

uais

RA XIMHAI

Volumen 14 Número 3 Edición Especial
Julio-diciembre 2018
201-215

FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES EN UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ DEL ESTADO DE SINALOA

HYGIENE AND MOTIVATING FACTORS IN AN AUTOMOTIVE AGENCY OF THE STATE OF SINALOA

Aida **Alvarado-Borrego**¹ y Noe Ricardo **Argüello-Silva**²

¹Profesora Investigadora, Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Los Mochis. Blvd. Macario Gaxiola y Carretera internacional 81223, México 15, Los Mochis, Sinaloa. ²Estudiante de la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial, Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Los Mochis. Blvd. Macario Gaxiola y Carretera internacional 81223, México 15, Los Mochis, Sinaloa.

RESUMEN

En este artículo, se presentan los resultados del análisis que se efectuó al estado motivacional de los miembros del departamento de ventas de la agencia Volkswagen Automotriz Sinaloense, a partir de los factores higiénicos y motivadores, propuestos por el psicólogo estadounidense Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores. Este estudio se aborda desde un enfoque metodológico mixto, «no experimental», «transversal» y «descriptivo»; las técnicas de recogida de datos fueron: encuesta «cara a cara» e investigación documental. El análisis de los datos se efectuó en el software SPSS versión 22. En cuanto a resultados, el 62 % de los encuestados afirmaron que los factores higiénicos son adecuados. Por otro lado, un porcentaje similar (63%), aceptó percibir factores motivadores durante el desempeño de sus labores.

Palabras clave: sector automotriz, capital humano, satisfacción laboral.

ABSTRACT

In this work, we present the results of the analysis that was made on the motivational state of the members of the sales department of the Volkswagen Automotriz Sinaloense agency, based on the hygiene and motivating factors proposed by the American psychologist Frederick Herzberg, in his theory of the two factors (1959). We approached this study from a mixed, "non-experimental", "transversal" and "descriptive" methodology; the data collection technique used was: face-to-face survey and documentary research. The analysis of the data was carried out in the software SPSS version 22. In terms of results, 62% of the respondents stated that the hygiene factors are adequate. On the other hand, a similar percentage (63%) accepted that they perceived motivating factors during the performance of their work.

Key words: automotive sector, human capital, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los fenómenos de la globalización, la apertura económica-comercial y la tendencia hacia la competitividad, genera en las grandes empresas de distintos sectores (entre ellos, el automotriz), comportamientos y acciones que producen en su filosofía y estructura organizacional, cambios radicales en busca de ventajas trascendentales y estrategias de diferenciación con el resto de sus competidores.

En este sentido, el capital humano es un aliado relevante en el cumplimiento de esta clase de cambios y ventajas. Es por esta razón, la intención de las grandes firmas por mejorar el ambiente laboral y estimular las potencialidades de sus asociados.

El caso de la agencia automotriz estudiada, la cual, está vinculada al fabricante internacional de automóviles Volkswagen, no es la excepción; dado que, dentro de su propia visión corporativa, plantean que «[...] [son] un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos» (Volkswagen

Sinaloense, 2013), por tanto, el fin implícito de esta investigación fue analizar el estado motivacional de los miembros de esta agencia, en uno de sus departamentos más estratégicos: ventas, analizado desde la teoría bifactorial de Herzberg (1959), que le permita al ápice estratégico de esta organización, información para la toma de decisiones que, no solo coadyuvará en la actuación de la agencia, en términos de servicio, ante sus clientes y el mercado automotriz local, puesto que «[...] las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos» (Robbins y Judge, 2009), sino también, realizar los procedimientos apropiados para elevar el bienestar económico-social y la motivación laboral de sus colaboradores (Certo, 2001; Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Schuler, 2007; Münch, 2010; Newstrom, 2011).

La motivación es una palabra que, de forma constante, ronda por nuestros oídos, por nuestra boca y por nuestra mente. Es un concepto que, día a día, está relacionado -en distintos grados-, con las actividades que desempeñamos, e influye en el resultado de las mismas. La motivación es inherente al hombre por el simple hecho de que estamos conformados por distintas necesidades (Taylor, 1911; Mayo, 1933; Maslow, 1954; McClelland, 1965; Herzberg, 1966; Alderfer, 1969). En el individuo, como ente exclusivo, tal paradigma tiene gran relevancia, para inferir en los efectos de la motivación en una empresa, cuya constitución está integrada por un conjunto de individuos con variedad de necesidades únicas e irrepetibles.

El término «Motivación» alude, en su concepción más sencilla, a un: «conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta» (Hitt, Black, y Porter, 2006).

La empresa apuesta su éxito al personal, a través del máximo rendimiento (eficacia, eficiencia y productividad) que pueda obtenerse de su participación. Por tanto, si en la empresa, el trabajador (sea cual sea su nivel) además de su presencia física, presta su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), y por su parte, la dirección se preocupa por integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleado; estará obteniendo una ventaja competitiva superior a la de sus competidores.

