



La motivación laboral del personal administrativo en el sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua

Flores-Morales, Carmen Romelia¹; Sánchez-Acosta, Luis Raúl²; Ordóñez-Parada, Ana Isabel³ & Chávez-Márquez, Irma Leticia⁴

¹ Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Chihuahua, México, rmeflore@hotmail.com, Circuito Universitario, Campus Universitario 2, (614)394-23-81

² Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Chihuahua, México, luisra1805@hotmail.com, Circuito Universitario, Campus Universitario 2, (614)217-42-03

³ Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Chihuahua, México, aordonez@uach.mx, Circuito Universitario, Campus Universitario 2, (614)239-32-13

⁴ Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Chihuahua, México, lettychavez7@gmail.com, Circuito Universitario, Campus Universitario 2, (614)239-96-46

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisado por pares

Fecha de envío: marzo de 2017

Fecha de publicación en línea: junio de 2018

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar los factores motivacionales que impulsan a actuar a los empleados administrativos de dos empresas del sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua. Se trata de una investigación de naturaleza mixta, aplicada, descriptiva, de campo con apoyo bibliográfico, no experimental, transeccional, empleando el método deductivo-inductivo. El estudio fue realizado en dos grandes empresas del sector maquilador, ubicadas al Norte de la Ciudad de Chihuahua, durante los meses de agosto a diciembre del año 2016. La población de estudio estuvo conformada por personal administrativo de ambas empresas (450 personas), de la cual se seleccionaron dos grupos muestrales, una de cada una de las organizaciones a quienes se les aplicó un cuestionario diseñado y validado por Marshall Shashkin "MbM" en Gestión por motivación (1996) que contempla los cuatro factores motivacionales siguientes: Necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. El análisis de los datos se llevó a cabo a través del uso de estadística descriptiva, tratando además de encontrar alguna relación entre las variables observadas.

Palabras clave: *Motivación, personal administrativo, sector maquilador.*

Abstract

The objective of the present investigation is to analyze the motivational factors that drive to act the administrative employees from 2 companies of the maquila sector in the City of Chihuahua. This is a research of a mixed, applied, descriptive, field nature with bibliographic support, non-experimental, transactional, using the deductive-inductive method. The study was conducted in 2 large companies in the maquila sector, located north of the City of Chihuahua, from August to December of 2016. The study population was made up of administrative staff from both companies (450 people), from which two sample groups were selected, one from each of the organizations to which they applied a questionnaire designed and validated by Marshall Shashkin "MBM" in Management by motivation (1996) that includes the following four motivational factors: Protection needs and security, social and belonging needs, self-esteem needs and self-fulfillment needs. The data analysis was carried out using descriptive statistics, trying to find some relationship between the observed variables.

Key Words: *Motivation, administrative staff, maquila industry.*

I. INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de una investigación realizada por los autores en el año 2016, se encontraron datos interesantes relacionados con los principales factores que estimulan la motivación laboral del personal docente que presta sus servicios para instituciones de educación superior. Los resultados obtenidos en dicha investigación revelan que, de 129 maestros encuestados, la mayoría atribuye una elevada importancia a las *necesidades de protección y seguridad*, ya que 75 profesores otorgan a esta escala ponderaciones de muy altas a altas; seguidas muy de cerca por las *necesidades de autorrealización* cuyas ponderaciones de mayor peso son otorgadas por 65 de los 129 encuestados. Mientras que, en términos generales, la muestra de profesores participantes da relativa importancia a las necesidades sociales y de pertenencia, así como a las necesidades de autoestima.

Cabe destacar que en las necesidades de autorrealización se obtiene una puntuación muy equilibrada entre muy importantes y relativamente importantes. Mientras que las necesidades sociales y de pertenencia tienen de relativa a poca importancia para los maestros participantes.

Si bien Abraham Maslow proporciona una base sólida para la comprensión de la motivación humana, fue Frederick Herzberg, quien centró su análisis en el diseño de las formas de trabajo que pueden satisfacer las motivaciones situadas en la parte superior de la escala: la autoestima y la autorrealización.

Para este autor, las necesidades de protección y seguridad son factores motivadores carentes de efectividad, ya que centran nuestra atención solamente cuando están básicamente insatisfechas, por lo que es recomendable proporcionar a los empleados un sueldo razonable, un cierto grado de seguridad en el empleo y condiciones de trabajo seguras y cómodas, pero, además, es necesario que en el diseño de los trabajos se consideren factores como: la consecución de objetivos, la responsabilidad, el grado de significado y el reconocimiento.

Los directivos de una empresa pueden mejorar el rendimiento laboral de muchas maneras usando la motivación con la que los empleados acuden a trabajar, esto implica: comprender las categorías motivacionales, comprender los deseos y necesidades de los empleados y diseñar el trabajo de manera que éste mismo pueda ofrecer a los individuos la posibilidad de satisfacer la mayor parte de sus necesidades.

