AAR 8872

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

EVALUACIÓN DE LOS PERFILES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE BIENES Y RAÍCES PARA GENERAR PROPUESTA QUE INCREMENTE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Trabajo Especial de Grado presentado por:

LIC. GIUSEPPI RIONERO CAPUTO

Para Optar el Titulo de Magíster en Gerencia de RRHH y RRII

Tutor: Luciamelia García Pérez

Caracas, Julio 2010

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

EVALUACIÓN DE LOS PERFILES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE BIENES Y RAÍCES PARA GENERAR PROPUESTA QUE INCREMENTE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Autor:
RIONERO CAPUTO, GIUSEPPI
C.I. N° 13.615.165

Caracas, Julio 2010

3562

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por iluminar y guiar mis pasos.

A mi mamá, papá y hermana, por todo su apoyo.

Al profesor César Sánchez donde se encuentre por su aporte para lograr éste proyecto, de todo corazón.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Luciamelia García, Aurora Brito y Elizabeth Martínez por su atención y el consejo oportuno.

A mis amigos Janeth, Joao, Juan , Simón, Heriberto, Lucrecia, Carlos Yánez, Carlos Bromley, Kizzy, Maylin, Roberto, Melba, Miguel, Benjamín, Ayarí, Vanesa, Hilda, David, Eloy, Guacho, Pavel, Kory, Carlos y Cristian Urra, Dhessy, José Luis, Virginia, Karla, Aidin, Yamileth y Mónica Moniz por hacer más placentera la vida universitaria.

A los trabajadores de la empresa por prestar su colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTOS IV
TABLA DE CONTENIDO V
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS VII
RESUMEN XII
INTRODUCCIÒN 1
CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION 14
1.3. OBJETIVOS 14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL 14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 14
1.4 JUSTIFICACION 15
1.5 VIABILIDAD DEL PROYECTO 16
1.6 ASPECTOS ETICOS 16
CAPITULO 2: MARCO TEORICO 17
2.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÒN 17
2.1.1 JERARQUÍA DE NECESIDADES (ABRAHAM MASLOW) 17
2.1.2 TEORÍA X Y TEORÍA Y (DOUGLAS MCGREGOR) 18
2.1.3 TEORÍA E.R.C. (CLAYTON ALDERFER) 19
2.1.4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES SECUNDARIAS (DAVID MCCLELLAND) 20
2.1.5 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (V. VROOM, E. DECI, L. PORTER) 21
2.1.6 TEORÍA DE LA EQUIDAD (J. STACEY ADAMS) 22
2.1.7. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA 23
2.1.8 TEORÍA DEL ESTABLECIMENTO DE METAS (EDWIN LOCKE) 24
2.1.9 TEORÍA DEL FLUJO (MIHALY CSIKSZENTMIHALYI) 25
2.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (KENNETH THOMAS) 26
2.3 TEORIA DE MOTIVACION DE HERZBERG 27
2.3.1 FACTORES MOTIVACIONALES SEGÚN LA TEORÍA DE HERZBERG 27
2.3.2. FACTORES DE HIGIENE SEGÚN LA TEORÍA DE DE HERZBERG 28
2.3.3. DINÁMICA DE LOS FACTORES DE HIGIENIENE 29
2.3.4 FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL 31
2.3.5 EFICACIA DE LA TEORÍA DE HIGIENE Y MOTIVACIÓN SEGÚN HERZBERG 32
2.3.6 MÉTODOS DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG (2003) 33
2.4 CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 34

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO 39
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 39
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 39
3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES 39
3.4. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE 41
3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS 42
3.6. POBLACIÓN 42
3.7. MUESTRA 42
3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 42
3.9 INSTRUMENTO UTILIZADO 43
3.9.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 45
3.9.1.1 VALIDEZ 45
3.9.1.2 CONFIABILIDAD 45
CAPITULO 4: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS 47
4.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS 47
4.2 DIMENSIÓN FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES 52
4.3 CORRELACIONES DE FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES 97
CONCLUSIONES 105
RECOMENDACIONES 106
BIBLIOGRAFIA 107
ANEXOS 111

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Factores Motivacionales y Factores Higiénicos..... 8
Tabla 2: Definición Operacional de la Variable 41
Tabla 3: Frecuencia de Sexo 47
Tabla 4: Frecuencia de Edades 47
Tabla 5: Frecuencia de Estado Civil 48
Tabla 6: Frecuencia de Actividad Económica 48
Tabla 7: Frecuencia de Ingreso Aproximado 49
Tabla 8: Frecuencia de Profesión..... 49
Tabla 9: Frecuencia de Tenencia de Vivienda..... 51
Tabla 10: Frecuencia de Postgrado..... 51
Tabla 11: Frecuencia de Pregunta 1 52
Tabla 12: Frecuencia de Pregunta 2 52
Tabla 13: Frecuencia de Pregunta 4 53
Tabla 14: Frecuencia de Pregunta 5 53
Tabla 15: Frecuencia de Pregunta 6 54
Tabla 16: Frecuencia de Pregunta 7 55
Tabla 17: Frecuencia de Pregunta 8 55
Tabla 18: Frecuencia de Pregunta 9 56
Tabla 19: Frecuencia de Pregunta 10 56
Tabla 20: Frecuencia de Pregunta 11 57
Tabla 21: Frecuencia de Pregunta 12 57
Tabla 22: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación Familiar en General..... 58
Tabla 23: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación de Pareja..... 58
Tabla 24: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación con los Hijos 58
Tabla 25: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación con sus Amigos 59

Tabla 26: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en el Desarrollo Intelectual 59
Tabla 27: Frecuencia de la Influencia Negativa del Estrés en la Vida Personal 60
Tabla 28: Frecuencia de la Influencia Negativa del Horario del Trabajo en la Vida Personal 60
Tabla 29: Frecuencia de la Influencia Negativa del Exceso de Trabajo en la Vida Personal 60
Tabla 30: Frecuencia de la Influencia Negativa del Exigencias del Supervisor en la Vida Personal 61
Tabla 31: Frecuencia de la Influencia Negativa del Salario en la Vida Personal 61
Tabla 32: Frecuencia de la Influencia Negativa de las Instalaciones en la Vida Personal 62
Tabla 33: Frecuencia de la Influencia de los Adiestramientos para la formación de un mejor profesional 62
Tabla 34: Frecuencia de la Influencia de los Cursos para la formación de un mejor profesional 62
Tabla 35: Frecuencia de la Influencia de las Charlas para la formación de un mejor profesional 63
Tabla 36: Frecuencia de la Influencia de las Reuniones Estratégicas para la formación de un mejor profesional 63
Tabla 37: Frecuencia de la Bonificaciones 63
Tabla 38: Frecuencia de las Condecoraciones 64
Tabla 39: Frecuencia de las Felicitaciones 64
Tabla 40: Frecuencia de Viajes 64
Tabla 41: Frecuencia de Pregunta 17 67
Tabla 42: Frecuencia de Pregunta 19 67
Tabla 43: Frecuencia de Pregunta 20 68
Tabla 44: Frecuencia de Pregunta 21 68
Tabla 45: Frecuencia de Pregunta 22 69
Tabla 46: Frecuencia de Pregunta 23 69
Tabla 47: Frecuencia de Pregunta 24 71
Tabla 48: Frecuencia de Pregunta 24 72

