



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

ELABORACION DE UN ESTUDIO DE CASO

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE SATISFACCIÓN E
INSATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE UN ÁREA
ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
SONIA EVANGELINA GUZMÁN BUTRÓN

Asesor de Tesis: Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado

Ciudad de México., a 19 de mayo del 2023



Ciudad de México, D.F., a 09 de mayo de 2023

ESP. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

SONIA EVANGELINA GUZMÁN BUTRÓN

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: **"IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE UN ÁREA ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ."**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria

A mi mamá Rosita y; mis hijas Frida y Alex.
Gracias por siempre impulsarme para ser mejor,
por compartir conmigo los fracasos y los éxitos,
por obligarme a sonreír.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES.....	7
OBJETIVO GENERAL	10
Objetivos Particulares.....	10
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
CUERPO DEL DOCUMENTO	13
MARCO CONCEPTUAL	19
Motivación	20
Higiene.....	20
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	22
Análisis De Los Comentarios Abiertos De Los Empleados De Un Área Administrativa.....	22
Sujetos.....	23
ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	24
CONCLUSIONES.....	29
FUENTES DE CONSULTA	33

Introducción

En México el sector automotriz es muy importante debido a que representa el 3.8% del PIB nacional y en particular el 20.5% del PIB manufacturero. (Drew, 2022). En la actualidad el estado de este sector parece incierto debido a la inflación y la escasez de materias primas, sin embargo, el pronóstico es alentador para 2023, el sector deberá trabajar para superar la crisis de la pandemia y el cese de la guerra Rusia – Ucrania.

En general la industria automotriz en México ha tenido rezagos por la pandemia igual que el resto de las industrias, (Zozaya, 2022) menciona que la escasez de semiconductores y el retraso en la vacunación fueron los detonantes que afectaron los pronósticos favorables previos. Los retos en esta industria son la inflación, el T-Mec, la regularización de vehículos ilegales y la reforma energética por lo que, la diferencia en la rentabilidad de cualquier armadora la hace una cultura sólida y un clima de trabajo donde los trabajadores se sientan satisfechos de su vida laboral.

Sandoval (Sandoval, 2022), refiere que somos el 6° país en el mundo de la industria automotriz, somos el 1° en América Latina, y durante la pandemia fuimos uno de los principales pilares de la economía. Los 13 tratados comerciales que tenemos nos dan la oportunidad de exportar más de 3.5 millones de autos cada año. El sector automotriz es una fortaleza para México; desde que un 26 de agosto de 1925 Ford inauguró la primera planta de ensamblaje, en casi 100 años nos hemos

convertido en una nación con gran tradición en este sector donde encontramos a ingenieros y técnicos mexicanos tanto laborando como desarrollando tecnología.

En este contexto; particularmente el estado de Coahuila tiene basada la fortaleza de su economía en la fabricación de autopartes (Reveles, 2022), por todo lo anterior es importante el desempeño de la industria, la Asociación Mexicana de la Industria automotriz a través de su presidente ejecutivo José Zozaya menciona que continuaremos con los problemas señalados y por lo anterior los grandes empresarios deben contar con un clima empresarial y laboral tranquilo, esto será un gran apoyo para el gobierno manteniendo las fuentes de empleo y el ingreso de las familias coahuilenses.

Centrándonos en el quehacer al interior de las empresas mencionaré, que, debido a la gran cantidad de tareas como desarrollo, fabricación, ensamble de automóviles o de cualquiera de sus componentes, las empresas requieren de la precisión de tiempos y movimientos para lograr entregar a sus clientes justo a tiempo sus productos. A nivel mundial, el trabajar para una empresa automotriz significa estabilidad laboral, los empleados tienen oportunidades de desarrollo y, sueldos y beneficios dentro del mercado. Sin embargo, esta industria se caracteriza por el trabajo justo a tiempo, producción 24/7, metas y objetivos retadores, altos estándares de seguridad, calidad, innovación; sin olvidar la búsqueda permanente de los mejores costos y el mejor producto para los clientes.

La vida laboral se torna llena de cambios, retos, estrés, desarrollo y los profesionales de Recursos Humanos se encuentran en medio de cambios

disruptivos teniendo como foco principal lograr la satisfacción del personal en empresas altamente rentables con el fin de vivir estabilidad para la empresa y sus empleados.

El presente Caso de estudio busca determinar las variables de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores de un área administrativa dentro de la industria automotriz con el fin de que proporcionar información a la gerencia que permita desarrollar planes para incrementar la satisfacción de los integrantes del área teniendo como consecuencia empleados satisfechos con la cultura organizacional, para contribuir a la estabilidad de las empresas y de sus resultados.

Antecedentes

La pandemia y sus medidas de protección debido al gran número de contagios y, todos los cambios en el mundo alrededor de la pandemia exigieron de las empresas una transformación importante en relación con la creación de espacios seguros de trabajo para los colaboradores. El trabajo híbrido y el home office, la implementación de horarios flexibles, el proceso de reclutamiento y selección a distancia, el trabajo remoto, la atención a la salud y, la satisfacción del personal en estas nuevas circunstancias ha sido muy retador. El tan sólo mantener los centros de manufactura operando se volvieron los mayores retos del área de Recursos Humanos en los últimos años.

Los desafíos actuales para Recursos Humanos en 2022 de acuerdo con (Genomawork, 2022) son:

1. Experiencia del empleado.
2. Urgencia de upskilling y reskilling: capacitaciones.
3. Home office, trabajo híbrido y metaverso.
4. Reclutamiento colaborativo.
5. Inteligencia artificial y People Analytics.
6. Diversidad, Inclusión, equidad y la Neurodiversidad.
7. Participación de las mujeres en el sector de la tecnología.
8. Más protagonismo de RRHH.