Durante la investigación previa, arriba citada, se realiza un análisis de algunas variables sociodemográficas solicitadas a los participantes durante el trabajo de campo, encontrando relaciones interesantes entre la edad, el sexo, el tipo de contrato, la antigüedad y el nivel de habilitación, etcétera y

II. MARCO TEÓRICO

El Diccionario Enciclopédico Grand Larousse define el término motivación como “toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria”, así como “la experiencia consciente o estado subconsciente que determina la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación dada”. Mientras que el Diccionario de la Real Academia Española, lo define como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las

los factores que impulsan a los maestros a actuar, por tal motivo, mediante la presente investigación, se aplicó el mismo instrumento de recolección de datos con el propósito de analizar los factores motivacionales que impulsan a la acción a empleados administrativos de dos empresas del sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua, para posteriormente, en otra investigación, estar en posibilidad de identificar diferencias y similitudes entre las muestras analizadas.

Dado que el sector maquilador es una de las áreas económicas más dinámicas de la Ciudad de Chihuahua y da empleo a un gran número de conciudadanos, la presente ponencia constituye un reporte de avance de la investigación completa que pretende abarcar en su conjunto, empresas maquiladoras del área de tecnología de información y comunicaciones, automotriz, aeroespacial, ensamble de vestido, etcétera. Por lo tanto, este reporte de investigación solo presenta resultados del estudio aplicado a dos empresas, esto debe ser aclarado puesto que representa una limitante para la investigación al momento de pretender generalizar los resultados.

La primera organización tomada como objeto del estudio, a la que se denomina Empresa 1, es IQOR Global Services de México, S.A. de C.V. Se trata de una compañía multinacional dedicada a la reparación de aparatos receptores de Directv, con presencia en varios países, como Estados Unidos, Brasil y Alemania. El personal operativo alcanza cerca de los 2000 empleados, distribuidos en 3 turnos, mientras que el personal administrativo (población de estudio) es de 200 trabajadores, aproximadamente.

La segunda empresa estudiada, a la que se denomina Empresa 2, es FIH Industries de México, S.A. de C.V. (antes Foxconn). Esta es una compañía multinacional dedicada a la reparación de teléfonos celulares, receptores Dish y a la manufactura de equipos GPS, con presencia en múltiples países, como Estados Unidos, Brasil y China, cuyo personal operativo se acerca también los 2000 empleados, distribuidos en 3 turnos. El personal administrativo (población de estudio) es alrededor de 230 trabajadores.

Con fundamento en lo anterior, la presente investigación pretende responder la siguiente pregunta general: *¿Cuáles son los principales factores que estimulan la motivación laboral del personal administrativo de las empresas IQOR Global Services de México y FIH Industries de México?*

Partiendo de la hipótesis de que *el principal factor que estimula la motivación laboral del personal administrativo de las empresas IQOR Global Services de México y FIH Industries de México es de orden económico.*

acciones de una persona” (RAE, 2016).

Castillo (1992, p. 10) sintetiza el concepto al expresar que el “motivo es toda causa interna de orden intelectual, consciente o subconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento concreto en una situación social dada”. El motivo es, pues, el elemento generador del comportamiento o su razón de ser.

En el ámbito laboral, el motivo sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea (Infestas, 2001) o esa misteriosa cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea (Navarro, 2008). Por su parte, Gamero (2005) señala que se trata de un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados.

Se puede afirmar que la motivación es un mecanismo psicológico que fundamenta un comportamiento dirigido a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin es deseado. La motivación representa el proceso que rige las preferencias entre las distintas formas de actividad voluntaria, otorgando al individuo la oportunidad de elegir entre varias opciones de conducta o comportamiento.

La motivación es un concepto multidimensional que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo). Siguiendo la misma idea se puede afirmar que la motivación es el proceso que despierta la acción, sostiene la actividad en progreso y regula el patrón de actividad.

La motivación es, de hecho, un proceso en el que la pasividad no tiene lugar (Claver, Gascó, & Llopis, 1996). La motivación también es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una dirección que se estima conveniente. Éste es el significado que normalmente se atribuye a la motivación en la empresa, es decir, la función directiva encaminada a inducir el comportamiento de los trabajadores hacia los intereses de la organización.

También intenta despertar en el individuo la dinámica de trabajo mediante diversos sistemas de dirección (remuneración de iniciativas, fijación de objetivos, competitividad, etcétera). En este sentido se dice que cuando alguien está motivado en el trabajo trata de poner todo su empeño y se esfuerza por conseguir y cumplir los objetivos de la empresa (Navarro, 2008).