Tabla 49: Frecuencia de Pregunta 24 73
Tabla 50: Frecuencia de Pregunta 24 74
Tabla 51: Frecuencia de Pregunta 24 75
Tabla 52: Frecuencia de Pregunta 24 76
Tabla 53: Frecuencia de Pregunta 25 76
Tabla 54: Frecuencia de Pregunta 25 77
Tabla 55: Frecuencia de Pregunta 25 78
Tabla 56: Frecuencia de Pregunta 25 79
Tabla 57: Frecuencia de Pregunta 26 81
Tabla 58: Frecuencia de Pregunta 26 82
Tabla 59: Frecuencia de Pregunta 26 83
Tabla 60: Frecuencia de Pregunta 26 84
Tabla 61: Frecuencia de Pregunta 26 85
Tabla 62: Frecuencia de Pregunta 26 86
Tabla 63: Frecuencia de Pregunta 26 87
Tabla 64: Frecuencia de Pregunta 26 88
Tabla 65: Frecuencia de Pregunta 26 89
Tabla 66: Frecuencia de Pregunta 26 90
Tabla 67: Frecuencia de Pregunta 26 91
Tabla 68: Frecuencia de Pregunta 26 92
Tabla 69: Frecuencia de Pregunta 26 93
Tabla 70: Frecuencia de Pregunta 26 94
Tabla 71: Frecuencia de Pregunta 26 95
Tabla 72: Frecuencia de Pregunta 26 96
Tabla 73: Correlación Salarios 97
Tabla 74: Índice Salario 97
Tabla 75: Correlaciones Supervisión de Trabajo 98
Tabla 76: Índice Supervisión de Trabajo 99
Tabla 77: Correlación Relaciones Interpersonales 100
Tabla 78: Índice Relaciones Interpersonales 100
Tabla 79: Sumatoria Factores Higiénicos 101
Tabla 79: Sumatoria Factores Higiénicos (Continuación) 102
Tabla 80: Correlación Contenidos del cargo 103
Tabla 81: Índice contenidos de cargo 103

Tabla 82: Sumatoria Factores Motivadores 104

GRÁFICOS

Gráfico 1: Frecuencia de Adiestramientos 65
Gráfico 2: Frecuencia de Cursos 65
Gráfico 3: Frecuencia de Charlas 66
Gráfico 4: Reuniones Estratégicas 66
Gráfico 5: ¿Cuáles de los siguiente beneficios le son ofrecidos en su empresa? (RM) 70
Gráfico 6: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 1 (RM Jerarquizada) 72
Gráfico 7: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 2 (RM Jerarquizada) 73
Gráfico 8: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 3 (RM Jerarquizada) 74
Gráfico 9: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 4 (RM Jerarquizada) 75
Grafico 10: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales?. 77
Grafico 11: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales?. 78
Grafico 12: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? 79
Grafico 13: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? 80
Grafico 14: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada). 81
Grafico 15: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada). 82
Grafico 16: ¿Qué es lo que lo hace más insatisfecho en su trabajo? 83
Grafico 17: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? 84

Grafico 18: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?..... 85
Grafico 19: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? 86
Grafico 20: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....87
Grafico 21: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....88
Grafico 22: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? 89
Grafico 23: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....90
Grafico 24: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....91
Grafico 25: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....92
Grafico 26: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....93
Grafico 27: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....94
Grafico 29: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo?.....95

RESUMEN

En este trabajo de grado se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores motivacionales que se evaluan en una empresa de bienes y raíces, en Caracas en el año 2010 utilizando la teoría de Herzberg, con el fin de generar propuestas dirigidas a incrementar la gestión del capital humano en la optimización de los servicios y el logro de las metas organizacionales?. Como objetivo general se establece el siguiente: 1. Evaluar los factores de motivación del personal de una empresa de bienes y raíces, utilizando la teoría de Herzberg, con el fin de generar propuestas dirigidas a incrementar la gestión del Capital Humano en la optimización de los servicios y el logro de las metas organizacionales. Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes: 1.Reconocer si existen diferencias significativas entre los perfiles motivacionales en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010. 2.Analizar si existen coincidencias entre los perfiles motivacionales en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010. 3.Identificar los factores motivadores presentes en la satisfacción en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010 según la teoría de Herzberg. 4.Identificar los factores higiénicos presentes en la satisfacción en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010 según la teoría de Herzberg. En el marco metodológico se tiene que la investigación es de tipo descriptivo no experimental. Se empleó una muestra de tipo estratificado, en el análisis de datos se utilizó la herramienta SPSS. En las conclusiones se determinó que los factores higiénicos y motivadores no cumplían con la teoría sino ocurría una sustitución entre ellos según la apreciación de los empleados.

INTRODUCCIÓN

Las Ciencias del Comportamiento ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. ¿Qué se entiende por motivación?. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, ambiciones, actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Herzberg (2003), afirma que la motivación es lograr el cumplimiento de ciertos objetivos, las que producen satisfacción laboral.

Se puede decir que un conjunto de necesidades se derivan de la naturaleza animal. El instinto que lleva a evitar cualquier dolor causado por el medio ambiente, sumado a todos los móviles que se adquieren y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas. El otro conjunto de necesidades se refiere a esa característica singular del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro, de conseguir el desarrollo psicológico. Según creyó Frederick Herzberg (2003), las personas que trabajan están motivadas de dos maneras. La primera, al deseo de evitar todo cuanto pueda causar dolor por parte del ambiente, la llama motivación que denomina "Adán-animal". La segunda consiste en buscar el desarrollo a partir del trabajo, y la denomina motivación "Abraham-humana". Herzberg (2003) afirma que una compañía no puede prosperar, a menos que satisfaga estos dos tipos de necesidades.

Este trabajo consta de 4 capítulos. El primero se refiere al planteamiento del problema y además tiene como contenido los objetivos de la investigación, la justificación e importancia del estudio. El capítulo 2 está conformado por el marco teórico donde se desarrolla la teoría de Herzberg y otras teorías relacionadas con la motivación y por último la relación de la capacitación con la productividad. El capítulo 3 pertenece al marco metodológico se encuentra el tipo de investigación, definición conceptual y operacional de las variables, unidad de análisis población y tipo de muestra empleada. El siguiente punto contiene el procedimiento de la investigación, seguido del instrumento de recolección de datos sus características y la validez y confianza del mismo. El capítulo 4 es el relativo al análisis y descripción de resultados finalizando con las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Frederic Herzberg (2003) propuso la Teoría de la Motivación-Higiene partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo?.