Este Caso de estudio mantiene su enfoque en la experiencia del colaborador, que se menciona como primer punto (Genomawork, 2022) en la actualidad las

empresas consideran a los empleados como clientes internos. Esta experiencia de los colaboradores comprende desde lo mundano, lo interpersonal hasta como se siente en relación con su empresa en general. La experiencia del empleado incluye desde su primer contacto con reclutamiento hasta el día de su terminación laboral. Recursos humanos debe considerar la propuesta de valor al empleado (PVE), esta debe incluir todos aquello que el colaborador considere importante. En estos tiempos los empleados buscan ambientes saludables, seguros, que se preocupen de su personal, por lo tanto, genoma concluye que en 2022 debemos reforzar la marca empleadora, la cultura corporativa y, lograr la confianza de los empleados. Una experiencia positiva tendrá como resultados empleados más felices, serán productivos y comprometidos.

De acuerdo con (Adams, 2013) que publica en la revista Forbes datos de Gallup; en el mundo los trabajadores no conectados con su trabajo son el doble que los empleados felices. Gallup ha entrevistado a 25 millones de personas de 189 países, de ellos solo el 13% se siente comprometido con su trabajo y el 63% no están contentos con él, 24% odian su trabajo. México cuenta solamente con 12% de sus trabajadores completamente satisfechos, 60% desconectados y, 28% que repudia su trabajo.

Por todo lo anterior, es sumamente importante que la cultura de las organizaciones pueda proporcionar al trabajador un lugar seguro que proporcione satisfacción en amplios y diferentes sentidos. Una práctica muy común en las organizaciones es medir el clima organizacional, específicamente medir la

satisfacción de los colaboradores alrededor de las prácticas y políticas de la organización con el fin de mejorar la vivencia del empleado y a través de esta impactar su compromiso y por ende la productividad y rentabilidad de las organizaciones.

El caso de estudio busca identificar las tres principales variables que permitan la mejora de la satisfacción del personal de un área administrativa a través de la identificación de los motivos de satisfacción y/o insatisfacción de dicha área con el fin de proporcionar información al Gerente para su posterior aplicación en la búsqueda de la mejora de la satisfacción de su área.

Objetivo General

Identificar las variables de satisfacción e insatisfacción del personal de un área administrativa para una empresa de la industria automotriz bajo la teoría de Frederick Herzberg de los dos factores.

Objetivos Particulares

1. Identificar las variables de satisfacción que se presentan en los Factores Motivaciones de Herzberg
2. Identificar las variables de insatisfacción que se presentan en los Factores Higiénicos de Herzberg
3. Analizar en orden de importancia a partir de la frecuencia con que se presentan, cuáles son las 3 variables que más contribuyen con el grado actual de satisfacción y las 3 variables de insatisfacción de los empleados de un área administrativa, de acuerdo con la Teoría de Herzberg. Lo anterior con el propósito de contribuir con la gerencia al identificar las variables más relevantes para la elaboración de las acciones de mejora del clima organizacional de un área administrativa.

Descripción Del Problema

Los resultados de las diferentes encuestas de clima organizacional nos indican el grado de satisfacción de los empleados, muchas veces los grandes corporativos utilizan encuestas de desarrollo propio que miden la cultura específica de la compañía, sin embargo, los líderes pueden tener dificultad en comprender estos resultados, para algunos líderes puede ser difícil identificar las principales variables que están afectando los resultados de satisfacción de su equipo.

Los responsables de Recursos humanos tienen un rol muy importante al colaborar con los líderes en la creación de planes de mejora que busquen incrementar la satisfacción de los colaboradores.

Las áreas administrativas están conformadas generalmente de profesionistas que realizan tareas administrativas generales y/o tareas con un nivel importante de especialización. Estos empleados suelen tener horarios extensos sin pago de tiempo extra, conviven de forma cercana con los miembros del equipo. Las edades, gustos e intereses personales suelen ser diversos. Por lo general, tienen objetivos muy retadores que demandan de competencias duras y blandas para el logro de estos.

Algunos retos que deben enfrentar son las condiciones de las oficinas, la cantidad de recursos con que cuentan para llevar a cabo sus tareas, los problemas derivados de las relaciones interpersonales, pero también suelen tener posturas muy claras ante las políticas, prácticas, procesos e incluso sobre el liderazgo de la organización, etc..

Los empleados administrativos son contratados generalmente con salarios de mercado y con un paquete atractivo de prestaciones, sobre todo en los grandes corporativos, pero viven con retos importantes respecto a la entrega en tiempo, el servicio al cliente y su desempeño suele ser evaluado a través de modelos que miden sus resultados, sus competencias, habilidades y actitudes. Ser empleado de la industria automotriz es relacionado con grandes cantidades de trabajo, salarios en mercado y oportunidades de desarrollo.

El presente estudio busca identificar las variables que pueden afectar la satisfacción del personal en áreas administrativas de acuerdo con diferentes autores basados en el modelo de Satisfacción de Herzberg.

Cuerpo Del Documento

Para las organizaciones es muy importante conocer la perspectiva de los empleados para mejorar su satisfacción y productividad. Muchas empresas buscan mejorar la calidad de vida de los empleados. Logrando su bienestar, impactan en los resultados organizacionales, estas compañías representan buenos lugares para trabajar.

Las organizaciones en su vivencia cotidiana forjan culturas que son causantes de sus resultados. Robbins (2017) define la cultura organizacional como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 527). La cultura organizacional muestra la forma como los empleados perciben sus características; por otra parte, la satisfacción laboral mide la percepción de los colaboradores respecto de sus expectativas. La cultura es descriptiva mientras que la satisfacción laboral es evaluativa.

“La cultura crea el ambiente organizacional, este se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el entorno laboral” (p. 530), un ambiente general positivo se refleja de forma directa en la satisfacción de los clientes y el resultado del negocio. La cultura se permea entre los trabajadores a través de historias, rituales, símbolos. De acuerdo con Robbins (2021) “Sucede que los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis, en los equipos y el apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización, y afecta el

desempeño y la satisfacción de los trabajadores, de modo que las culturas más fuertes ejercen mayor influencia” (p. 551).

Los responsables de Recursos Humanos están interesados en construir culturas fuertes donde los empleados se encuentren satisfechos y por tanto logren los mejores resultados. El medio que poseen para medir la cultura y la satisfacción generalmente son las encuestas de opinión de los empleados, particularmente para medir la satisfacción de los empleados existen encuestas desarrolladas por la propia compañía y algunas encuestas que incluso certifican a las organizaciones como “buenos” lugares para trabajar.