2.1 Teorías sobre motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una diversidad de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Debido a su relación con la conducta humana se le ha definido en función de su educación o antecedentes académicos, lo que ha generado que cada profesión genere su propia definición (Navarro, 2008).

Definir correctamente la motivación es muy complejo debido a los diferentes enfoques que presentan los múltiples autores y diversas teorías sobre la motivación que hace más difícil su operacionalización. Por ello, con el propósito de comprender el fenómeno, se revisaron las siguientes teorías que han tratado de explicarlo:

2.1.1 La Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Abraham H. Maslow, es el mayor referente en cuestiones de motivación. El autor pone énfasis en la necesidad de considerar a la persona en su totalidad, los efectos de la cultura, el entorno, la motivación múltiple, la conducta inmotivada, y la motivación sana. El autor establece los

fundamentos para una teoría verdaderamente humana de la motivación.

La jerarquía de las necesidades (Maslow, 1991) es un modelo ampliamente utilizado en distintas áreas del quehacer humano, argumentando que todas las necesidades humanas se pueden jerarquizar, así pues, al ser satisfechas las más básicas, el ser humano puede preocuparse por la que le siguen en nivel. Estos niveles se encuentran establecidos de la siguiente manera:

- Las necesidades fisiológicas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran necesidades como la homeóstasis, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, el sexo y la maternidad.
- Las necesidades de seguridad son aquellas que con su satisfacción buscan crear y mantener un estado de orden y seguridad. Dentro de estas destacan la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.
- Las necesidades sociales tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se encuentran: la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él.
- Las necesidades de reconocimiento, también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima se refieren a la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Finalmente, las necesidades de autosuperación, también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra.

Maslow hace una clara diferenciación entre necesidades superiores y las inferiores, argumentando que las primeras son desarrollos de evolución tardía y que también se desarrollan tarde en cada individuo, siendo menos exigentes y cuya satisfacción depara mayor felicidad y conduce a un crecimiento mayor del individuo, pero que requieren de un entorno externo más apropiado.

2.1.2 Teorías X y Y de McGregor

Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. Según el autor, la primera es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no le gusta trabajar, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. Mientras que la teoría Y es la visión positiva, que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos (McGregor, 1960). Según afirman Robbins & Coulter (2014,

p. 508) “no hay evidencia que confirme la validez de los dos conjuntos de suposiciones o que la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados”.

2.1.3 Teoría de la motivación humana de McClelland

Para David C. McClelland (1989) los motivos difieren de otros determinantes de la acción y el modo en que se relacionan con otras variables de la motivación típica, tales como las emociones, los incentivos, los valores, las explicaciones causales y los propósitos conscientes e inconscientes. El autor examina el modo en que se adquieren los motivos, de dónde proceden y en qué se basan, para ello estudia fuentes biológicas de los motivos humanos e introduce el término de incentivos naturales a los que denomina motivación intrínseca; también considera las fuentes sociales de las diferencias en la fuerza de motivo, incluyendo la educación impartida por los padres. McClelland examina cuatro principales sistemas de motivos: de logro, de poder, de afiliación y de evitación. En su teoría, el autor aclara como sirven los motivos para vigorizar y orientar la conducta y para promover tipos relevantes de aprendizaje.

2.1.4 Teoría de la motivación de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, también llamada Teoría de la Motivación e Higiene propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. El autor buscaba identificar cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo, concluyendo que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal.

Descubrió que ciertas características se relacionan de manera consistente con la insatisfacción laboral como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento, es decir, factores intrínsecos (motivadores). Por otro lado, cuando la persona se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía (factores de higiene). (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

2.1.5 Teorías contemporáneas de la Motivación

Entre los estudios contemporáneos que tratan de aportar al conocimiento de fenómeno destacan:

- Teoría de las expectativas: Según Robbins & Coulter (2014) la teoría más completa sobre la forma en que se motiva a los empleados es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Vroom (1964) plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones: la expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño; la instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa; y la valencia o atractivo de la recompensa.
- Teoría del establecimiento de metas: Plantea que las metas específicas mejoran el desempeño y que, cuando se aceptan,

las metas difíciles producen un mejor desempeño que las metas fáciles. Según esta teoría, trabajar para lograr una meta es fuente importante de motivación laboral. Algunos estudios han demostrado que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras.

- Teoría del reforzamiento: Afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan reforzadores. Este enfoque ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que sucede a una persona cuando hace algo. (Skinner, 1953)

- Teoría de la equidad: Elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtiene de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes. El *referente*, es decir, las otras personas o partes del yo con las que los individuos se comparan para evaluar la equidad, es una variable importante en esta teoría. (Adams, 1965)

2.2 El proceso de la motivación

La motivación puede describirse como un proceso de naturaleza homeostática, tendiente a restaurar un equilibrio interno perturbado por determinados estímulos. Si se parte de una situación inicial de equilibrio psicológico, considerada deseable por el sujeto como situación normal, este equilibrio puede verse alterado por un estímulo o incentivo, esto es, por un motivo que el sujeto percibe como una necesidad. La percepción de la necesidad origina una situación de tensión que induce al individuo a establecer una meta u objetivo que representa lo que desea para reducir la tensión.