En sus investigaciones, Herzberg (2003) pidió a 203 ingenieros y contables del área de Pittsburgh (USA) de 9 empresas de diferente rango y en distintas áreas de actividad: (Acero, Productos de Consumo Masivo, Maquinaria Pesada, Ingeniería y Construcción Naval e Instrumentos Industriales) que intentaran recordar situaciones en las cuales habían experimentado gran satisfacción en su actividad así como situaciones en las cuales habían sentido una gran insatisfacción tales situaciones deberían seguir los siguientes criterios : 1) Consistir en sucesos objetivos; 2)Estar regida por un de tiempo de inicio, un tiempo medio y uno final salvo a no ser que los sucesos estuvieran en pleno proceso o desarrollo; 3)Constar de momentos personales de los individuos en determinados períodos de su lugar del trabajo que fueran muy buenos o muy malos; 4) Estar centrada en un periodo de las personas que respondieron que postura o conducta habían tenido ante determinados sucesos de la vida; 5).Tener una situación en el trabajo donde estos se vieron directamente afectados. Les pidió, además, que le dieran las razones de cada actitud de cara a la actividad. De todo esto se llegó a la conclusión de que los factores que las personas preguntadas consideraban primordialmente como causa de una satisfacción en el trabajo no eran idénticos con los que se consideraban causa de insatisfacción. Este fue el resultado sorprendente: La satisfacción en el trabajo se basaba esencialmente en otros factores distintos a los de la insatisfacción. Los factores que se observaron fundamentalmente como

causas de insatisfacción no estaban directamente relacionados con la actividad o el contenido de la actividad, estos eran: política de empresa y administración, dirección, relaciones interpersonales, condiciones físicas en el puesto de trabajo, salarios y sueldos, status y seguridad. Estos factores, es evidente, reclaman motivos físicos y especialmente sociales (factores extrínsecos), pero no psicológicos (factores intrínsecos).

De todo esto se deduce que no es posible procurar a los trabajadores la satisfacción en su actividad por medio de la mejora de las condiciones periféricas de la empresa (como, por ejemplo, mejor comida); por otra parte, en cambio, por esta vía, se puede lograr evitar situaciones de insatisfacción a los trabajadores.

A estos factores que están relacionados con las condiciones periféricas de la empresa, los denominó Herzberg (2003) en un principio factores de higiene: La higiene es profilaxis, pero no es una terapia. Más tarde los denominó factores de mantenimiento, dado que aquí se puede emplear medidas para conservar una actitud neutral, en cualquier caso no negativo, del trabajador de cara a su trabajo. En las investigaciones de Herzberg (2003), por otra parte, se nombraron como causas de satisfacción en el trabajo o en su contenido: rendimiento y éxito, reconocimiento, el mismo trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Aquí se trata de factores que reivindican motivos sociales, pero preferentemente psicológicos. Estos factores los describe Herzberg (2003) como factores de motivación o bien motivadores. Consideramos ahora los procedimientos de motivación tradicionales, los procedimientos que Herzberg (2003) denomina Pet (Patada en el Trasero). Se constató que estos métodos se basaban esencialmente en factores de mantenimiento, es decir, en factores con cuya ayuda se puede evitar la insatisfacción por parte del trabajador, pero que no pueden generar una integración en el trabajo. Sin embargo, esto no significa que el ejecutivo deba dejar de considerar totalmente los factores de mantenimiento, la mejor

configuración posible de estos factores es el prerrequisito para un clima de trabajo que no tenga un efecto perjudicial y contrario al compromiso del trabajador con su actividad.

Herzberg (2003) sostiene el punto de vista de que en los métodos de motivación tradicionales no se trata propiamente de métodos de motivación, sino métodos de forzar al trabajo, que él denomina Pet.

Según Herzberg (2003) hay dos tipos de Pet, la negativa y la positiva:

a. En la Pet negativa se distingue:

   - ✓ Pet física negativa: Utilización de violencia física para hacer trabajar a alguien.
   - ✓ Pet psicológica negativa: Situar al ser humano bajo presión moral, lo cual es totalmente inmoral, aunque menos brutal.

b. En la Pet positiva se deja entrever recompensas caso de que se cumplan los deseos del superior.

En un principio se podría decir que la Pet positiva es motivación y la Pet negativa no lo es, según Herzberg (2003) ninguna de las Pet son motivación ya que aquel con el que se utiliza este procedimiento está siendo forzado.

Entonces, ¿Cómo se puede motivar efectivamente al personal en el trabajo ?.

El concepto del enriquecimiento del trabajo es una consecuencia lógica de los resultados de los estudios de Herzberg,(2003).Enriquecer una actividad significa configurar más ambiciosamente el trabajo, de modo que le resulte posible a la persona que lo realiza, satisfacer motivos de más alto valor, como los de crecimiento, responsabilidad y éxito.

El enriquecimiento del trabajo significa la adición de tareas más ambiciosas, en cambio, ampliar un trabajo significa añadir tareas del mismo grado de dificultad.

Herzberg (2003), consideró los siguientes principios para el enriquecimiento del trabajo:

1. Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo.
2. Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo.
3. Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma.
4. Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
5. Informar al trabajador sobre los resultados mensuales.
6. Reparto de tareas nuevas y más difíciles.
7. Reparto de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

De acuerdo con Herzberg, (2003), los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla debido a que no motivan a los empleados.

Para Herzberg (2003), satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg (2003) está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg (2003) afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, (2003), la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que el denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (Job Enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad), como se presenta a continuación:

Tabla 1: Factores Motivacionales y Factores Higiénicos.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su cargo).	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su empresa).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente:http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html.

Según Herzberg (2003), el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas

con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Es interesante tener en cuenta la asociación que hace Herzberg (2003), con pasajes bíblicos. Los factores que guardan relación con la insatisfacción son análogos a las necesidades "de Adán" orientadas a evitar carencias tanto físicas como sociales, ya que la expulsión de Adam lo obligó de allí en más a satisfacer necesidades relacionadas con la naturaleza animal, como lo son la comida, seguridad, pertenencia, etc. Por otro lado los factores relacionados con la satisfacción como fuerza motivadora en el trabajo están mas cerca en lo bíblico bajo la concepción de Abraham, quien en su concepción de la naturaleza del hombre destaca otros aspectos y valores, como lo es el logro, desarrollo, y crecimiento.

La concepción de Adán (en la relación individuo – organización) está relacionada principalmente con la eliminación de insatisfacciones mientras que la concepción de Abraham tiene que ver con privilegiar el desarrollo y crecimiento individual como fuente de satisfacción.

El ser humano deposita una gran cantidad de energía en el trabajo, y obtiene a cambio, no sólo una compensación económica que le permite sostenerse a sí mismo y a sus familiares, sino también la oportunidad de expresar su creatividad, de desarrollar sus competencias de socialización y de establecer vínculos afectivos con sus semejantes.