La motivación es un capital intangible valioso, el cual, si se emplea de manera adecuada, da plusvalía al factor humano con el que se cuenta. Es por ello la importancia de estudiar el tema de la motivación dentro de la organización; en este caso, la agencia Automotriz Sinaloense S.A. de C.V. La temática en estudio, influye en las conductas de los colaboradores, en el ambiente laboral, y a su vez, estos comportamientos se reflejan en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de la empresa.

Es en sí, una situación de reciprocidad, una relación de intercambio. El resultado de la investigación no sólo beneficia en analizar el conocimiento sobre el entendimiento de la motivación en la disciplina de la administración y el estudio de las organizaciones, si no también, permite a los directivos de la Automotriz Sinaloense, contar con elementos más claros y objetivos sobre la situación anímica de su equipo de ventas.

La realización de esta investigación, basada en la teoría de bifactorial de la motivación de Herzberg; desarrollada en el año 2016, proveyó de información importante para conocer, cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en las conductas de los agentes de ventas en el desempeño de sus labores.

Así mismo, los datos arrojados contribuyan a generen un mayor acercamiento, una estrategia de vinculación más estrecha entre la dirección de la Automotriz y los empleados responsables de la venta de automóviles, capital valioso de esta organización.

La implementación de la teoría bifactorial de Herzberg en la investigación, se debe, en palabras de Griffin (2011:515), al «importante impacto en los gerentes y un rol clave en el aumento de la conciencia de la motivación y su importancia en el lugar del trabajo». Así como, a «[...] la relevante distinción entre la motivación intrínseca (relacionada con los factores motivadores) y la motivación extrínseca (relacionada con los factores de higiene)» (Jones & George, 2006: 467).

La motivación es inherente a la humanidad desde los albores de la misma. El hombre impulsado por sus necesidades generó el desarrollo de la civilización hasta el punto de encontrarse como hoy la conocemos. La motivación, hizo por el hombre cosas inimaginables que han superado las capacidades y limitaciones de sus cuerpos; desde las ramas de la Arquitectura, la Astronomía, la Biología, las ciencias exactas, hasta la Medicina y una infinidad de muchas otras disciplinas. La motivación ha sido interés para muchos estudiosos desde la antigüedad. Los primeros intentos para explicar la naturaleza de la motivación humana, según datos aportados por C. Flores (1987), proceden de los pensadores griegos. Concretamente Epicuro argumentó una teoría en la que defiende que los sujetos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor (hedonismo). Sócrates por su parte, trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, mientras que Aristóteles basado en la observación de los hechos concluyó que determinadas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen el comportamiento (Flores, 1994, citado por González Collera, 2007).

La Teoría bifactorial de la motivación de Herzberg (1959), también llamada teoría de los dos factores, o insatisfactores-satisfactores, o motivación e higiene (mantenimiento), o factores intrínsecos y extrínsecos, según el nivel de análisis de la teoría. Frederick Herzberg (1923-2000) investigó la pregunta siguiente: «¿Qué espera la gente de su trabajo?». Pidió a 200 personas (entre ingenieros y contadores) que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas (*Figura 1*). A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaba de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien con su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar a factores externos, como la supervisión, la política salarial de compañía y las condiciones de trabajo (Robbins y Judge, 2009).

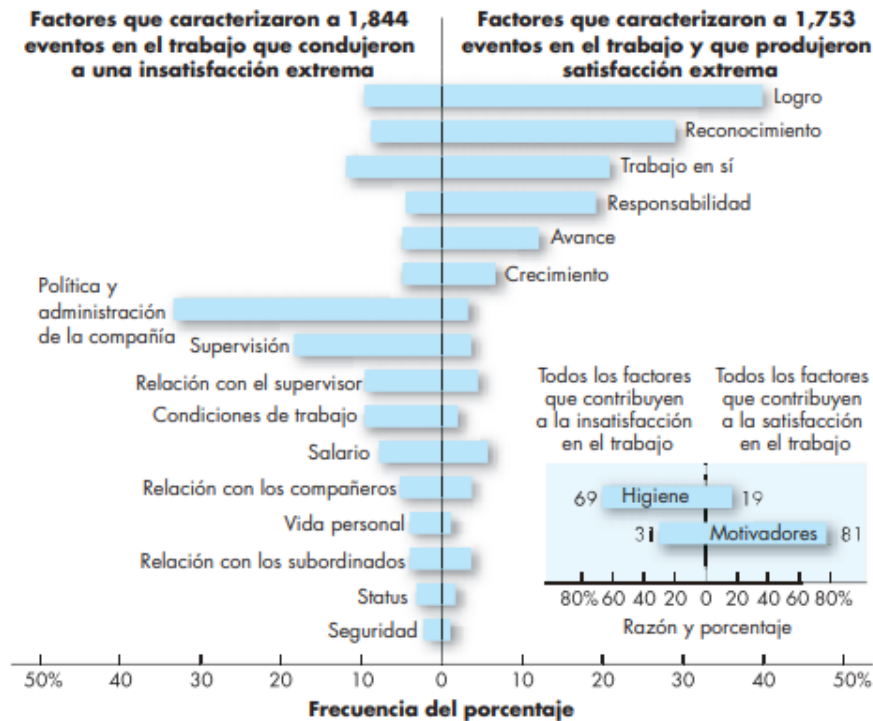


Figura 1. Comparación de satisfactores e insatisfactores (Robbins y Judge, (2009), con base en Herzberg (2003)).