El objetivo planteado induce a la acción o comportamiento que el sujeto considera adecuado para su logro, a la espera de que la consecución del objetivo producirá una satisfacción que restablecerá el equilibrio y el bienestar inicial. Sin embargo, en determinadas circunstancias el proceso se puede frustrar por la aparición de algún tipo de barrera. En tal caso, la necesidad permanece insatisfecha pudiendo reiniciarse o no el proceso.

En caso de que las mismas necesidades permanezcan repetidamente insatisfechas, se producen frustraciones que pueden conducir a actividades compensatorias como medios de buscar indirectamente satisfacciones, o al desarrollo de comportamientos desorganizados, ilógicos, emocionales o incluso psicopatológicos. (Navarro, 2008)

2.3 Aspectos motivadores del trabajo

Para comprender el contexto en el que se produce la conducta motivada, resulta útil distinguir entre dos grupos de aspectos del trabajo que suelen motivar la conducta laboral: factores motivadores del entorno de trabajo (carácter extrínseco) y aquellos factores motivadores del contenido del trabajo (carácter intrínseco).

Los *factores del entorno laboral* se refieren a las *características del ambiente* en el que tiene lugar la actividad de trabajo y son de naturaleza material y social. Dentro de este grupo se incluyen el dinero, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de promocionar, las condiciones de trabajo, la

posibilidad de participar y el ambiente social del trabajo.

Mientras que los *factores relacionados con el contenido del trabajo* son aspectos *relacionados directamente con la actividad* requerida para su desempeño. Dentro de este grupo destacan las características de la tarea, la autonomía, la posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas y la retroalimentación recibida. (Salanova, Hontagas, & Peiró, 2002)

2.3.1 Características de las tareas

Las tareas pueden resultar motivadoras en función del interés mostrado por el sujeto, la variedad, la importancia o significatividad y la identidad:

- Una actividad o tarea *interesante* es aquella que a la persona le agrada realizar.

- La *variedad* se refiere al número de actividades diferentes, así como a la diversidad de aptitudes y de competencias requeridas para realizar un trabajo.

- La *importancia o significatividad* se refiere al grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial sobre la vida de otras personas de dentro o fuera de la organización.

- La *identidad* hace referencia al grado en que el puesto implica realizar una parte entera e identificable de trabajo. Ver la globalidad del trabajo resulta motivador para las personas.

- De igual manera, la *autonomía* es la posibilidad de utilizar las habilidades y destrezas y el nivel de retroalimentación pueden resultar factores motivadores. La *autonomía* se refiere al grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta.

III. MÉTODO

El objetivo principal de la investigación es *analizar los principales factores que estimulan la motivación laboral del personal administrativo de las empresas IQOR Global Services de México y FIH Industrias de México*. Para lo cual se contemplaron los siguientes criterios metodológicos:

La naturaleza de la investigación es mixta, aplicada, descriptiva, de campo con apoyo bibliográfico, el método empleado es el deductivo-inductivo, el diseño de la investigación es no experimental, transaccional.

La investigación fue realizada en dos empresas del sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua: Empresa 1 (IQOR) y Empresa 2 (FIH).

La población de estudio estuvo conformada por 450 empleados administrativos de ambas empresas. Divididas en 2 muestras representativas, 1 por empresa: 85 empleados de Empresa 1 y 83 empleados de Empresa 2. El tamaño de la muestra total fue de 168 empleados administrativos distribuida en 2 grupos, de los cuales el primero estuvo conformado por 85 empleados administrativos de la Empresa 1 (IQOR), mientras que el segundo grupo estuvo conformado por 83 empleados administrativos de la Empresa 2 (FIH).

Se trató de un muestreo aleatorio, que implicó la aplicación de un cuestionario adaptado de la propuesta presentada por Marshall Shashkin “MbM” en *Gestión por motivación* (1996), dicho instrumento de recolección quedó conformado por dos grandes apartados: el primero de ellos hace referencia a ciertas variables sociodemográficas mientras que el segundo apartado consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar lo que los empleados piensan sobre su trabajo y su vida laboral, (ver apartado de Anexos).