Se debe enfatizar que la motivación no está relacionada directamente con la complejidad o la creatividad de la tarea, sino con aquellos valores que son importantes para cada individuo, que pueden ser muy diferentes entre sí. Un proyecto de alta complejidad puede darle sentido a la vida de un profesional (por ejemplo, el diseño y construcción de un puente para un ingeniero civil). Pero otros individuos que se dedican a tareas más rutinarias (como por ejemplo la conciliación de cuentas bancarias en la contabilidad de

una empresa) pueden encontrar la motivación en otros factores, como la necesidad de reconocimiento y autoafirmación (hacer bien la tarea y ser reconocidos por ello), o la satisfacción de valores afectivos (ayudar a los compañeros del equipo de trabajo).

¿Juega la compensación económica algún rol en el incremento de la motivación? La respuesta es negativa, y fue fundamentada hace ya varios años por Herzberg (2003), el conocido profesor y estudioso de las ciencias de la administración, quien distinguió entre factores motivadores y factores higiénicos.

Los primeros son aquellos que llevan a emprender la tarea "con interés y diligencia", como se ha dicho anteriormente (por ejemplo el reconocimiento, el vínculo afectivo con los compañeros de trabajo, etc). Los factores higiénicos, por el contrario, son aquellos necesarios para cubrir las necesidades básicas como la remuneración por la tarea realizada, o las condiciones físicas en las que se desempeña el trabajo.

Si estos factores higiénicos no se encuentran presentes pueden afectar la motivación. Sin embargo, Herzberg (2003), observó que una mejora de dichos factores por encima del nivel de expectativas que el individuo considera satisfactorio para sus necesidades no genera un incremento en la motivación.

En otros términos, si una persona considera que no se encuentra remunerada adecuadamente en relación a su esfuerzo y a su aporte personal, su motivación puede verse disminuida. Pero si dicha remuneración alcanza un nivel satisfactorio a juicio de la misma persona, un aumento de su compensación por encima de dicho nivel no produce un incremento proporcional ni duradero de su motivación.

En síntesis, para encontrar la propia motivación laboral se debe profundizar en la búsqueda de aquello que da sentido a nuestras vidas, y en

qué aporta a dicho sentido la tarea a desarrollar. Lo importante es reconocer que lograr la propia motivación no depende únicamente del mayor o menor atractivo de la tarea, ni de la remuneración o de las condiciones de trabajo asociadas a la misma, sino, en gran medida, de descubrir aquellos factores que nos impulsan a asumir la responsabilidad de hacerla y que le dan un sentido trascendente para nosotros.

El adiestramiento representa una oportunidad importante para una organización de poder tratar formalmente con un nuevo empleado. En la primera fase de conservación del personal, el adiestramiento puede llegar a tener un gran efecto sobre el conocimiento de un empleado en su trabajo.

El adiestramiento constituye una gran actividad planeada, organizada y controlada que esta desempeñada para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar el trabajo. El adiestramiento va encaminado al desarrollo de habilidades y busca el bienestar a corto plazo de la compañía así como el del empleado.

El adiestramiento es el principal ingrediente para la motivación de los individuos. Un empleado no capacitado y no entrenado no se siente seguro. Le falta confianza en sí mismo que le permitía mantener relaciones apropiadas con el resto del grupo, por ello las necesidades que tiene el individuo.

Es fácil comprender porque la rotación es tan elevada durante los primeros meses y en ocasiones durante primeros días; si los nuevos empleados no conocen su trabajo no podrán desarrollar buena relación con sus compañeros demostrando que poseen un adecuado conocimiento del trabajo. Así mismo el individuo no entrenado indudablemente habrá de comprender que tiene muy pocas oportunidades de auto desarrollo de progresar y de tener éxito dentro de la organización.

Los trabajadores debidamente entrenados se sienten orgullosos en su trabajo. Causan menos problemas de supervisión, son más productivos,

muestran una mayor preocupación por la empresa, por sus políticas y por su liderazgo.

El adiestramiento representa una oportunidad importante para una organización de poder tratar formalmente con un nuevo empleado.

El adiestramiento debe usarse para conseguir que los nuevos empleados lleguen a un pronto nivel de habilidad y aptitud para que sean rentables para la empresa, los empleados que ya están en nomina pueden exigir el adiestramiento para mejorar su aptitud actual, es decir, para desempeñar sus tareas de una manera más efectiva.

Toda empresa organizada procura mantener en sus filas al mejor personal que exista en el mercado laboral en atención a las necesidades y exigencias del puesto.

Cuando se cuenta con un personal adiestrado o capacitado para realizar una tarea especifica, es decir, que este conocimiento pleno de su trabajo y tenga bien definidas sus responsabilidades, en consecuencia, la productividad de la empresa va ir en ascenso por que va existir una gran probabilidad de que no se cometan errores, en vista de que los trabajadores o el personal cumpla con las exigencias de su trabajo especifico o individual, por lo tanto, se cumplen los objetivos organizacionales.

Sin embargo esto se logra cuando se emplean las técnicas de adiestramiento efectivas, de manera que el personal obtenga el desempeño laboral esperado y esto impacta en la productividad empresarial por que se cuenta con un personal productivo.

La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción, además de ello; la productividad humana no depende solo del esfuerzo realizado sino también del interés y la motivación de las personas.

Todo esto se relaciona con el adiestramiento, desde el punto de vista empresarial o nivel de productividad de la empresa; los recursos humanos empleados en la producción dependerán de las técnicas empleadas para

adiestrar, de manera que se pueda capacitar al personal para desempeñar una función, es decir, que la productividad tiene que ver con la utilización de la mano de obra y el desempeño de la misma.

Es importante capacitar al personal por que de esta forma cada individuo podrá saber lo que le corresponde hacer y como lo debe hacer. Además de trabajar en conjunta coordinación y relacionados entre si para cumplir un objetivo que lógicamente es común dentro de la empresa; Aumentar o mantener la productividad de la misma la productividad viene dada por el aprovechamiento de los materiales, de las herramientas, de las maquinas y de todos los recursos empleados para la producción, por supuesto, que este aprovechamiento se logra con el adiestramiento de las personas en cuanto a su utilización, es decir, se le enseña mejores técnicas para racionalizar los materiales de la mejor manera posible.

El adiestramiento puede resultar o producir modificaciones en el comportamiento de los empleados de forma que estos cambien su productividad individual.

En conclusión, el producto obtenido por el adiestramiento es:

- ✓ Un Personal Capacitado.
- ✓ Un Aumento en la Productividad.
- ✓ El logro de los objetivos empresariales.
- ✓ Las relaciones existentes entre la productividad y el adiestramiento, radican en que el adiestramiento capacita al personal y permite desarrolla habilidades, conocimientos y destrezas con respecto al trabajo que realiza y en consecuencia esta capacitación ayuda a obtener mejores resultados con respecto al os recursos de producción empleados para aumentar la producción tanto del individuo como la empresa.

