50</b>                      <b>B= Bien= 75</b>                      <b>E= Excelente = 100</b> </p>				

I. EVALUACIÓN DEL SERVICIO					
Descripción de la coordinación del Servicio		Calificación			
		M	R	B	E
1.	Información oportuna del evento				
2.	Atención de imprevistos				
3.	Instalaciones y Mobiliario				
4.	Iluminación y ventilación				

II. EVALUACIÓN DEL EVENTO					
Descripción de la coordinación del evento		Calificación			
		M	R	B	E
1.	El evento cumplió su objetivo				
2.	Los temas tuvieron secuencia lógica				
3.	El evento cumplió con sus expectativas				
4.	La duración del evento fue suficiente				
5.	Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en su trabajo				



--	--	--	--	--	--

<b>Nombre del Instructor:</b>		<b>Calificación</b>			
		<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
1	Mostró conocimiento y dominio del tema				
2	Puntualidad				
3	Abordó con claridad los conceptos expuestos				
4	Empleó ejemplos y casos acordes al contenido del evento				
5	Respondió satisfactoriamente a preguntas realizadas				
6	Utilizó lenguaje claro y sencillo				
7	Logró la atención del grupo				

**Observaciones o Puntos de Mejora:**

---

---

---

---

---

*Fuente: Elaboración propia marzo, 2019.*

## **Anexo 17 Carta compromiso de réplica**

NOMBRE DEL DOCUMENTO:	VERSIÓN:	1
CARTA COMPROMISO DE RÉPLICA	CLAVE:	F3-PO-01
	PÁGINA:	2

El que suscribe: \_\_\_\_\_, tiene a bien establecer el compromiso con la empresa “C”, para la réplica del curso denominado:

### **“Diplomado en Coaching y Liderazgo Transformacional”**

el cual recibí con fecha:

**1,2,8 Y 9 de junio del 2019**

con sede en:

**Aula de usos múltiples del la Empresa “C”**

Debiendo agendar dicho evento en el Departamento de Recursos Humanos, adjuntando lista de asistencia, acuerdos o compromisos cuando proceda.

Lo anterior se dará cumplimiento en un periodo no mayor a un mes después de haber tomado el curso.

Se extiende la presente carta compromiso al inicio del curso el **01 del mes de junio del 2019**, para los fines a que haya lugar.

**A T E N T A M E N T E**

## Anexo 18 “Cedula de Diagnostico de Necesidades de Capacitación 2019”

NOMBRE DEL DOCUMENTO:	VERSIÓN:	0
Cédula de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2019	CLAVE:	F1-PO-01
	PÁGINA:	3

Fecha:		Área:	
<b>I. Datos generales</b>			
Nombre:			
Edad			
Puesto que desempeña			
Nivel del puesto:	OPERATIVO ____ MANDO MEDIO ____ DIRECTIVO ____		
<b>II. Datos laborales</b>			
Mencione 3 actividades que con frecuencia realiza:			
<b>III. Datos de capacitación</b>			
Mencione los 3 últimos cursos en que se ha capacitado:			
Mencione los temas en los que necesita capacitarse:			
Describa alguna propuesta de mejora al proceso de capacitación que considere importante tomar en consideración:			

Fuente: Elaboración propia marzo, 2019.

## Anexo 19 Calendario de implementación

NOMBRE DEL DOCUMENTO:		VERSIÓN:	1
<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN 2019</b>		PÁGINA :	1

MÓDULOS	No. Total	No.	NOMBRE DEL CURSO	ENE (1)	FEB (1)	MAR(1)	ABR (1)	MAY (1)	JUN (1)	JUL (1)	AGO (1)	SEP (1)	OCT (1)	NOV (1)	DIC (1)
MÓDULO I.-TRANSVERSALES	1	1	¿Qué es el coaching?				Programado								
	2	2	Temporalidad en la indagación del coaching.				Programado								
	4	4	Ontología del lenguaje y coaching				Programado								
MÓDULO II.- TÉCNICO	M II.1	5	1	Los niveles neurológicos de aprendizaje/cambio personal y organizacional.				Programado							
		6	2	La gestión de competencias en coaching benchmarking.					Programado						
	M II.2	7	1	Coaching y PNL.					Programado						
	M II.3	8	1	Patrones de lectura corporal e interpretación.					Programado						
MÓDULO III.- CERTIFICACIÓN	12	1	Propósito organizacional									Programado			
	13	2	Liderazgo Transformacional									Programado			
	14	3	Interpretación e implementación										Programado		
	15	4	Gestión del Riesgo										Programado		
	16	5	Aplicación											Programado	
	17	6	Formación												Programado

Programado  
Realizado



Fuente: Elaboración propia marzo, 2019.

*“Satisfacción Laboral y Motivación, su relación a partir de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos: un estudio de caso de la Empresa C”.*

---