Atiende específicamente cuestiones relacionadas con los cuatro factores motivacionales siguientes: las necesidades de protección y seguridad, que se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable; las necesidades sociales y de pertenencia, que están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo; la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona; las necesidades de autoestima, que se refieren a la

necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo y las necesidades de autorrealización, que se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”. (Marshall, 1996)

El instrumento de recolección de datos adaptado del *instrumento* consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que el empleado piensa sobre su trabajo y vida laboral. Para responderlo, el trabajador debe decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la segunda parte del instrumento describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. El cuestionario está diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados depende completamente de la sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

Cada una de las cuatro escalas de la segunda parte del instrumento tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Para el análisis se hizo uso de la estadística descriptiva, tratando además de encontrar alguna relación entre las variables observadas.

Para dar cumplimiento al objetivo del estudio se aplicó la encuesta de manera aleatoria a 168 empleados administrativos de las dos empresas. Cabe destacar que el cuestionario MbM, que representa la base de nuestro instrumento de recolección, mide las motivaciones internas, tal como las percibe el individuo. Esto parte del modelo desarrollado por Abraham Maslow quien observó que todo nacemos con determinadas motivaciones inherentes, sin embargo, cuando crecemos aparecen otras motivaciones, algunas de las cuales se aprenden a través de la interacción con los demás.

Maslow detectó cinco categorías básicas de motivación (fisiológicos, protección y seguridad, sociales y de pertenencia, autoestima y autorrealización). Si se comprenden estas categorías, los directivos de las organizaciones pueden

aprovechar la motivación que tienen los empleados hacia sus responsabilidades laborales.

El cuestionario MbM está diseñado para entender las motivaciones propias, en el contexto de las cinco categorías de motivación. De esta manera, los directivos pueden llegar a saber qué desean los trabajadores y qué les motiva, estará mejor preparado para buscar las categorías de motivación específicas más importantes para los demás. Es decir, sabrá qué busca y qué tipos de preguntas formular para averiguar las motivaciones de otras personas. Al proporcionar a los empleados aquello que desean como contrapartida a su

IV. RESULTADOS

Inicialmente, se analizaron las variables sociodemográficas solicitadas a los encuestados y se encontraron los resultados que se presentan a continuación. En la Gráfica 1 se presenta una distribución porcentual de las muestras, con base en el sexo de los participantes. Como se puede observar en la Gráfica 1, la proporción de empleados varones es inferior (41%) a la participación de mujeres (59%) en la muestra. Esto debido a la alta aportación de mujeres por parte de la Empresa 1 cuya población es dominada en cantidad por mujeres (80%).

Gráfica 1. Distribución de la muestra, por sexo.



En la Gráfica 2 se presenta la distribución de la muestra con base en el estado civil de los empleados administrativos de ambas maquiladoras, destacando el hecho de que en su mayoría (64%) afirman estar casados. Este porcentaje se ve ampliamente influido por el número de empleados casados de la Empresa 2 que llega al 75%. Destaca que el porcentaje de solteros de la Empresa 1 es más del doble de los de la Empresa 2, esto puede relacionarse con la edad promedio de los participantes que en la Empresa 1 es de 33,58 años, mientras que en la Empresa 2 es de 38,84 años. Promediando 36 años para la muestra total.

Gráfica 2. Distribución de la muestra, por Estado Civil



También se analiza la composición de la muestra respecto del nivel de estudios de los participantes, dicho comportamiento se presenta en la Gráfica 3. Destaca el hecho de que en la Empresa 1 el 100% de los encuestados afirma contar con estudios de nivel licenciatura/ingeniería, mientras que solo 8 de ellos cuenta con estudios a nivel maestría. Para la Empresa 2, solo 2 empleados no cuentan con un título profesional, mientras que 15 de ellos cuenta con estudios de maestría.

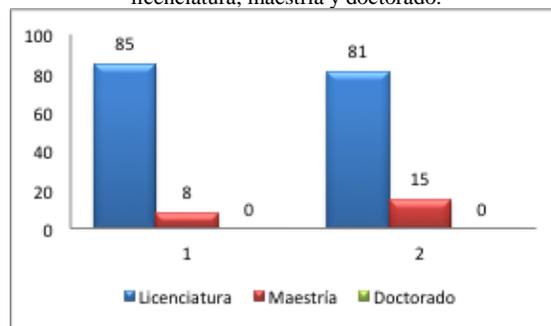
En ninguna de las empresas se cuenta con empleados administrativos con el máximo nivel de habilitación (doctorado). Aspecto que contrasta drásticamente con la

eficacia en el trabajo, los directivos pueden hacer uso de la motivación de los empleados para conseguir la realización del trabajo.

Es preciso aclarar que el instrumento no mide la categoría más básica de motivación, es decir aquella centrada en la supervivencia, ya que todos nacemos con esas necesidades, que motivan, en mayor o menor grado, nuestro comportamiento y en nuestra sociedad, la mayor parte de las personas tiene bien cubiertas estas necesidades fisiológicas, por lo que su mayor motivación no procederá.