En base a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿ Cuáles son los factores motivacionales que se evaluan en una empresa de bienes y raíces, en Caracas en el año 2010 utilizando la teoría de Herzberg con el fin de generar propuestas dirigidas a incrementar la gestión del Capital Humano en la optimización de los servicios y el logro de las metas organizacionales ? .

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar los factores motivacionales del personal de una empresa de bienes y raíces, en Caracas en el año 2010 utilizando la teoría de Herzberg, con el fin de generar propuestas dirigidas a incrementar la gestión del Capital Humano en la optimización de los servicios y el logro de las metas organizacionales

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Reconocer si existen diferencias significativas entre los perfiles motivacionales en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010.
- ✓ Analizar si existen coincidencias entre los perfiles motivacionales en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010.
- ✓ Identificar los factores motivadores presentes en la satisfacción en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010 según la teoría de Herzberg.

- ✓ Identificar los factores higiénicos presentes en la satisfacción en los trabajadores de una empresa de bienes raíces en (Caracas) en el año 2010 según la teoría de Herzberg.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las empresas.

Asimismo, en razón de que la motivación es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que acompaña al repertorio para mejorar el desempeño humano.

Nada resulta más difícil en la vida, si se es responsable, ejecutar una tarea o acción sin conocimiento, en diversas ocasiones se encuentran personas que no han logrado identificar el papel importante que juega la capacitación permanente en la vida de cada uno, muchos la ven como un compromiso, como una carga, y no logran reconocer sus valores.

No han pensado en ella como la oportunidad de mejorar su desarrollo personal, el entorno en que viven, sus negocios, su relación personal y social, el crecimiento profesional, más todos y cada uno de los beneficios que trae la capacitación.

Como organización orientada a la prestación de un servicio, se encuentra en la búsqueda constante de la excelencia. No obstante la empresa de bienes y raíces presenta características y problemáticas particulares, entre las que se destacan: Poco compromiso e identificación con la organización, bajo nivel

de productividad y eficiencia en el trabajo, desconocimiento de los objetivos institucionales y falta de motivación al logro. Es importante señalar, que la empresa ha realizado campañas de formación y adiestramiento en materia de calidad y excelencia así como, en áreas vinculadas específicamente con las funciones que desempeña el trabajador sin embargo, estos procesos por sí solos no han incrementado el compromiso del trabajador con la institución. En función de estas consideraciones, esta investigación tiene como propósito evaluar realidad que vive la organización; y a su vez, proporcionar directrices de acción en beneficio de los trabajadores y la empresa.

1.5 VIABILIDAD DEL PROYECTO

Se contó con los recursos (materiales, económicos y humanos) y el tiempo necesario para la realización de dicha investigación. En lo que respecta a los recursos materiales se pudo tener acceso al material teórico, en cuanto a los recursos humanos se encontraron las personas necesarias que aportaron su conocimiento y por último se tuvieron los recursos económicos que permiten afrontar los costos de la investigación.

1.6 ASPECTOS ÉTICOS

En la elaboración de la investigación se respetó la documentación que se utilizó, resguardando así los derechos de autor. Se resguardó el anonimato de la empresa donde se realizó la misma así como el de los participantes.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÒN

2.1.1 JERARQUÍA DE NECESIDADES (ABRAHAM MASLOW)

La Jerarquía de Necesidades de Maslow (Robbins , 2004) clasifica las motivaciones humanas y comprende su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con

armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

2.1.2 TEORÍA X Y TEORÍA Y (DOUGLAS McGREGOR)

Los planteamientos de McGregor (2001) pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contienen una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente

orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.

2.1.3 TEORÍA E.R.C. (CLAYTON ALDERFER)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, (Thomas,2001) considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowniano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad

del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso). Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

2.1.4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES SECUNDARIAS (DAVID McCLELLAND)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades (Robbins, 2004). Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían. Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras

organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

2.1.5 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (V. VROOM, E. DECI, L. PORTER)

La Teoría de las Expectativas (Vroom, 2004) da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a

la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

2.1.6 TEORÍA DE LA EQUIDAD (J. STACEY ADAMS)

La Teoría de la Equidad (Reeve,2002) pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos Rp y Ap a los resultados y aportes propios, y Rpr y Apr a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si (Rp/Ap) =

(Rpr/Apr) hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entres resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si (Rp/Ap) < (Rpr/Apr) hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si (Rp/Ap) > (Rpr/Apr) el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollan otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación. Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

2.1.7. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA (E. DECI, R. RYAN. R. DE CHARM)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva (Reeve, 2002) busca determinar la influencia de las recompensas sobra la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir

que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó. Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

2.1.8 TEORÍA DEL ESTABLECIMENTO DE METAS (EDWIN LOCKE)

La Teoría del establecimiento de metas (Robbins, 2004) destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo.

Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

2.1.9 TEORÍA DEL FLUJO (MIHALY CSIKSZENTMIHALYI)

La Teoría del flujo (Werther y Davis, 2000) es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que las persona la realizará, incluso

aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro). El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

2.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (KENNETH THOMAS)

La Teoría de la Motivación Intrínseca (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, J, 2001) parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba"

esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: Autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

2.3 TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG

2.3.1 FACTORES MOTIVACIONALES SEGÚN LA TEORÍA DE HERZBERG (2003)

Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y

actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción. Los factores de desarrollo, o motivadores, intrínsecos al trabajo son: la realización, el reconocimiento de la realización, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso.

2.3.2. FACTORES DE HIGIENE SEGÚN LA TEORÍA DE HERZBERG (2003)

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Los factores para evitar la insatisfacción, o de higiene (PAT) extrínsecos al trabajo comprenden: la política de la empresa y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario, la categoría, y el seguro social.

En enfoque de la Teoría de Herzberg (2003), el medio ambiente en general distingue el medio ambiente externo del medio ambiente interno; en el primero, la eficacia se considera como el principal elemento para evaluarla relación entre la organización y el medio ambiente, y en el segundo, para incrementar la eficiencia se requiere utilizar la responsabilidad colectiva y el espíritu de cooperación y en general:

- El trabajo mismo puede proporcionar resultados intrínsecos o a través de las tareas.
- Las políticas y prácticas de personal referidas a las recompensas, constituyen una fuente de resultados.
- Las relaciones interpersonales con el supervisor y la medida en que éste reconozca los logros del individuo y le permita participar, son también fuentes de resultados.
- Los compañeros de trabajo son habitualmente una fuente de resultados.

Para emprender un nuevo diseño organizacional se deben considerar cuatro dimensiones de cambio: personal, interpersonal, de dirección y de organización. Y asimismo, también debería remarcarse que los directivos deben desarrollar su motivación intrínseca, con énfasis en la responsabilidad, desarrollo, trabajo mismo, etc., y no ser solo considerado como un factor de acompañamiento, de soporte al trabajo operativo de los empleados.