Ahondando en la definición de la satisfacción laboral, este es un medible de la capacidad para satisfacer a sus colaboradores. Los colaboradores insatisfechos pueden faltar con mayor frecuencia, logran en menor medida sus objetivos, presentan actitudes poco favorables en relación con las prácticas y cultura en general de su empresa y, muchas veces causan rotación. Empleados satisfechos logran mejores resultados en general, sus resultados son mejores, incluso son más saludables. En general podríamos decir que empleados satisfechos impactan positivamente la productividad y por ende los resultados de los negocios.

(Robbins & T., 2017) menciona que la satisfacción laboral describe un sentimiento positivo del sobre su puesto de trabajo y el nivel de desempeño percibido determina la autoestima del colaborador. Según el autor existen algunas diferencias culturales respecto de la satisfacción laboral, la cual no implica solamente el ambiente de trabajo, ya que la personalidad también es importante y

el contexto del compromiso de carrera. Robbins menciona que “los empleados satisfechos con su trabajo tienen un mejor desempeño, y crean organizaciones más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

El estudio sistemático de la satisfacción laboral tiene sus inicios en los años 30, de acuerdo con Alonso (2008), los primeros estudios se enfocaron en la variable de la fatiga, pero posteriormente estudiaron el salario y la promoción salarial, las condiciones físicas y la seguridad laboral.

Satisfacción laboral es un término muy amplio que diferentes autores han descrito. (Abrajan, 2009) menciona algunas de las definiciones descritas como, por ejemplo:

- a) Satisfacción laboral puede ser considerada como una experiencia del empleado.
- b) La importancia radica en la satisfacción laboral desde la experiencia del colaborador y el impacto en la empresa.
- c) La satisfacción es reflejo de la congruencia entre la persona y su puesto.
- d) La satisfacción puede ser un efecto de la personalidad del individuo y su adecuación con el ambiente de trabajo.
- e) La actitud del trabajador es un ingrediente importante.
- f) Son las percepciones de las personas acerca de sus empleos.

En resumen, de acuerdo con Abrajan (2009), medir la satisfacción laboral es útil para las empresas para entrar en contacto con la experiencia de los empleados

que se transforma en una percepción dirigida hacia el entorno o ambiente organizacional.

Las empresas suelen trabajar en los índices bajos de satisfacción con el fin de mejorar el ambiente laboral.

Algunos conceptos importantes sobre la teoría de Herzberg son:

En relación con la vigencia de la Teoría de Herzberg en 1959 (Parra, 2019) hizo un análisis de la literatura relacionada con esta teoría a partir de un estudio con enfoque cualitativo determinando que el desarrollo organizacional está influido por el modelo conductista quien aún sigue vigente.

Los factores motivadores se relacionan con motivar a los empleados en un proceso como: logro, reconocimiento, trabajo interesante, responsabilidad, desarrollo en el trabajo, avances y reconocimiento.

Los factores higiénicos son aquellos relacionados con la percepción de la no satisfacción; son relacionados con la naturaleza instintiva o animal de los seres humanos e incitan a las personas a la evitación del dolor, están implícitos en el ambiente de trabajo y están relacionados con necesidades biológicas básicas como: política y administración, salario, calidad de la supervisión, nivel laboral, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, y seguridad en el trabajo.

Parra (2019) concluye que para el ser humano es importante ser y estar bien. La revisión de los factores de la motivación ha sido utilizada para mejorar el desempeño y crear trabajo interesante, más allá de un medio de subsistencia. Las

decisiones que toma la Gerencia influyen en los empleados y generan reacciones que impactan en el desempeño laboral.

Por otro lado, Abraham et Al. (2009), determinaron el grado de satisfacción laboral en relación con las condiciones de trabajo en empresas países de origen distintos. Ellos se dieron cuenta en su estudio que en la empresa mexicana los trabajadores están más satisfechos, que los trabajadores de la empresa extranjera”.

En un estudio comparativo sobre satisfacción laboral con personal de administración y servicios de una universidad pública (Alonso, 2008), encontraron que existe mayor satisfacción en las mujeres, los empleados de mayor edad, los más antiguos y, los que tienen un contrato. En este estudio encontraron que la variable que produce menor satisfacción es la relación social con los mandos superiores; encontraron que el personal de administración y servicios se encuentran satisfechos con sus compañeros, horario, la estabilidad, libertad de procedimiento para realizar sus actividades, la cantidad de responsabilidad en su trabajo. Por otra parte, se observa dentro de los factores motivantes de Herzberg que las principales insatisfacciones son las relaciones sociales con mandos intermedios y la forma de dirigir de sus superiores, los empleados de esta muestra desean un sistema de comunicación vertical que sea fluido, empático y bidireccional.

Existen diversos estudios sobre la satisfacción laboral desde diferentes perspectivas, teniendo muy clara la relevancia del concepto para las organizaciones, en este Caso de estudio mostraremos una forma de analizar los

comentarios abiertos de los empleados administrativos, clasificándolos dentro de los factores motivacionales o higiénicos dentro de la teoría de Herzberg.

Marco Conceptual

De acuerdo con (Vidal R., 2012), existen cuatro teorías sobre la satisfacción laboral, cada una explica cómo las personas encuentran satisfacción con sus trabajos. Con estas teorías recordamos que trabajos se perciben no solo como una forma de subsistencia, sino como parte de la identidad de una persona y de su felicidad. Las personas con mayor nivel de satisfacción laboral son más productivas y tiene mayor éxito en sus carreras.

Con fines de este estudio nos centraremos en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg que señala dos factores que podían satisfacer e insatisfacer a un empleado en su trabajo.