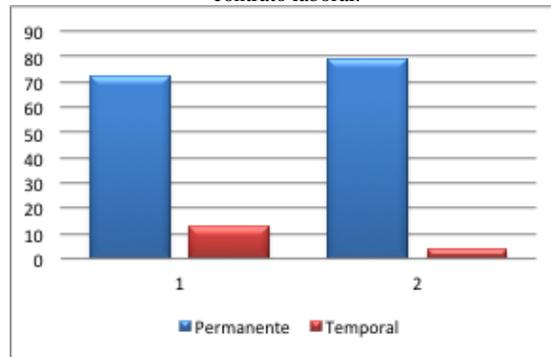
información obtenida en la investigación de origen donde el 97% de los docentes participantes contaban con un grado de maestría, mientras que el 27% eran doctores. La formación profesional en ambas empresas es tan variada que no fue fácil representar en un gráfica o tabla por lo que solo se le realiza una clasificación entre empleados con licenciatura o ingeniería, destacando este último.

Gráfica 3. Empleados que cuentan con estudios a nivel licenciatura, maestría y doctorado.



En la Gráfica 4 se muestra la distribución de los empleados en ambas empresas, según el tipo de contrato laboral, destacando el porcentaje de empleados que cuentan con un contrato permanente en ambas organizaciones estudiadas.

Gráfica 4. Distribución de los empleados según el tipo de contrato laboral.



La antigüedad promedio en la Empresa 1 es de 4.85 años, mientras que en la Empresa 2 la antigüedad promedio es de 5.82 años. Este dato también contrasta fuertemente con la información obtenida con la investigación realizada con personal docente que labora en instituciones de educación

superior, donde la antigüedad promedio es de 17.82 años, casi 2 veces más que la expresada en la muestra analizada en este estudio.

En cuanto a la identificación de los factores que estimulan la motivación laboral de los empleados estudiados cabe señalar que cada una de las cuatro escalas del cuestionario aplicado tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones más altas, de 20 puntos o más indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para el profesor; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de los 10 puntos, muestra que no son en absoluto importantes. En la Tabla 1 se presentan, de manera concentrada, los resultados obtenidos del análisis de la muestra de la Empresa

Tabla 1. Factores que estimulan la motivación laboral de los empleados de la Empresa 1 (Cuestionario MbM)
EMPRESA 1

Necesidades de Protección y Seguridad			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	2	2.35%
A	Alta	43	50.59%
M	Mediana	38	44.71%
B	Baja	2	2.35%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades Sociales y de Pertenencia			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	0	0.00%
A	Alta	7	8.24%
M	Mediana	61	71.76%
B	Baja	17	20.00%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades de Autoestima			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	1	1.18%
A	Alta	39	45.88%
M	Mediana	43	50.59%
B	Baja	2	2.35%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades de Autorrealización			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	12	14.12%
A	Alta	62	72.94%
M	Mediana	10	11.76%
B	Baja	1	1.18%
MB	Muy baja	0	0.00%

Escalas	Acumulado
Necesidades de Protección y Seguridad	1,649
Necesidades Sociales y de Pertenencia	1,392
Necesidades de Autoestima	1,632
Necesidades de Autorrealización	1,807

La escala con mayor acumulación es Necesidades de Autorrealización, con un sumatorio total de 1807 puntos. Por el contrario, la que presenta una menor acumulación es Necesidades Sociales y de Pertenencia, con un sumatorio total de 1392 puntos.

Como se aprecia en la Tabla 1, los empleados administrativos de la Empresa 1 muestran un comportamiento muy equilibrado entre las necesidades de Protección y Seguridad (1,649 puntos) y aquellas de Autoestima (1,632 puntos). Sin embargo, destacan notablemente los puntos obtenidos por las necesidades de Autorrealización con 1,807 puntos, confirmando con ello lo encontrado en la investigación de referencia. Por otro lado, las necesidades Sociales y de Pertenencia son las que obtienen menor peso.

La importancia que dan los empleados estudiados en la Empresa 1 a las Necesidades de Autorrealización concentran valores entre altos y muy altos, mientras que para las necesidades de Protección y Seguridad y aquellas de Autoestima los valores se concentran en las categorías de alta y mediana. Finalmente destaca el hecho de que los valores asignados a las necesidades Sociales y de Pertenencia se concentran en las clases de Mediana a Baja. Para la Empresa 2 los principales factores que estimulan la motivación laboral de los empleados estudiados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Factores que estimulan la motivación laboral de los empleados de la Empresa 2 (Cuestionario Mb)
EMPRESA 2