2.3.3. DINÁMICA DE LOS FACTORES DE HIGIENE SEGÚN LA TEORÍA DE HERZBERG (2003).

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica

subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.

4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.

5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.

6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.

8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?.

10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

2.3.4 FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ENRIQUECIMIENTO EN EL TRABAJO SEGÚN HERZBERG (2003).

El reto de la Dirección es lograr los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, y la motivación laboral es un factor básico para el rendimiento eficiente que se espera. Con este propósito se presenta la teoría de Herzberg (2003) sobre el enriquecimiento del trabajo. ¿En que consiste?, ¿Crea las condiciones adecuadas para que aflore el comportamiento deseado?.

El enriquecimiento de un puesto de trabajo no puede ser una propuesta de un momento dado, sino una función continuada de dirección. No obstante, los cambios iniciales deberían durar un largo periodo de tiempo. Diversas razones para ello:

- Los cambios deberían elevar el trabajo hasta un nivel de dificultad equiparable a la capacidad exigida al efectuar la contratación de un empleado.
- Aquellos que tengan aún más conocimientos, podrán demostrarlos mejor y conseguir la promoción a un puesto de más alto nivel.
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que tienen un efecto a mucho más largo plazo en las actitudes de los empleados. Puede que haya que enriquecer el trabajo

de nuevo, pero esto no sucederá con tanta frecuencia como en el caso de los factores de higiene.

- El enriquecimiento de puestos se orienta a crear trabajos que sean desafiantes significativos, mediante el estímulo de factores intrínsecos de motivación como el reto, el reconocimiento de logro y la responsabilidad.

2.3.5 EFICACIA DE LA TEORÍA DE HIGIENE Y MOTIVACIÓN SEGÚN HERZBERG (2003).

La teoría de la higiene y motivación de Herzberg (2003), sugiere que el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. El enriquecimiento de la tarea ofrece al empleado la oportunidad de desarrollarse psicológicamente es lo que denomina Herzberg (2003) desarrollo vertical del puesto de trabajo mediante la creación de factores motivadores. En la época actual donde las empresas luchan por transitar de una economía basada en la producción a otra fundada en el conocimiento, en la que la creación del valor depende cada vez más de las ideas y la innovación, ya no es suficiente el enriquecimiento del puesto. Actualmente se diseñan diversas herramientas administrativas para propiciar actitudes y comportamientos indispensables para el alto desempeño: Generar confianza, desencadenar nuevas ideas, y asimismo obtener la cooperación voluntaria de los empleados implicados con procesos y resultados que también les favorezcan en su desarrollo personal Y asimismo, también debería remarcarse que los directivos deben desarrollar su motivación intrínseca, con énfasis en la responsabilidad, desarrollo, trabajo mismo, etc y no ser solo considerado como un factor de acompañamiento, de soporte al trabajo operativo de los empleados. El enfoque del enriquecimiento del puesto fue retomado por el sistema socio-técnico del trabajo el cual integra una visión

colectiva del trabajo y una noción de interrelación (al interior de un grupo de trabajo y de éste con el resto de la organización).

Con este planteamiento la gestión de los recursos humanos se ve beneficiada con estas formas de servicio comunitario que contribuirían al desarrollo profesional y a lograr un efectivo compromiso con la comunidad

2.3.6 MÉTODOS DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG (2003).

Herzberg (2003) sostiene el punto de vista de que en los métodos de motivación tradicionales no se trata propiamente de métodos de motivación, sino métodos de forzar al trabajo, que él denomina Pet (Patada en el trasero). Según Herzberg (2003), hay dos tipos de Pet, la negativa y la positiva.

- Pet negativa: Utilización de violencia para hacer trabajar a los individuos. Se trata de la aplicación literal del término, y antes se usaba con mucha frecuencia. Sin embargo, adolece de tres desventajas fundamentales: (1) Es poco elegante; (2) Se contrapone a la sagrada imagen de benevolencia que veneran la mayoría de las organizaciones; (3) Por tratarse de un ataque físico, estimula directamente al sistema nervioso autónomo y, por ende, los resultados frecuentemente son negativos es factible que el empleado nos conteste propinándonos otro puntapié.

- Pet positiva: Dejar entrever gratificaciones caso de que se cumplan las labores encomendadas a los trabajadores.

2.4 CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Para que se logre captar las grandes ventajas y beneficios que ofrece la capacitación, que como objetivo tiene mantener y desarrollar todos los aspectos mencionados con anterioridad, es necesario vivir experiencias sin ella.

Es importante comprender que la capacitación no es un gasto, siempre es saludable pensar en ella como una inversión. Lo anterior ha sido motivo de discusión durante muchos años; sin embargo el tiempo se ha encargado de sustentar que esto último es una verdadera realidad.

La vida va cambiando de manera extraordinariamente rápida y con ella muchas cosas, incluyendo los conocimientos; por ende para tener éxito es necesario estar acorde con dichos cambios y aceptarlos de una manera natural y entender su importancia en nuestro desarrollo presente y futuro.

Nada es estático en la vida y mucho menos pueden serlo los conocimientos, principalmente en ésta era de cambios y tecnología que tanto nos exige. No hacer un reconocimiento de esto va a significar estar de espaldas a nuestra propia realidad.

Cada cambio y experiencia por más traumática que parezca, deben significar una motivación, un incentivo, una enseñanza, para ser mejores cada día, y para serlo es necesario adquirir conocimientos a través de la capacitación, que redundará en tener mejores resultados en todo lo que se haga y se emprenda, para hacerle frente a todos los retos que nos impone el fenómeno global en el que vivimos.

El mundo en términos generales es competitivo, por consiguiente no se debe permanecer estático. La capacitación permanente, la disposición y perseverancia son la clave del éxito. Creer en la capacitación como una de las principales herramientas con que se cuenta para el logro de las metas, los cambios de paradigmas y mejores resultados en todo lo que se realiza,

permitirá verla de manera diferente, ya que más que necesaria es imprescindible en la vida de cada individuo.

Capacitarse va a significar prepararse para ser los mejores en lo que se haga o se inicie, haciéndolo bien desde la primera vez. Se convierte en inversión, cuando se sustenta como una necesidad real del desarrollo humano y personal de los individuos.

La capacitación continua y permanente está entre los principios universales del desarrollo humano, al que cada persona tiene derecho; de allí la importancia de hacer programas de capacitación accesibles a todos, así como los vienen realizando algunas organizaciones, instituciones y comunidades de forma gratuita en algunos casos y en otros a precios accesibles, siendo concientes de que el factor adquisitivo no debe representar un impedimento, para que las personas no la reciban, ya que se les estaría condenando a la ignorancia permanente y a todos los flagelos que amenazan constantemente a la humanidad.

La detección de las necesidades de capacitación es el mejor termómetro para poder sustentarla. Para conocerla a fondo es menester aplicar una serie de sondeos y revisiones de los conocimientos actuales que posean las personas, para perfeccionarlos y actualizarlos. Para lograr resultados más favorables y rápidos se sugiere la técnica de aprender haciendo.