(Spiegato, 2022) menciona en primer lugar los factores motivacionales que alentarían a un empleado a tener un mejor desempeño laboral y, alcanzar la satisfacción. Estos pueden ser bonos, promociones de trabajo y, reconocimiento público. El otro factor son los factores de higiene, que no son motivadores, pero provocarían insatisfacción si fueran inadecuados. Como ejemplos tenemos las políticas de la compañía. los beneficios no financieros y. el entorno general

(Pérez, 2010)_ menciona que el psicólogo Herzberg trabajó en la psicología laboral, dedicándose a la gestión administrativa desde una perspectiva psicológica. Gracias a su teoría de los dos comprendimos qué satisface a un trabajador y, qué cosas se lo impiden. La teoría establece que los trabajadores tienen una serie de necesidades y podemos comprender lo que sucede si no se satisfacen.

Mientras los factores de **higiene** hacen referencia a la **insatisfacción**, los de **motivación** la hacen a la **satisfacción**. Un factor motivador solo puede causar satisfacción laboral o no hacerlo, pero nunca causaría insatisfacción. No son contrarios, si uno sube el otro no tiene por qué subir ni bajar, es decir, si aumenta la satisfacción, esto, por sí solo, no afecta a la insatisfacción.

Los dos **factores** de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg son:

Motivación

Se refiere a los factores intrínsecos. Los factores de motivación **generan la satisfacción**. Existe un continuo de sentimientos desde la satisfacción a la no satisfacción. Ejemplos:

- El reconocimiento
- El grado de responsabilidad
- La independencia laboral
- La promoción

Higiene

Factores de higiene, extrínsecos o de contexto. Incluyen condiciones del entorno laboral que causan insatisfacción al empleado. Los factores oscilan entre **la insatisfacción y la no insatisfacción**. Ejemplos:

- a) Sueldo
- b) Políticas de la organización
- c) La supervisión

d) Relaciones entre compañeros

Herzberg nos comparte una serie de **consejos que facilitan la satisfacción y la no insatisfacción** de los trabajadores, él busca evitar conflictos entre los intereses de la empresa y los del empleado:

- **Responsabilidad:** Gradualmente aumentar la responsabilidad que tienen los trabajadores, a través de delegar tareas cada vez más complejas.

- **Personalización y crecimiento:** Cada trabajador debe sentir que tiene tareas únicas y extraordinarias.

- **Ofrecer más libertad y flexibilidad.**

- **Eliminar o disminuir los controles.**

- **Dar retroalimentación**

- **Crear un buen ambiente** de trabajo, promoviendo el compañerismo.

- **Salario digno**

- **Uno de los principios más importantes de Herzberg dice que: la satisfacción y la insatisfacción son criterios distintos e independientes.** Los factores de higiene no producen ninguna satisfacción, pero de no existir puede generar insatisfacción. Por otra parte, los factores motivadores se relacionan con la satisfacción laboral y no crean insatisfacción.

Procedimiento Metodológico

Se utilizó un método exploratorio descriptivo y un enfoque fenomenológico para este estudio debido a la exploración de la percepción del trabajador. El alcance de este análisis es amplio en relación con el método seleccionado: Descriptivo, exploratorio y fenomenológico.

El resultado muestra el grado de satisfacción de los empleados desde un enfoque cualitativo y, respecto a la interpretación de estos un enfoque cuantitativo.

No fue necesario solicitar permiso para uso de la información debido al carácter cualitativo del estudio y debido a que no se consideraron los resultados cualitativos del modelo institucional de medición de la opinión de los empleados.

Análisis De Los Comentarios Abiertos De Los Empleados De Un Área Administrativa

En una importante organización de la industria automotriz se aplican Encuestas de opinión periódicas para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores en el marco de su propia cultura, usualmente esta encuesta incluye 2 preguntas abiertas que indagan lo siguiente:

¿Qué te gusta de la empresa?

¿Cómo podemos mejorar?

Debido a la confidencialidad de los resultados de la organización, tomamos únicamente los comentarios abiertos de los empleados con el fin de analizarlos bajo una perspectiva diferente bajo la teoría de Herzberg.

Tomando en cuenta todos los comentarios abiertos de los empleados, se clasificaron de acuerdo con los factores motivacionales e higiénicos del modelo de Herzberg para determinar cuáles variables se encuentran presentes y ellas, cuales se presentan con mayor frecuencia lo anterior con el fin de identificar las variables de satisfacción e insatisfacción mencionadas en la Teoría de Herzberg.

Sujetos

Los sujetos de estudio fueron 39 integrantes de un área administrativa de una compañía de la industria automotriz.