Necesidades de Protección y Seguridad			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	1	1.20%
A	Alta	42	50.60%
M	Mediana	36	43.37%
B	Baja	4	4.82%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades Sociales y de Pertenencia			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	0	0.00%
A	Alta	10	12.05%
M	Mediana	61	73.49%
B	Baja	12	14.46%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades de Autoestima			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	0	0.00%
A	Alta	31	37.35%
M	Mediana	49	59.04%
B	Baja	3	3.61%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades de Autorrealización			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	11	13.25%
A	Alta	53	63.86%
M	Mediana	19	22.89%
B	Baja	0	0.00%
MB	Muy baja	0	0.00%

Escalas	Acumulado
Necesidades de Protección y Seguridad	1,611
Necesidades Sociales y de Pertenencia	1,403
Necesidades de Autoestima	1,548
Necesidades de Autorrealización	1,752

La escala con mayor acumulación es Necesidades de Autorrealización, con un sumatorio total de 1752 puntos. Por el contrario, la que presenta una menor acumulación es Necesidades Sociales y de Pertenencia, con un sumatorio total de 1403 puntos.

En la Tabla 2 se puede observar el comportamiento más escalonado de los factores que estimulan la motivación laboral de los empleados estudiados, en primer término se encuentran las necesidades de Autorrealización con 1,752 puntos, seguida de las necesidades de Protección y Seguridad con 1,611 puntos, colocando a estas dos categorías en las preferencias de los empleados, mientras que las necesidades de Autoestima obtiene 1,548 puntos dejando nuevamente a las necesidades Sociales y de Pertenencia en último sitio con 1,403 puntos.

Tabla 3. Factores que estimulan la motivación laboral de los empleados administrativos de ambas empresas del sector maquilador
Muestra Total

Necesidades de Protección y Seguridad			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	3	1.79%
A	Alta	85	50.60%
M	Mediana	74	44.05%
B	Baja	6	3.57%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades Sociales y de Pertenencia			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	0	0.00%
A	Alta	17	10.12%
M	Mediana	122	72.62%
B	Baja	29	17.26%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades de Autoestima			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	1	0.60%
A	Alta	70	41.67%
M	Mediana	92	54.76%
B	Baja	5	2.98%
MB	Muy baja	0	0.00%

Necesidades de Autorrealización			
Calve	Tipo	Incidencia	%
MA	Muy alta	23	13.69%
A	Alta	115	68.45%
M	Mediana	29	17.26%
B	Baja	1	0.60%
MB	Muy baja	0	0.00%

Escalas	Acumulado
Necesidades de Protección y Seguridad	3,260
Necesidades Sociales y de Pertenencia	2,795
Necesidades de Autoestima	3,180
Necesidades de Autorrealización	3,559

La escala con mayor acumulación es Necesidades de Autorrealización, con una sumatoria total de 3559 puntos. Por el contrario, la menor acumulación es Necesidades Sociales y de Pertenencia, con una sumatoria total de 2795 puntos.

V. CONCLUSIONES

Con base en el análisis de los resultados, se concluye que el objetivo general de la investigación se cumple ya que se identifican que los principales factores que estimulan la motivación laboral del personal administrativo de las 2 maquiladoras analizadas están relacionados en primer término con las necesidades de Autorrealización, seguidos de aquellos asociados con las necesidades de protección y seguridad, que incluyen la seguridad económica, el nivel de vida confortable y la sensación de seguridad.

Asimismo, con base en lo anterior se puede afirmar que la hipótesis general se desaprueba ya que el *principal factor que estimula la motivación laboral del personal administrativo de las 2 maquiladoras estudiadas no es de orden económico, aunque las necesidades de Protección y Seguridad ocupan la segunda posición, siguiendo de cerca a las necesidades de Autorrealización que ocupan el primer sitio.*

Al analizar de manera concentrada la información de ambas empresas del sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua, se observa que las necesidades de Autorrealización (3,599 puntos) continúan al frente, mientras que las necesidades de Protección y Seguridad con 3,260 puntos y las de Autoestima (3,180 puntos) presentan un comportamiento más equilibrado, quedando nuevamente rezagada la categoría de necesidades Sociales y de Pertenencia con 2,795 puntos.

Nuevamente es notable como los empleados ubican sus necesidades de Autorrealización en la importancia de muy alta a alta, mientras que en el resto de las categorías los valores se ubican principalmente entre alta y mediana.

Si se analiza, de manera global, la muestra total se obtiene la información que se presenta en la Tabla 3, que concentra los valores para ambas empresas estudiadas.

Dado que los principales factores que estimulan la motivación laboral de la población estudiada no son las necesidades de protección y seguridad, no basta con aplicar la típica estrategia consistente en aumentar el sueldo para recompensar un rendimiento excepcional, ya que salvo que el empleado viva en circunstancias muy difíciles, no es probable que el sueldo sirva como motivador importante o general para la mayor parte de los empleados.