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de «satisfacción» es «falta de satisfacción» y lo contrario de «insatisfacción» es «ausencia de insatisfacción» (Robbins y Judge, 2009) (Figura 2).

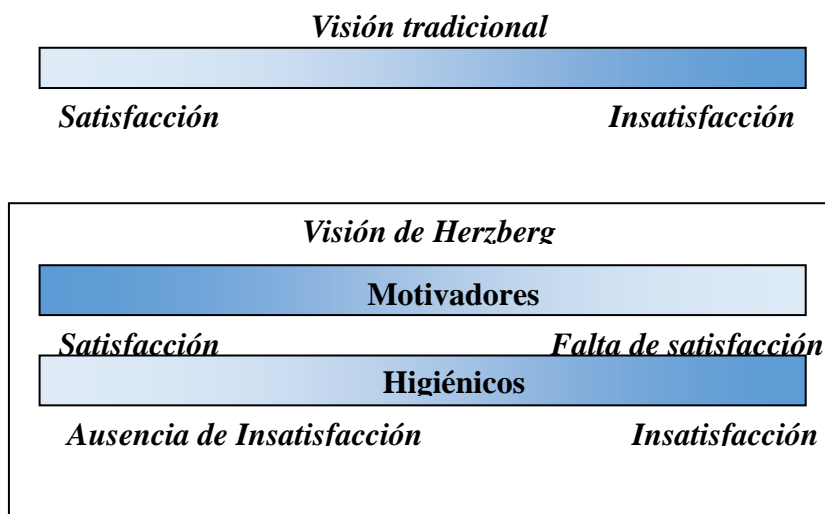


Figura 2. Visión contrastante de las satisfacción y la insatisfacción (Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002)).

Herzberg trastocó el punto de vista tradicional cuando afirmó que la ausencia de ciertos factores del puesto, como seguridad de empleo y las condiciones de trabajo, frustraban a los empleados. Sin embargo, su presencia suele llevar a los empleados solo a un estado neutral. Tales factores no motivan fuertemente. Estos poderosos elementos se llaman factores de higiene, o de mantenimiento, porque no deben ignorarse. Se requieren para construir una base sobre la cual se cree un nivel razonable de motivación para los empleados.

Otras condiciones de trabajo funcionan sobre todo para construir esta motivación, pero su ausencia rara vez produce factores que la obstaculicen poderosamente. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores (Figura 3).

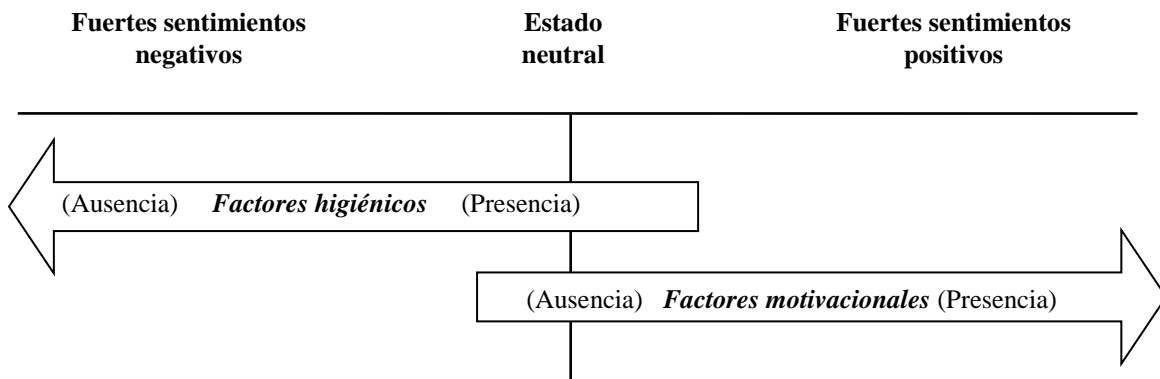


Figura 3. Efectos de los factores de higiénicos (mantenimiento) y motivacionales (Newstrom, J. W., 2011).

El psicólogo estadounidense, llegó a la conclusión de que existían diez factores de higiene (mantenimiento) que se centran en el contexto del empleo y seis factores de motivación inherentes al contenido del empleo (Velázquez Mastretta, 2013), como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 1. Los dos factores de Herzberg

Factores de higiene	Factores de motivación
- Política y administración	- Realización
- Supervisión técnica	- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales con el supervisor	- Promoción
- Relaciones interpersonales con el compañeros	- El trabajo en sí mismo
- Relaciones interpersonales con subordinados	- La posibilidad de desarrollo personal
- Sueldo	- Responsabilidad
- Seguridad en el trabajo	
- Vida personal	
- Condiciones laborales	
- Nivel Social	

Fuente: Adaptado de Velázquez Mastretta, G. (2013).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), señalan en relación con la teoría de los dos factores, destacan tres repercusiones importantes para la Administración:

1. Ausencia de insatisfacción en el trabajo (factores de higiene presentes), satisfacción en el trabajo elevada (factores motivadores presentes). El empleado, al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros y el supervisor, y además se le asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de las que es responsable, se sentirá motivado.