La efectividad de la capacitación dependerá de su enfoque integral. La visión consiste en desarrollar a la persona como ser humano, para sus necesidades presentes y futuras, ya que la formación de mejores personas dará el resultado de mejores colaboradores para cualquier labor, ya sea personal, comercial, social y corporativo entre otras.

Lo anterior garantiza una formación tendiente a desarrollar individuos con sentido de responsabilidad, capaces de ser más honestos, humanos, solidarios, sociables y sobre todo mejores seres humanos en términos generales, con calidad y productividad.

Es indispensable contar con una política de capacitación que permita observar y dar seguimiento a todo proceso de capacitación que se emprenda, con miras al desarrollo de la competencia con uno mismo, que es la más importante y el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que se ofrezcan. Para que sea efectiva la capacitación, no debe improvisarse, sino que debe responder y resolver los problemas y necesidades detectadas, con objetivos y metas claras.

Perfeccionarse significa crecer, adquirir nuevas formas y maneras para optimizar las tareas cotidianas. Responder a las necesidades de capacitación, es sin lugar a dudas una trascendental misión dirigida al desarrollo integral, que debe contar con principios fundamentales, que identifiquen una formación de calidad, para ayudar a enfrentar al mundo de la mejor manera posible.

La educación continua y permanente es una forma de responder a las necesidades de actualización de conocimientos y capacidades en el tiempo, que en la actualidad se materializan a través de diferentes dinámicas de capacitación, presénciales, a distancia y virtuales abriendo así la gama de oportunidades para todos, como filosofía mundial.

Lo anterior permite garantizar el éxito profesional de muchas personas y el seguimiento de su potencialización futura, en torno a nuevas tecnologías y procedimientos, así como también contribuye a reformar su iniciativa individual, especialización, versatilidad, capacidad para la toma de decisiones en cualquier ámbito, la interacción con los demás, la relación y trabajo en equipo, tanto en los ambientes profesionales, como en los sociales y familiares.

La capacitación y orientación, al igual que el adiestramiento en áreas específicas, aumentan una actitud positiva en las personas. Por otra parte las ayudan en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. A todas luces representa una de las mejores inversiones en

los individuos dentro y fuera de una organización, siendo una de las principales fuentes de bienestar para el que disfrute de dicho beneficio.

La explosión del conocimiento, que cada día adquiere mayor importancia en el mundo, ofrece una serie de beneficios para los individuos que repercuten favorablemente en sus vidas, siendo algunos de ellos: la ayuda a la resolución de sus problemas, en la toma de decisiones, una postura asertiva hacia su desarrollo personal, el aumento de la confianza en sí mismo, mejoría en las actitudes de comunicación dentro y fuera del seno familiar, empresarial y social, aumento de los niveles de satisfacción en general, eliminación de temores con relación a la ignorancia individual y a la incompetencia, le permite lograr sus metas individuales y colectivas.

En un mundo globalizado como el actual la creciente tendencia es la diversificación con relación a las nacionalidades, que lleva a la necesidad de que la capacitación que se imparta, sea flexible para grupos y equipos que puedan diferir profundamente en cuanto a su formación académica, expectativas, experiencias y conocimientos anteriores. En estos casos que cada día son más frecuentes, es necesaria la flexibilidad como factor fundamental, que bien manejados y administrados, siempre rinden buenos resultados, por el enriquecimiento que se obtiene con la participación de las diferentes culturas.

Se vive en un constante desarrollo y cambios que se producen cada día con mayor velocidad, esto implica que las personas deben adaptarse a dichos cambios para no perder el ritmo y quedarse rezagados en el tiempo y la distancia.

Hoy en día la mayoría de las profesiones han llegado a un grado de avance tal, que todo aquel profesional que a pesar de haber estudiado, no se capacite, actualice y se perfeccione con las nuevas técnicas e informaciones, va perdiendo lugar con relación al que si lo hace, independientemente de que si el trabajo o la sociedad se lo exija. Vemos la capacitación y su importancia como una herramienta que debe utilizarse de manera

personalizada, que definitivamente mejora la actitud, la calidad y la productividad.

El que hacer diario de la capacitación va mucho más allá de una transferencia de conocimientos. En la actualidad existe gran interés por parte de muchos sectores de la sociedad en obtener información y conocimientos que contribuyan a fortalecer sus actividades en diversos campos y su preocupación porque el ser humano cada día tenga mayores fuentes de capacitación, que le permitan interactuar de manera más eficiente en la sociedad, la cual definitivamente con lo anterior tendrá menos problemas.

Es importante dentro de un programa de capacitación compartir, difundir, popularizar ideas, valores, conocimientos y experiencias a través de cursos, talleres y otras actividades adaptadas a las necesidades de cada individuo, sociedad, sector u organización interesada.

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación descriptiva, puesto que la misma buscó especificar las propiedades importantes de personas, grupos, o cualquier fenómeno que fuera sometido al análisis ya que se aplicaron conocimientos teóricos en la indagación de interrogantes para diagnosticar los factores motivadores e higiénicos y así conocer los niveles de satisfacción e insatisfacción de la población empleada. En el caso de esta investigación, se enfocó específicamente en el comportamiento de las variables fundamentales de la teoría de higiene y motivación de Herzberg.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es no experimental, porque estuvo basada en observar fenómenos tal y como sucedieron en su entorno natural y porque no se manipularon las variables de estudio para después proceder a analizar los mismos. A su vez, en cuanto a la relación con el tiempo, se empleó un diseño de tipo transeccional ya que los mismos estudian los fenómenos en un campo determinado y directamente de la realidad.

3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Motivación en el trabajo: La búsqueda de una satisfacción óptima en las tareas diarias, en el trabajo (Herzberg, 2003).Para poder conocer lo que satisface o no a los empleados y a su vez los niveles de satisfacción o insatisfacción, se debe valorar los siguientes factores:

a. **Factores Higiénicos:** Conforman el ambiente laboral y sirven para prevenir la insatisfacción laboral (Herzberg, 2003) aunque su presencia no logra motivar al empleado entre estas se tienen :

- ✓ Salario: Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por el trabajo que éste último haya efectuado o deba efectuar, o por servicios que haya prestado o deba prestar a la empresa.
- ✓ Beneficios: Retribución adicional al salario ya sea monetaria o no, que recibe el trabajador.
- ✓ Supervisión Técnica : La forma en la cual el supervisor administra sus funciones en cuanto a su habilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar las mismas y desde el punto de vista de los empleados, cuáles de éstas funciones son consideradas justas o injustas, competentes o incompetentes, buenas o malas .
- ✓ Relaciones Interpersonales : Relaciones emocionales y laborales con los compañeros dentro del ambiente de trabajo, que conforman los factores influyentes en las conductas observadas en una organización, comunes a diversos cargos no relacionados entre sí como son los deseos, expectativas, creencias, trabajo en equipo, etc.

b. Factores Motivadores: Tienen que ver con el contenido del cargo, sus tareas y deberes relacionados con el cargo en sí. Producen un efecto de satisfacción duradera y proporcionan la productividad laboral entre ellos Herzberg (2003) destacan los siguientes :

- ✓ Crecimiento Profesional: Posibilidad de crecer en el ámbito adquiriendo nuevos conocimientos, habilidades y promociones laborales.
- ✓ Reconocimiento: Cualquier acto de reconocimiento o actitud hacia el empleado debido a un logro laboral.
- ✓ Contenido del Cargo: Se refiere a las menciones del desempeño real del trabajo o fases de él, como fuentes de satisfacción o insatisfacción basadas en las actividades significativas y/o estimulantes que plantean retos y además permiten utilizar al máximo las habilidades del empleado.