Alternativa De Solución

Los empleados de esta área administrativa escribieron 76 comentarios

Tabla 1

Comentarios de los empleados

COMENTARIOS POSITIVOS	TIPO DE COMENTARIO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE	COMENTARIO POSITIVO	COMENTARIO NEGATIVO
El interés en la seguridad por sus colaboradores	Positivo	Higiénico	Condiciones de trabajo	1	
Un lugar limpio y ordenado para trabajar	Positivo	Higiénico	Condiciones de trabajo	1	
Estamos atrasados en cuanto a tecnología, es necesario invertir más en la parte de sistemas	Negativo	Higiénico	Condiciones de trabajo		1
Implementando sistemas más automatizados	Negativo	Higiénico	Condiciones de trabajo		1
Los servicios de transporte y el comedor	Negativo	Higiénico	Condiciones de trabajo		1
Si fueran turnos de 12 horas para poder descansar más, ya que en nuestro departamento hay veces que no descansamos hasta la tercera semana.	Negativo	Higiénico	Condiciones de trabajo		1
Al menos en mi departamento no es así, no se cubren las vacantes necesarias, las que se llegan a cubrir son como outsourcing y hay mucha rotación por este motivo, hay una falta considerable de personal en mi departamento	Negativo	Higiénico	Condiciones de trabajo		1
Las compensaciones	Positivo	Higiénico	Factores económicos	1	
Las compensaciones	Positivo	Higiénico	Factores económicos	1	
Tomando en cuenta las aportaciones del trabajador para posibles beneficios y aumento salarial	Negativo	Higiénico	Factores económicos		1
Hacer la revisión de compensación de salarios, ya que en el área todos hacemos diferentes actividades y con el mismo salario	Negativo	Higiénico	Factores económicos		1
Salarialmente más competitivo	Negativo	Higiénico	Factores económicos		1
El ambiente de trabajo	Positivo	Higiénico	Factores sociales	1	
Los eventos que se tienen	Positivo	Higiénico	Factores sociales	1	
El ambiente de trabajo supera al de otras empresas	Positivo	Higiénico	Factores sociales	1	
El ánimo de la gente.	Positivo	Higiénico	Factores sociales	1	
Es necesario fomentar un mejor ambiente laboral	Negativo	Higiénico	Factores sociales		1
Desarrollando estrategias para mejorar el ambiente laboral	Negativo	Higiénico	Factores sociales		1
Los proyectos que tiene	Positivo	Higiénico	Políticas y directrices de la organización	1	
Además de que me ayudan a resolver las dudas que pueda tener	Positivo	Higiénico	Políticas y directrices de la organización	1	
La manera en que se maneja el sistema de trabajo	Positivo	Higiénico	Políticas y directrices de la organización	1	
Haciendo que todos cumplan con los reglamentos independientemente de la posición	Negativo	Higiénico	Políticas y directrices de la organización		1
Mi supervisor no tiene principios profesionales y tampoco cuenta con una gestión entre sus empleados, no participa en las responsabilidades y no es equitativo con todos	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Lo que no me parece es el trato no equitativo de los jefes	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Apoyar más al personal área de empleados	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Llevo 2 años en la empresa y aún no conozco bien a la gerencia	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Mi gerente aplica tu si tu no, tu no, pero me caes bien entonces sí y doble	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Considero que mi gerente de área no trata a todos los empleados con equidad, debido a que a pesar de que todos somos iguales, algunos tienes más beneficios que otros, como la opción de llegar tarde todos los días y salir temprano sin ningún tipo de consecuencia, mientras que a otros cuando llegamos a pedir permiso, se advierte que afectara en la nómina y se exige la disponibilidad 24/7 para el trabajo, lo cual no sería problema si esta exigencia fuera para todo el equipo y no solamente unos cuantos	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Las disciplinas NO aplican para personas seleccionadas por el gerente o jefe directo, el nivel de exigencia no es el mismo para todo el departamento, ya que algunos tienen privilegios otorgados directamente por el gerente y la coordinadora de RH esta enterada.	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Mi supervisor no tiene principios profesionales y tampoco cuenta con una gestión entre sus empleados, no participa en las responsabilidades y no es equitativo con todos	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Mi jefe directo no es un buen líder, no tiene principios, no trabaja bajo procedimientos, no contrata al personal correcto y no apoya en los resultados que el pide, no siento apoyo por mi supervisor	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Mi supervisor no me da la confianza para expresar algunas inconsistencias por falta de profesionalidad	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Lo que no me parece es el trato no equitativo de los jefes	Negativo	Higiénico	Relaciones con el jefe		1
Se gran equipo de trabajo	Positivo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo	1	
Somos un buen equipo	Positivo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo	1	
Que el equipo de almacén son el mejor equipo	Positivo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo	1	
El respeto que hay entre los compañeros.	Positivo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo	1	
Solamente que mi actual equipo de trabajo es muy malo	Negativo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo		1
No tenemos equipo de trabajo	Negativo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo		1
Se tiene que mejorar el trato del equipo de finanzas hacia el resto de la planta, su actitud no es la de servicio y sus controles en lugar de ayudar, entorpecen todos los procesos, especialmente Carlos Perez es muy autoritario y grosero, tiene mucho en que trabajar y en la cultura que fomenta con su equipo es la misma manera en la que él se conduce	Negativo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo		1
Aún no estamos en equipo de trabajo	Negativo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo		1
Solamente que mi actual equipo de trabajo es muy malo	Negativo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo		1
Trabajando con más calidez y en equipo para cumplir más metas de estabilidad de trabajo	Negativo	Higiénico	Relaciones con los compañeros de trabajo		1
Considero que Formex es un muy buen lugar para trabajar	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
La estabilidad como compañía	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
La estabilidad de trabajo	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
Es un lugar estable para trabajar	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
Es una gran empresa donde siempre hay trabajo y cosas por hacer y mejorar	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
Empresa estable	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
Es una empresa responsable, estable laboralmente	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
El lugar de trabajo es bueno	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
Considero que Formex es un muy buen lugar para trabajar	Positivo	Higiénico	Seguridad en el trabajo	1	
Que es un buen lugar para desarrollarte de manera profesional	Positivo	Motivacional	Desarrollo Profesional	1	

COMENTARIOS POSITIVOS	TIPO DE COMENTARIO	TIPO DE FACTOR	VARIABLE	COMENTARIO POSITIVO	COMENTARIO NEGATIVO
Potencial de desarrollo	Positivo	Motivacional	Desarrollo Profesional	1	
Las vacantes que tienen para crecer dentro de Formex	Positivo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento	1	
Oportunidades de crecimiento.	Positivo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento	1	
Ser más flexibles para aplicar a las vacantes	Negativo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento		1
Creo que deberían de darnos más oportunidades a los que tenemos poca experiencia en el área, para poder adquirir la experiencia que se necesita, he aplicado en varias vacantes, pero me rechazan por tener poca experiencia	Negativo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento		1
Deberían de darle oportunidad a las personas de participar en las convocatorias, aÚn no teniendo el estudio solicitado, pero tienen la experiencia necesaria para cubrir dicho puesto	Negativo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento		1
Ayudando al personal a crecer	Negativo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento		1
Más oportunidades laborales para las personas que deseamos desarrollamos profesionalmente dentro de Formex, para los que tenemos estudios y no trabajamos en las áreas de dicha profesión	Negativo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento		1
Darle oportunidades de desarrollo a nuevos talentos que inician profesionalmente	Negativo	Motivacional	Oportunidad de crecimiento		1
El aprendizaje nuevo y las habilidades que puedo desarrollar	Positivo	Motivacional	Progreso profesional	1	
Entrenamiento a nuevos medios para la administración y potenciar al personal	Negativo	Motivacional	Progreso profesional		1
Faltan cursos para el aprendizaje de cada individuo	Negativo	Motivacional	Progreso profesional		1
Más capacitación en los puestos administrativos	Negativo	Motivacional	Progreso profesional		1
La capacitación del personal	Negativo	Motivacional	Progreso profesional		1
Capacitar al equipo gerencial sobre las actividades que realiza su staff, para que puedan apoyar resolviendo dudas o al momento de la toma de decisiones	Negativo	Motivacional	Progreso profesional		1
Las oportunidades de trabajar, el aprendizaje nuevo y las habilidades que puedo desarrollar	Negativo	Motivacional	Progreso profesional		1
Que sigamos trabajando todos con seguridad y calidad para seguir atrayendo más proyectos	Positivo	Motivacional	Responsabilidad	1	
Otorgar vacantes que cubran puestos necesarios para mejorar la calidad y el desempeño de los resultados, en la actualidad hay mucho estrés, saturación y mala administración por cubrir 4 puestos con 2 personas en el área	Negativo	Motivacional	Responsabilidad		1
TODOS	Positivo	Motivacional	Sentimiento de autorealización	1	
Seguir innovando en las áreas, tanto en lo laboral como en lo personal	Positivo	Motivacional	Trabajo interesante	1	
Las oportunidades de trabajar	Positivo	Motivacional	Trabajo interesante	1	
Me gusta mi trabajo	Positivo	Motivacional	Trabajo interesante	1	
Me gusta el trabajo	Positivo	Motivacional	Trabajo interesante	1	
TOTALES				35	41