Los administradores deben seguir asignando tareas que constituyan retos y transferir la responsabilidad a los subordinados con un grado elevado de desempeño. Los aumentos de sueldo, la seguridad y la buena supervisión deben ser continuos.

2. Ausencia de insatisfacción en el trabajo (factores de higiene presentes), insatisfacción en el trabajo (factores motivadores ausentes). El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor, pero no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo, no se sentirá motivado.

Los administradores deben reevaluar la descripción de puestos del subordinado y ampliarla con más tareas que constituyan un reto y sean interesantes. Los aumentos de sueldo, la seguridad y la buena supervisión necesitan ser continuos.

3. Insatisfacción elevada en el trabajo (factores de higiene ausentes), insatisfacción en el trabajo (factores motivadores ausentes). El empleado al que no se le paga, tiene poca seguridad en el trabajo y guarda malas relaciones con los compañeros y el supervisor y no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo, no se sentirá motivado.

Para impedir el desempeño deficiente, el ausentismo y la rotación, los administradores deben hacer cambios drásticos al agregar factores de higiene y motivacionales (Ivancevich, Konopaske, y Matteson, 2012).

De acuerdo con Velázquez Mastretta (2013), la diferencia entre los factores de motivación e higiénicos es similar a lo que los psicólogos describen como motivadores intrínsecos y extrínsecos. Los primeros son parte del trabajo y ocurren cuando el empleado desarrolla sus actividades laborales. La oportunidad de desempeñar un trabajo de potencial extrínseco de motivación estimula porque el trabajo en sí es gratificador. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que adquieren significado o valor después de desempeñar el trabajo fuera del lugar del mismo, brinda poca satisfacción (si es que proporciona alguna) mientras se desempeña el trabajo. Desde luego, la paga es un buen ejemplo de lo que Herzberg clasifica como factores de higiene y lo que psicólogos denominan motivador extrínseco.

Esta percepción condujo a un mayor interés en el enriquecimiento del trabajo (proceso que permite aumentar la motivación al integrar en el trabajo de una persona retos, responsabilidades, reconocimiento y oportunidades de crecimiento), a un esfuerzo por reestructurar los puestos e incrementar así la satisfacción del trabajador (Velázquez Mastretta, 2013).

El Sector Automotriz

Con información de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) (2014), La industria automotriz de México es madura, dinámica y está en continuo crecimiento. En 2011, La industria automotriz de México mostró claras señales de recuperación; la producción de vehículos ligeros alcanzó un nuevo record histórico con 3 millones de vehículos producidos.

A nivel global, México está posicionado como el octavo productor de vehículos ligeros. En dos años, México escaló dos posiciones, dejando atrás a la producción de Francia y España.

Actualmente, el sector automotriz representa el 6% del PIB nacional y el 18% de la producción de manufactura. Se estima que la industria automotriz Mexicana continuará creciendo en el futuro. Los pronósticos indican que la producción alcanzará 4 millones de unidades en 2018 y 5 millones en 2020.

Las empresas de la industria de vehículos ligeros tienen un total de 18 complejos de producción localizados en 11 estados de México, en donde se realizan actividades que van desde ensamblado y blindaje, hasta fundición y estampado de vehículos y motores. Actualmente, más de 48 modelos de autos y camiones ligeros son producidos en México.

En términos de vehículos pesados, las OEMs (del inglés, Original Equipment Manufacturer) o fabricante de equipos originales, han alcanzado un importante nivel de desarrollo en el país, realizando actividades que van desde ensamblado, estampado y carrocería, produciendo un amplio rango de modelos para satisfacer la demanda doméstica y de los mercados de exportación. Actualmente, 11 fabricantes de vehículos comerciales y dos fabricantes de motores para este tipo de vehículos cuentan con instalaciones en México.

Con base en la problemática y contexto expuestos, las preguntas de investigación:

Pregunta principal de investigación:

¿Cuál es la percepción de los miembros del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz Sinaloense sobre los factores higiénicos y motivadores de la organización?

Preguntas secundarias de investigación:

- ¿Qué piensa las personas que conforman el departamento de ventas acerca de los factores higiénicos y motivadores que les proporciona la distribuidora Automotriz?
- ¿Cuál es el factor motivacional que produce mayor motivación en el desempeño de las funciones de trabajo en los integrantes del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz?
- ¿Cuál es el factor higiénico que provoca mayor insatisfacción en los miembros del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz en el desempeño de sus labores?

Para dar respuesta a estas preguntas de investigación, se presentan los objetivos del estudio:

Objetivo general:

Determinar la percepción de los miembros del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz Sinaloense sobre los factores higiénicos y motivadores de la organización.

Objetivos específicos:

- Analizar la percepción del equipo de vendedores acerca de los factores intrínsecos y extrínsecos que les proporciona la distribuidora Automotriz.
- Identificar el factor intrínseco que produce mayor motivación en el desempeño de las funciones laborales en los integrantes del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz.