El primer factor motivacional está relacionado con las necesidades de autorrealización por lo que es indispensable considerar que la mayor parte de los empleados prefieren que su trabajo implique un reto, es decir, desean tener la sensación de que no solamente están utilizando sus destrezas actuales, sino que están adquiriendo también nuevas destrezas y conocimientos. Los directivos deben tener en cuenta estas

necesidades y aprovechar esta motivación para fomentar el desarrollo de las personas.

Maslow proporcionó una base sólida para la comprensión de la motivación humana, pero fue Frederick Herzberg, quien centró su análisis en el diseño de las formas de trabajo que pueden satisfacer las motivaciones situadas en la parte superior de la escala: la autoestima y la autorrealización. Para este autor, las necesidades de protección y seguridad son factores motivadores carentes de efectividad, ya que centran nuestra atención solamente cuando están básicamente insatisfechas, por lo que se recomienda que en el diseño de los trabajos se consideren factores como: la consecución de objetivos, la responsabilidad, el grado de significado y el

reconocimiento, además de proporcionar a los empleados un sueldo razonable, un cierto grado de seguridad en el empleo y condiciones de trabajo seguras y cómodas, pero además es necesario

Cabe destacar que los administradores de personal pueden mejorar el rendimiento laboral de diversas maneras usando la motivación con la que los empleados acuden a trabajar, esto implica: comprender las categorías motivacionales, comprender los deseos y necesidades de los empleados y diseñar el trabajo de manera que éste mismo pueda ofrecer a los individuos la posibilidad de satisfacer la mayor parte de sus necesidades.

VI. REFERENCIAS

- Claver, E., Gascó, J., & Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Cívitas.
- Castillo, A. (1992). Teorías y práctica de la motivación. In U. d. Empresariales (Ed.), *Papeles de trabajo, 10*. Málaga.
- Adams, J. (1965). Inequity and Social Exchanges. *Advanced in Experimental Social Psychology*, 2, 267-300.
- española, D. d. (n.d.). *Real Academia Española*. Retrieved 24 de mayo de 2016 from Real Academia Española: rae.es
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico Social.
- Genescá, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Infestas, A. (2001). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, S. (1996). *El cuestionario MbM (Gestión por motivación)*. HRD Press.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad* (2a. edición ed.). (E. D. Santos, Ed.) Madrid.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a. edición ed.). México: Pearson.
- Salanova, M., Hontagas, P., & Peiró, J. (2002). Motivación Laboral. *Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad laboral en su contexto*, 1, 215-249.
- Skinner, B. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

VII. ANEXOS



Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de maestría.

El presente cuestionario pretende obtener información acerca de los factores motivacionales del personal administrativo del sector maquilador. Para lo cual solicitamos su colaboración, respondiendo las siguientes preguntas (no le tomará más de 3 minutos).

Le pedimos que responda el cuestionario con la mayor sinceridad posible. **No hay respuestas correctas ni incorrectas.** Es importante que no deje preguntas sin responder.

Los datos serán empleados, exclusivamente, con fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

<p>Edad: ___ años Sexo: __Femenino __ Masculino Estado civil: ___ Soltero ___ Casado ___ Divorciado ___ Viudo ___ Unión libre</p> <p>¿Indique la carrera profesional que estudio?: _____</p> <p>¿Cuenta usted con estudio de maestría?: ___ No ___ Si. Especifique: _____</p> <p>¿Cuenta Usted con estudios de Doctorado?: ___ No ___ Si. Especifique: _____</p> <p>Indique el puesto que desempeña actualmente: _____</p> <p>Antigüedad en el puesto: ___ años Tipo de contrato: ___ Permanente ___ Temporal</p>
--

Todas las preguntas tienen 5 opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que Usted piensa. Solamente una opción.	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
1. Lo más importante para usted es tener un empleo estable.					
2. Usted prefiere trabajar de manera independiente.					
3. Un sueldo alto es un claro indicador del valor que tiene el trabajador para la empresa.					
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.					
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para usted.					
6. Sus amigos significan más que ninguna otra cosa para usted.					
7. La mayoría de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.					
8. Quiere un trabajo que le permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.					
9. Para usted, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.					
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.					
11. La valoración que tiene de sí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.					
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.					
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.					
14. Prefiere claramente un trabajo que implique establecer contacto con clientes o compañeros de trabajo.					
15. Le molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que usted ha conseguido.					
16. Lo que le motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar sus propios límites.					
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el servicio médico que le ofrece la institución.					
18. Formar parte de un grupo unido es muy importante para usted.					
19. Sus logros proporcionan una importante sensación de auto respeto.					
20. Prefiere hacer cosas que sabe hacer bien en lugar de intentar hacer cosas nuevas.					

Gracias por su participación!!!