Nota: Esta tabla muestra los comentarios abiertos, clasificados por tipo de factor, por tipo de comentario y, por la variable específica a la que el comentario.

Al hacer el análisis de los comentarios se obtuvieron los siguientes resultados y se muestran a continuación:

Porcentaje por tipo de Comentarios

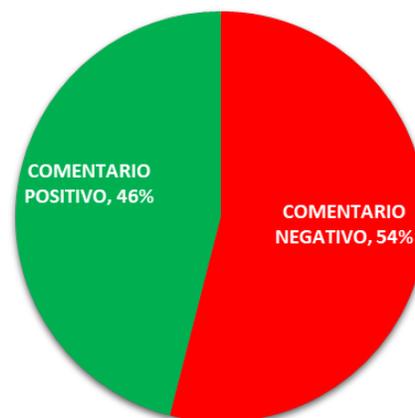


Figura 1. Tipo de comentario. Elaboración propia

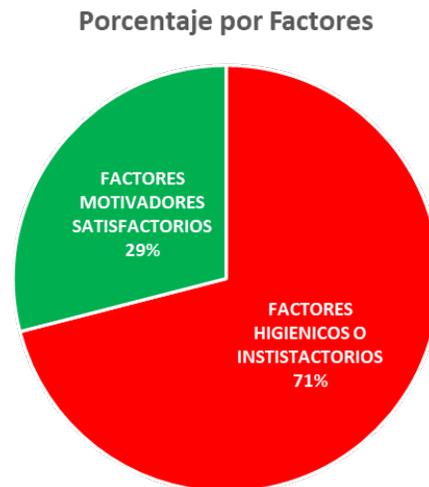


Figura 2. Factores motivadores. Elaboración propia

Las variables se clasificaron por tipo de factor de acuerdo con la teoría de Herzberg y después se clasificaron de acuerdo con su frecuencia en comentarios positivos y comentarios negativos siendo el 46% de ellos positivos y 54% negativos, también se encontró que el 71% de los empleados encuestados con factores insatisfactorios. La gráfica de la figura 3 muestra el resultado obtenido:

En los resultados podemos observar que los empleados tuvieron mayor cantidad de comentarios negativos y mayor frecuencia de factores higiénicos.

Dentro de los factores motivacionales, la variable de satisfacción de mayor frecuencia fue trabajo interesante con 5% y, las variables con mayor frecuencia de insatisfacción fueron Oportunidad de crecimiento -8% y progreso profesional con -8%.