- Investigar el factor extrínseco que provoca mayor insatisfacción en los miembros del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz en el desempeño de sus labores.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es un tipo de investigación aplicada, puesto que, dentro de sus propósitos se empleó, como referente, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959). Es de campo, dado que, se empleó información primaria que se obtuvo a través de encuestas aplicadas a los 12 miembros del departamento de ventas de la agencia Volkswagen Automotriz Sinaloense en el año 2016. Se aplicó un enfoque metodológico mixto, ya que, la dimensión cualitativa, obtuvo la percepción y puntos de vista de los miembros del departamento de ventas de tal agencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por otra parte, se utilizó el enfoque cuantitativo, para la medición de variables y análisis estadístico en cuanto a la información obtenida (Niño Rojas, 2011). Cabe mencionar que ninguno de los dos enfoques puede prescindir del otro (Cerdeña, 2000 citado por Niño Rojas, 2011).

El diseño de la investigación es no experimental, no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente. Además, no se efectuó ninguna manipulación deliberada de variables. Asimismo, es transversal y descriptivo. La recolección de información se realizó en un sólo momento, en un tiempo único (Hernández et al., 2010). Y descriptivo porque se pretendió mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno organizacional como es la motivación laboral (Hernández et al., 2010). La recogida de datos se llevó a cabo por la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario estructurado dividido en dos partes: la primera constituida por una serie de planteamientos relacionados con diferentes facetas del trabajo; de las cuales, se midió la actitud de los miembros del departamento de ventas por escalamiento tipo Likert. La segunda parte del instrumento tiene una sucesión de tres cuestionamientos, cuyas respuestas fueron medidas mediante preguntas cerradas y por medio de diferencial semántico.

El instrumento se construyó utilizando como variables e indicadores, los factores higiénicos (salario, relaciones interpersonales, supervisión, política empresarial y administrativas, condiciones físicas, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal) y motivadores (reconocimiento, realización, crecimiento, ascenso, responsabilidades y trabajo en sí) de la teoría de los dos factores de Herzberg (1959). El análisis de los datos cuantitativos se efectuó en el software SPSS versión 22.

Características de los sujetos de estudio

El 33.3 % de los empleados del departamento de ventas pertenecen al *sexo femenino* y el 66.7 % corresponde al *sexo masculino*, es decir se observa que hay mayor porcentaje de hombres que de mujeres. Asimismo, el 100% cuenta con la *licenciatura*, como grado máximo de estudios.

Por otra parte, en relación al tiempo de servicio, un 50.0 % se ubica en la categoría de 1 a 3 años; un 16.7 % se localiza en la categoría de 5 a 7 años; otro 16.7 % entre 7 a 9 años; y el último, 16.7 % se encuentra en la categoría de 11 a 13 años. Lo cual hace inferir que la rotación del departamento de ventas es de corto a mediano plazo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en la investigación de campo, en relación a la teoría bifactorial de la motivación de Herzberg, también llamada teoría de los dos factores, o insatisfactores-satisfactores, o motivación e higiene (mantenimiento), o factores intrínsecos y extrínsecos.

Análisis general de la percepción de los factores higiénicos

Cuadro 2. Percepción sobre factores higiénico: frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Factores higiénico	Totalmente desacuerdo	12	18.2%	200.0%
	En desacuerdo	7	10.6%	116.7%
	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	6	9.1%	100.0%
	De acuerdo	12	18.2%	200.0%
	Totalmente de acuerdo	29	43.9%	483.3%
Total		66	100.0%	1100.0%

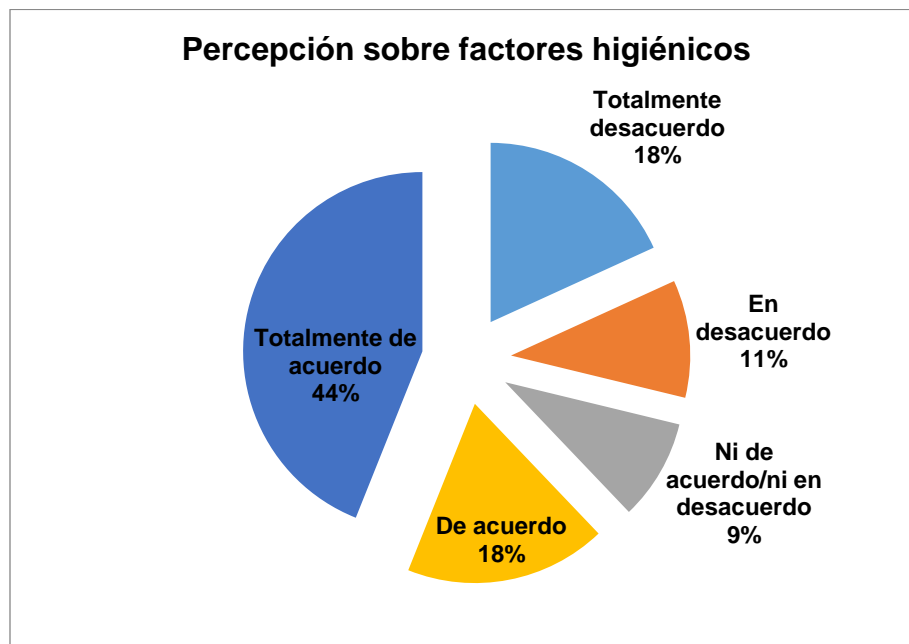


Figura 4. Percepción sobre factores higiénico.

La investigación arrojó que el 62 % de los trabajadores encuestados se ubican en la categoría de «totalmente de acuerdo» y «de acuerdo», en función a los factores higiénicos que le proporciona la organización. (Figura 4).

Análisis general de la percepción de los factores motivadores.

Cuadro 2. Percepción sobre factores motivadores: frecuencias

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Factores motivadores	Totalmente desacuerdo	6	20.0%	100.0%
	En desacuerdo	3	10.0%	50.0%
	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	2	6.7%	33.3%
	De acuerdo	6	20.0%	100.0%
	Totalmente de acuerdo	13	43.3%	216.7%
Total		30	100.0%	500.0%

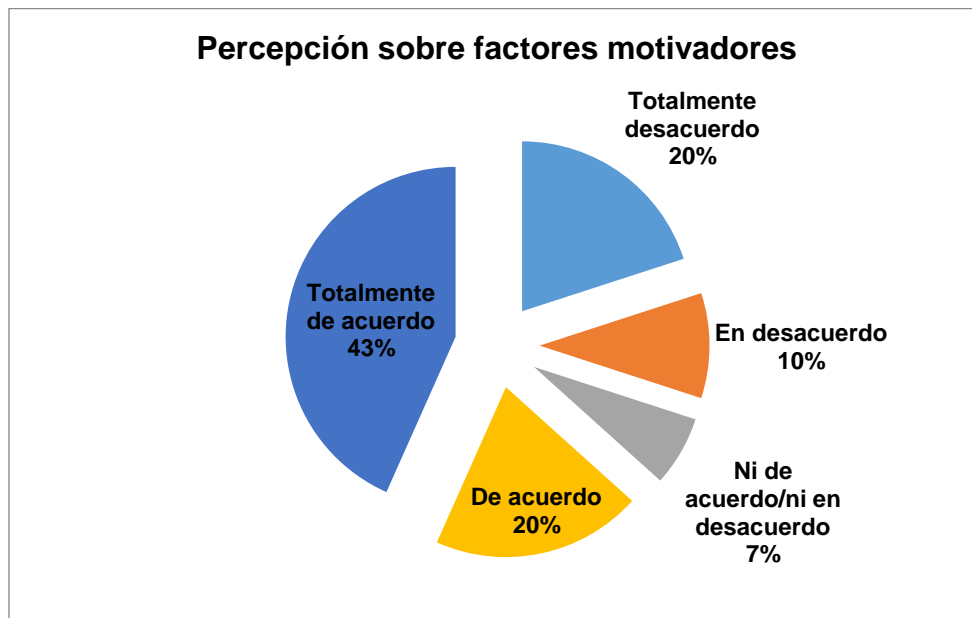


Figura 5. Percepción sobre factores motivadores.

Un porcentaje similar (63 %) de la muestra en cuestión, aceptó percibir, positivamente, factores motivadores durante el desempeño de su trabajo (*Figura 5*).

Análisis del factor higiénico y motivador, que produce mayor insatisfacción y mayor motivación, respectivamente.

Factor Higiénico que produce mayor insatisfacción en el trabajo

Las siguientes figuras se obtuvieron del primer cuestionamiento de la segunda parte del instrumento aplicado a la muestra; el cual, se expresa a continuación:

¿Cuál de los siguientes factores le provoca insatisfacción dentro de su trabajo?

Marque de 1 (uno) a 10 (diez): donde 1 (uno) es el que no le produce insatisfacción y 10 (diez) el que le genera mayor insatisfacción. Las tendencias se expresan en seguida. (Ver Figura 6).

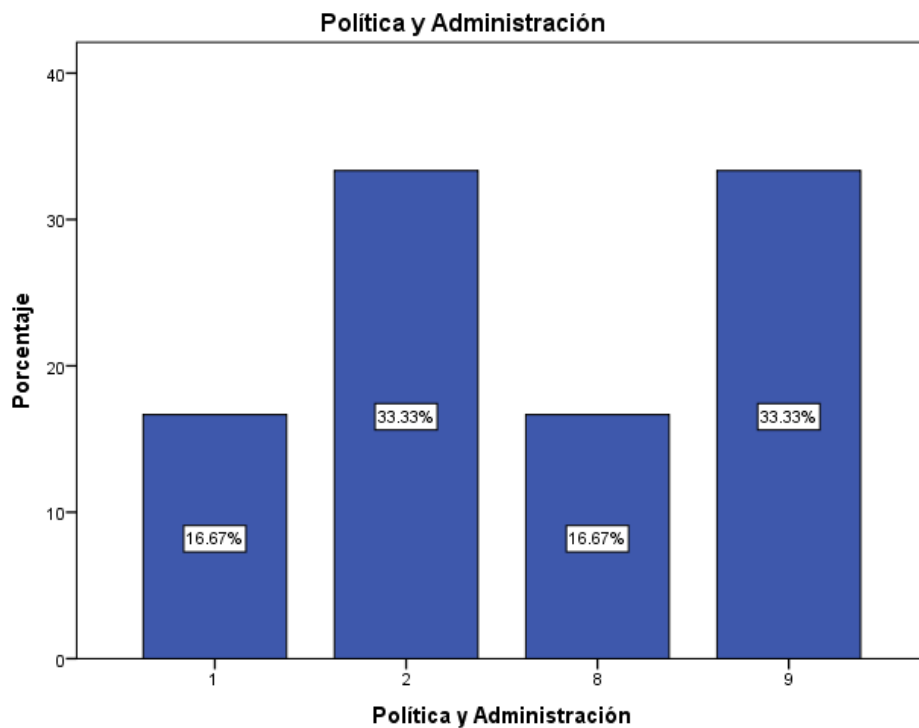


Figura 6. Política y administración.