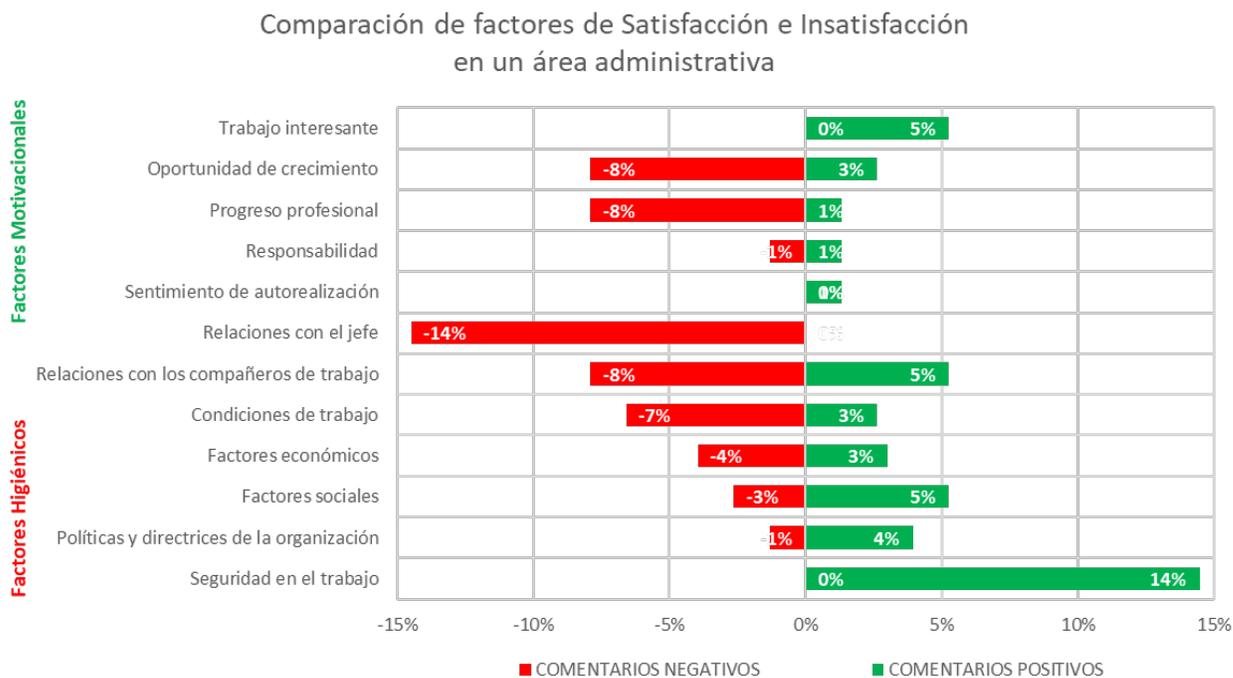


Figura 3. Comparación de factores de satisfacción. Elaboración propia

Dentro de los factores higiénicos, la variable de satisfacción de mayor frecuencia fue Seguridad en el trabajo con 14% y, la variable con mayor frecuencia de insatisfacción fue Relaciones con el jefe con -14%.

Se encontró que dentro de los factores Motivacionales no hubo ningún comentario sobre Reconocimiento profesional, ni tampoco hubo comentarios de insatisfacción de las variables de Trabajo interesante y Sentimiento de autorrealización.

Dentro de los factores Higiénicos no hubo ningún comentario sobre Balance vida-trabajo, Tampoco hubo comentarios de insatisfacción de la variable de Seguridad en el trabajo.

En resumen, se encontró que se presentaron en suma un 12% de satisfacción en los factores motivadores mientras que se presentaron un 34% en los factores higiénicos; mientras que respecto a los factores de insatisfacción encontramos un -17% en los factores motivadores y un -37% en los factores higiénicos.

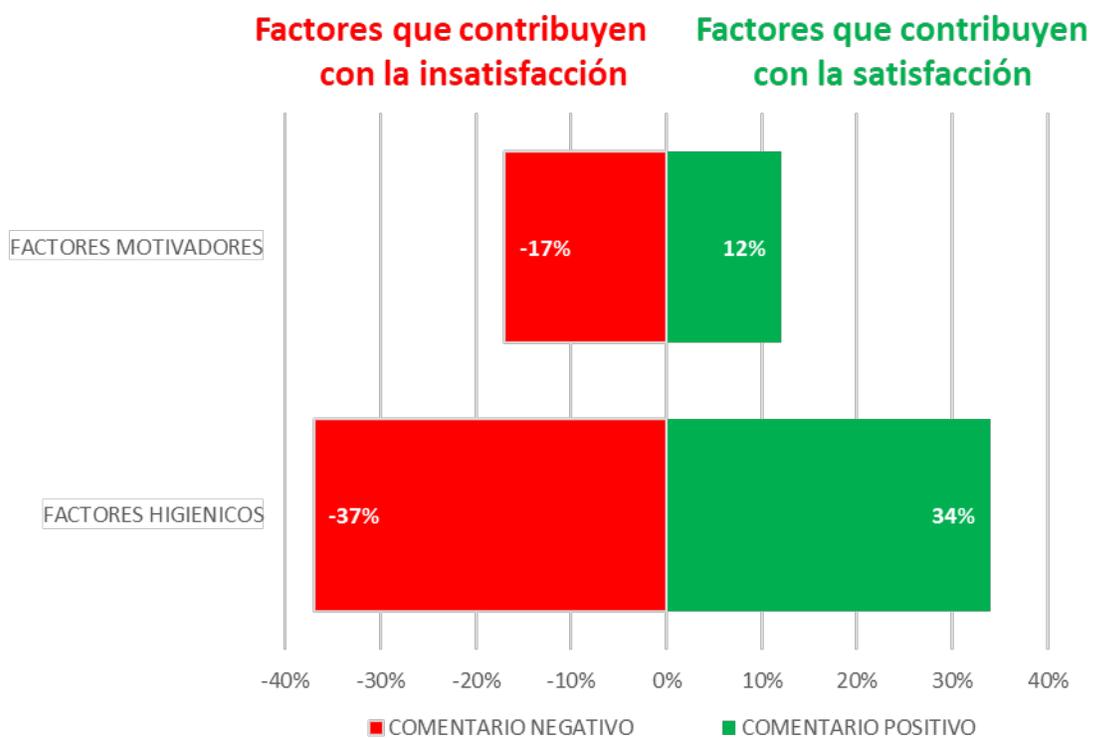


Figura 4. Factores que contribuyen a la satisfacción/insatisfacción. Elaboración propia

Conclusiones

Se logró el **Objetivo General** al Identificar las variables de satisfacción e insatisfacción del personal de un área administrativa

VARIABLES DE SATISFACCIÓN:

- ❖ Oportunidad de Crecimiento,
- ❖ Progreso profesional,
- ❖ Trabajo interesante,
- ❖ Responsabilidad,
- ❖ Sentimiento de autorrealización.

VARIABLES DE INSATISFACCIÓN:

- ❖ Seguridad en el trabajo,
- ❖ Relaciones con el jefe,
- ❖ Relaciones con los compañeros de trabajo,
- ❖ Condiciones de trabajo,
- ❖ Factores sociales

Respecto a los Objetivos particulares se logró **identificar las variables de** satisfacción que se presentan en los Factores Motivaciones de Herzberg.

Las variables de satisfacción que se presentan son: Trabajo interesante, Oportunidad de crecimiento, Progreso profesional, Responsabilidad, y Sentimiento de autorrealización.

También se logró Identificar las variables de insatisfacción que se presentan en los Factores Higiénicos de Herzberg.

Las variables de insatisfacción que se presentaron son: Relaciones con el jefe, Relaciones con los compañeros de trabajo, Condiciones de trabajo, Factores económicos, Factores sociales, Políticas y directrices de la organización, Seguridad en el trabajo.

Al analizar en orden de importancia a partir de la frecuencia con que se presentan, cuáles son las 3 variables que más contribuyen con el nivel actual de satisfacción y las 3 variables de insatisfacción de los empleados de un área administrativa, de acuerdo con la Teoría de Herzberg. Lo anterior con el propósito de contribuir con la gerencia al identificar las variables más relevantes para la elaboración de las acciones de mejora del clima organizacional de un área administrativa.