Sobre este factor se presenta una particularidad el 50% de la muestra considera que el conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen su forma de actuar y proceder en su labor les produce insatisfacción; por otro lado, el 50% restante lo afirman que no les genera malestar tales políticas. (Figura 6).

Con base en los resultados de este proceso científico se puede expresar que las preguntas de investigación se contestaron y que los objetivos de esta investigación científica se cumplen. A continuación, se presentan las consideraciones:

¿Qué piensan las personas que conforman el departamento de ventas acerca de los factores higiénicos y motivadores que les proporcionan la distribuidora Automotriz?

Con relación a los factores higiénicos, el 62 % de las respuestas dadas por trabajadores encuestados, afirman que la empresa donde laboran:

- Les ofrece estabilidad económica;
- Sus quejas o reclamos que presentan a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente;
- Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas;
- Se sienten seguros y estables en su empleo;
- La relación laboral con sus jefe y compañeros es buena;
- El grado y tipo de supervisión es la indicada;

- El jefe inmediato toma en cuenta sus ideas acerca de cómo realizar sus actividades;
- Las normas de la empresa les permite trabajar con libertad y no les genera conflicto;
- Su horario laboral les deja cumplir con compromisos familiares, educativos o sociales y,
- Su posición en la empresa no les brinda insatisfacción.

El 29 % no lo considera así; y el 9 % restante no tiene una idea a favor ni en contra.

Un porcentaje similar (63 %) de las respuestas proporcionadas por la muestra en cuestión, aceptó percibir factores motivadores durante el desempeño de sus actividades:

- Consideran que la empresa les proporciona oportunidades de aprendizaje constante;
- Reciben algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hacen bien su trabajo;
- Les motiva que reconozcan su esfuerzo;
- Se sienten satisfechos con el resultado de sus labores, y
- Creen tener posibilidades de ascender en la organización.

El 30 % opinan lo contrario; y sólo el 7 % no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con tal afirmación.

¿Cuál es el factor motivacional que produce mayor motivación en el desempeño de las funciones de trabajo en los integrantes del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz?

La muestra manifestó darle una mayor importancia al crecimiento personal como fuente principal de motivación, con un 83.3 %; por encima del reconocimiento, la promoción y la responsabilidad, cuyos porcentajes son similares con un 66.7 %.

¿Cuál es el factor higiénico que provoca mayor insatisfacción en los miembros del departamento de ventas de la distribuidora Automotriz en el desempeño de sus labores?

El factor higiénico que propicia mayor insatisfacción, según los trabajadores encuestados del departamento de ventas, es el sueldo con un 66.7 % de la muestra; le siguen las políticas empresariales y administrativas, y la seguridad en el trabajo, ambas con un 50 %.

CONCLUSIONES

La teoría bifactorial de Herzberg, también considerada como: la de los dos factores, insatisfactores-satisfactores, o motivación e higiene se encuentra, actualmente vigente; aun cuando ahora existen explicaciones más validas sobre la motivación, su implementación se considera, por dos razones: (1) representa el fundamento de las teorías contemporáneas, y (2) los gerentes en activo generalmente usan esta teoría y su terminología para explicar la motivación de sus empleados (Robbins y Decenzo, 2002).

Esta teoría analiza la motivación en el trabajo desde su perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales. Herzberg considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha, pero cuya carencia genera insatisfacción en los trabajadores; y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. La decisión de utilizar estos supuestos para el estudio de la motivación de los miembros del departamento de ventas de la automotriz sinaloense S.A. de C.V., se debe a la manera tan concreta y

explícita de determinar qué es lo que motiva a las personas en su labor a sentirse satisfechas y desempeñarse bien (factores higiénicos y motivadores); que Herzberg descubrió en su investigación en el año 1959.

El estudio de la satisfacción y motivación laboral tiene repercusiones importantes en la dinámica de las organizaciones y así, en su visión corporativa; por ende, el ápice estratégico, partiendo de la teoría, debe emprender acciones que influyan en los agentes de interés, tanto externos, como internos, para que estos, a su vez, produzcan resultados positivos para la empresa. En virtud de ello, para los agentes internos, la ausencia de insatisfacción en el trabajo (factores de higiene presentes) y satisfacción en el trabajo elevada (factores motivadores presentes) es primordial para alcanzar tales fines. En palabras de Ivancevich, Konopaske, y Matteson, (2012:144), «Un empleado, al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros y el supervisor, y además se le asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de las que es responsable, se sentirá motivado».

Los datos obtenidos en el presente estudio, permitieron elaborar una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa que, de tal manera, se contribuya a fortalecer una base sobre la cual se cree un nivel razonable de motivación para los miembros del departamento de ventas:

Con referencia al sueldo, se recomienda a la empresa estudiar las escalas salariales del personal operativo de ventas; así como: la capacidad real de pago de la empresa, la situación del mercado laboral del sector, la situación de la zona donde radica, el valor del puesto en función de su contribución al logro de los objetivos de la empresa y, sobre todo, «que establezca una equidad interna de pago»; de tal manera, que se formulen estrategias, como compensaciones especiales por objetivos de ventas o remuneraciones no económicas que permitan, de alguna manera, ofrecer al empleado escenarios más competitivos.

Respecto a la seguridad en el trabajo se aconseja crear un entorno laboral positivo, ya que esto brinda una mayor estabilidad y seguridad a los trabajadores, repercutiendo en un buen desempeño. Esto puede lograrse destacando asuntos positivos que ayuden a que los trabajadores no sientan miedo de perder su empleo; por ejemplo, realizar actividades extra laborales que le permitan al empleado, sentirse identificado con la empresa, con su labor y con sus compañeros.

En relación a las políticas administrativas, se sugiere a la dirección, además de enfocarse en asuntos afines a medios disciplinarios para conducir a los empleados hacia un resultado deseable, también incrementar políticas orientadas a incentivar el bienestar fisiológico, psicológico y social de los empleados, las cuales reflejen la atención y el cuidado que tiene la gerencia sobre ellos.

Sobre el crecimiento personal, se propone a la empresa realizar cada cierto periodo, talleres sobre temáticas relacionado al área de ventas, por ejemplo: trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, estrategias efectivas para la venta, por mencionar algunos; con la finalidad de que el empleado pueda desarrollar y/o reforzar nuevas habilidades y adquiera conocimiento que pueda ser útil en su puesto y a los objetivos departamentales.

En el factor de responsabilidad, se aconseja brindarle al empleado mayor autonomía sobre sus decisiones en cuestiones de sus actividades diarias.

El factor de la promoción (ascenso), se dificulta estimular por las limitaciones de la estructura organizativa de la empresa; para no desaprovechar este motivador, es recomendable efectuar el programa de enriquecimiento del puesto, el cual consiste en la sustitución de tareas más simples y elementales del

cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal (vertical) o eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades e incremento de otras tareas diferentes, pero dentro del mismo nivel de dificultad (horizontal).

Para incentivar el reconocimiento, se sugiere la aplicación de técnicas que influyan en la motivación intrínseca del empleado, entre ellas; un bono económico, una placa por productividad o el reconocimiento social en el momento de que realice una labor con éxito.

De esta manera el sector automotriz, como ente organizacional en una sociedad, se encuentra en la dinámica de fortalecer sus estrategias encaminadas al capital y talento humano con el que cuenta para atender tanto necesidades higiénicas como motivacionales; que permitan la sinergia entre metas comunes de las empresas de este giro comercial y las personas que laboran en ellas.

LITERATURA CITADA

- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz* (2014). Recuperado el 7 de marzo de 2016, de <http://mexico.automotivemeetings.com/index.php/es/industria-automotriz-en-mexico>.
- Automotriz Sinaloense S.A. de C.V.* (2013). Recuperado el 29 de febrero de 2016, de <http://www.vw-sinaloense.com.mx/>
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderno (8 ed.)*. Colombia: Pearson educación.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3 ed.)*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- González Collera, L. A. (2007). *La motivación y su historia*. Revista mendive.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación 5a. ed.* Perú: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review: América latina*, 4-11.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración 9 ed.* México: Pearson educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2012). *Comportamiento organizacional 7 ed.* México: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea (4 ed.)*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Münch Galindo, L. (2010). *Fundamentos de Administración (3 ed.)*. México: Editorial Trillas.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento organizacional 13 ed.* México: Mc Graw Hill.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional 13 ed.* México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración (3a ed.)*. México: Prentice Hall.
- Velázquez Mastretta, G. (2013). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Limusa.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los directivos de la agencia Volkswagen Automotriz Sinaloense por brindarnos la oportunidad y confianza de desarrollar esta investigación dentro de sus instalaciones, así como

compartirla. También nuestro más profundo agradecimiento a los miembros del departamento de ventas por su fructífera colaboración que, sin ellos, no podría haber sido posible este trabajo.

SÍNTESIS CURRICULAR

Aida Alvarado Borrego

Posdoctorado en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Sinaloa, Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en Comunicación para el Desarrollo Social por la Universidad Autónoma de Occidente, en donde es profesora investigadora. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Líder de Cuerpo Académico Consolidado Análisis y Desarrollo Regional, ha publicado libros, artículos científicos y capítulos en libros de ediciones nacionales e internacionales.

Noe Ricardo Argüello Silva

Estudiante de la maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial en la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO) PNPC-CONACYT. Licenciado en Administración de Empresas, con área de acentuación en habilidades directivas, por la UAdeO. Miembro del grupo de trabajo desarrollo regional y actores sociales del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Ponente en congresos y encuentros de jóvenes investigadores. Coautor de publicaciones en la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.