Las 3 variables de satisfacción que más contribuyen con el nivel actual de satisfacción son: Trabajo interesante 5%, Oportunidad de crecimiento 3%, Progreso profesional 1%.

Las 3 variables de insatisfacción de los empleados de un área administrativa son: Relaciones con el jefe -14%, Relaciones con los compañeros de trabajo -8%, Condiciones de trabajo -7%

En este Caso de estudio podemos concluir que los empleados tienen más comentarios de insatisfacción que de satisfacción, en general los comentarios muestran alta presencia de factores higiénicos y baja presencia de factores motivacionales lo que podemos interpretar como un clima en el que los empleados solamente van por su sueldo. De acuerdo con la teoría de Herzberg esta es una

situación generalizada en la que los empleados no solo se quejan, sino que además solo hacen lo necesario para mantener su trabajo.

La recomendación para la gerencia es que pueda incrementar la satisfacción en las variables de responsabilidad 1%, Progreso profesional 1% y Oportunidades de crecimiento 3%, estos factores incrementan la satisfacción de los empleados.

Algunas recomendaciones para lograr este incremento de la satisfacción son:

- a) Creación de planes de carrera;
- b) Implementar políticas de crecimiento interno;
- c) Sesiones de retroalimentación con los empleados donde puedan hablar de sus expectativas y posibilidades de crecimiento;
- d) Llevar a cabo planes de capacitación relacionados con el Gap del empleado respecto a su puesto actual del trabajo;
- e) Implementar programas de desarrollo para los empleados.

Por otra parte, se recomienda trabajar la disminución de los principales factores que contribuyen a la insatisfacción del personal: Relaciones con el jefe - 14%, Relaciones con los compañeros de trabajo -8%, Condiciones de trabajo -7%.

Algunas recomendaciones para lograr la disminución de la insatisfacción de los empleados son:

- a) Implementar foros de comunicación donde los empleados puedan expresar sus inquietudes;
- b) Sesión de comunicación 1 a 1 entre el líder y cada uno de sus colaboradores para incrementar la comunicación y confianza;

- c) Llevar a cabo eventos de integración de los equipos de trabajo;
- d) Diagnóstico y plan de mejora de las condiciones de trabajo;
- e) Encuesta periódica de satisfacción del personal;

Es necesario continuar con las investigaciones sobre la satisfacción laboral ya que existe una relación directamente proporcional con el resultado del negocio. La insatisfacción implica actitudes negativas hacia la empresa, hacia el liderazgo de la empresa y hacia el estilo de gestión que tenga la misma; muchas veces demeritando la productividad y como consecuencia la rentabilidad de la organización.

Considero que es muy importante el interés de los gerentes en la conducta y actitudes de su personal ya que pueden ser una alerta de problemas potenciales. Todas las acciones del liderazgo para mejorar la actitud de los empleados pueden dar resultados positivos que se reflejen en un incremento en la eficacia de la organización.

Fuentes De Consulta

(s.f.).

Abrajan, C. C. (Enero-junio de 2009). *Redalyc, Enseñanza e investigación en Psicología, Vol. 14, Núm. 1: 105-118*. Recuperado el 28 de julio de 2022, de Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. Consejo nacional para la enseñanza en la investigación en psicología A.C., Xalapa, México:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>

Adams, S. (13 de Octubre de 2013). *México, el país con mayor insatisfacción laboral de LATam*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>

Alonso, P. (. (28 de julio de 2008). *Redalyc. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Recuperado el 27 de julio de 2022, de "Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración":
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494002>

Drew. (31 de mayo de 2022). *Industria automotriz*. Recuperado el 29 de jul de 2022, de Estado de la industria automotriz en México 2022: <https://blog.wearedrew.co/industria-automotriz/estado-de-la-industria-automotriz-en-mexico-dos-mil-veintidos>

Genomawork. (14 de marzo de 2022). *Genoma work*. Obtenido de Equipo genoma work:
<https://www.genoma.work/post/tendencias-2022-los-retos-en-la-gesti%C3%B3n-de-recursos-humanos?lang=en>

Parra, C. e. (17 de Ene de 2019). *Redalyc*. Recuperado el 27 de julio de 2022, de Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132008/>

Pérez, J. M. (2010). Obtenido de Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg:
http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_04.htm

Psicología -Online. (2020). Recuperado el 23 de julio de 2022, de <https://www.psicología-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html#:~:text=En%20la%20teoría%20de%20los%20dos%20factores%20o,higiene%2C%20de%20ahí%20el%20nombre%20de%20su%20teoría.>

Reveles, A. D. (feb de 2022). *México Industry, El medio informativo de la industria manufacturera*. Obtenido de Retos para la industria automotriz en 2022:
<https://mexicoindustry.com/invitado-editorial/retos-para-la-industria-automotriz-en-2022>

Robbins, S., & T., J. (2017). "Comportamiento organizacional". En B. Gutiérrez (Ed.). México, Cd. de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 14 de junio de 2022

Sandoval, M. (3 de enero de 2022). *El sector automotriz en el año 2022*. Obtenido de sdpnoticias: <https://www.sdpnoticias.com/opinion/el-sector-automotriz-en-el-ano-2022/#:~:text=El%20sector%20automotriz%20en%20el%20a%C3%B1o%202022%20M%C3%A9xico,por%20a%C3%B1o.%20Autom%C3%B3viles%20%28Artemio%20Guerra%20Baz%20%2F%20Cuartoscuro%29>

Spiegato. (2022). *¿Cuáles son las diferentes teorías de satisfacción laboral?* Obtenido de <http://spiegato.com/es/cuales-son-las-diferentes-teorias-de-satisfaccon-laboral>.

Vidal R., S. J. (2012). *Clubensayos*. Obtenido de El diagnóstico y las Organizaciones: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/El-diagnóstico-y-las-organizaciones/261746.html>

Zozaya, D. J. (6 de enero de 2022). *Retos de la industria automotriz*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/retos-de-la-industria-automotriz-frente-al-2022/>