- ✓ Logro: Es la apreciación de los resultados del trabajo de un individuo luego de la solución de un problema o la culminación exitosa de las tareas.
- ✓ Oportunidades de Ascenso y Progreso: Es la promoción de un individuo a un cargo superior basado en sus méritos laborales y/o por la búsqueda de la utilización máxima de sus conocimientos y habilidades.

3.4. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE

La operacionalización de la variable se realizó en función de las respuestas que los sujetos consignan en un instrumento al efecto (cuestionario).

Tabla 2: Definición Operacional de la Variable

Variable	Definición Conceptual de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Motivación en el Trabajo	La búsqueda de una satisfacción en las tareas diarias realizadas a nivel laboral.	Factores Higiénicos	Salario	1,2, 26
			Beneficios	3,4,5,6,24,26
			Supervisión Técnica	7,8,9,10,26
			Relaciones Interpersonales	11, 12,26
			Vida Personal	13,25
		Factores Motivadores	Crecimiento Profesional	14,15,16,17 26
			Reconocimiento	18,19,26
			Contenidos del Cargo	20,21,26
			Logro	22,26
			Oportunidades de Ascenso	23,26

Fuente: Elaboración Propia

3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis puede ser un sujeto o una organización o varios sujetos de un colectivo, agrupados por un rasgo común y se refiere a quienes van a ser medidos y depende de la definición clara del problema y de los objetivos de la investigación. La unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por los empleados que integran la empresa de bienes y raíces que fué sometida a estudio.

3.6. POBLACIÓN

La población está compuesta por 120 personas conformada por 12 Gerentes 16 Asistentes y 92 Asesores.

3.7. MUESTRA

Se empleó un muestreo aleatorio estratificado compuesto de 91 individuos con un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 5% donde se determinó una cuota para los cargos que formaron los estratos constando estos de la siguiente manera: 9 Gerentes 12 Asistentes y 70 Asesores.

3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se siguieron los siguientes pasos para realizar la investigación:

A. **Selección de la Muestra:** Se procedió a solicitar la colaboración de la empresa para conocer la población y así obtener el tamaño muestral a emplear.

B. **Aplicación del Instrumento:** Se administraron los instrumentos de forma grupal. La misma se llevó a cabo durante el período Enero – Abril 2010. se les notificó a los miembros de la muestra sobre la confidencialidad e importancia de la información a suministrar.

C. **Análisis de Datos:** Los resultados de cada prueba administrada se introdujeron en una base de datos mediante la utilización del Programa Estadístico SPSS, a objeto de obtener las frecuencias y los percentiles de cada una de las variables del estudio; así como las correlaciones correspondientes. Una vez procesados los resultados, se realizaron los análisis correspondientes.

3.9 INSTRUMENTO UTILIZADO

El cuestionario fue el instrumento de recolección de datos que se utilizó para la interpretación de los objetivos específicos del estudio a través de las preguntas del mismo. Se empleó el mismo utilizado en la tesis de grado denominada Medición del Grado de Satisfacción en el Trabajo de Acuerdo a los Factores Motivadores e Higiénicos de la Teoría de Herzberg de los Empleados de ELCA Cosméticos CA realizada por Lisbeth Karina López Trocel en el año 1998. Además un instrumento de medición adecuado representa verdaderamente los conceptos y variables que el investigador incluye en su estudio. Por esta razón, el contenido del cuestionario se basó en la teoría estudiada tomando en cuenta los indicadores motivadores e higiénicos de la teoría de Herzberg . El contenido de las preguntas usadas en el instrumento fue elegido de acuerdo a los requerimientos del investigador.

Este tipo de preguntas fueron divididas en 3 grupos y estas son las siguientes:

a. Preguntas de tipo demográfico, basado en el método Graffar modificado de la clasificación de las clases sociales, según la escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela la razón de estas preguntas en el cuestionario utilizado para medir el nivel de satisfacción en el trabajo es que las características demográficas están relacionadas con los deseos y necesidades de los empleados los cuales determinaran el nivel de satisfacción de los mismos y estos ayudaron a la mejor interpretación de los datos.

b. Preguntas Abiertas: El entrevistado no fue delimitado en cuanto a una serie de alternativas en su respuesta y de esta manera respondió con sus propias palabras a las preguntas elaboradas. El uso exclusivo de este tipo de pregunta se incluyó para obtener de una forma espontánea la opinión del entrevistado sin que está sea sometido a escoger de acuerdo al punto de vista del entrevistador ya que se evitó colocar una lista de alternativas fijas. Estas son las números (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11, 12, 17 ,19 , 20, 21, 22 ,23 , 24 , 25).

c. Preguntas Cerradas: Se presentaron una serie de opciones delimitadas entre ellas se usaron: Cerradas con varias alternativas de respuesta presentaron una serie de opciones definidas de las cuales el entrevistado seleccionó la más adecuada a la respuesta que deseó dar entre las preguntas cerradas de varias alternativas se encontraron las respuestas de una opción de varias opciones y las preguntas de alternativas fijas en donde se les pidió a los entrevistados entre un grupo de opciones escoger la alternativa más cercana a su respuesta. Estas son los números: (1,2,3,4,7, 8,9,10,11,12, 13, 14, 15,16, 18, 19, 20, 21,22, 23, 26).

3.9.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.9.1.1 VALIDEZ

La Validez, se refiere al grado en el que el instrumento mide la variable que pretende medir. La validez para el instrumento de recolección de datos, puede ser aplicada según 3 tipos de evidencias: Evidencia relacionada con el criterio, la evidencia relacionada con el constructo y la evidencia relacionada con el contenido (Hernández, Fernández y Batistata, 2004)

En este estudio se utilizó la validez relacionada con el contenido utilizada ya que era la más apropiada para este estudio de tipo descriptivo. La validez de contenido se refiere al grado en que la medición de un instrumento refleja un dominio específico del concepto medido (Hernández, Fernández y Batista, 2004) para este estudio la validez de contenido fué realizada por un grupo de expertos en áreas a fines de este tipo de investigación. Ellos fueron un metodólogo, un psicólogo industrial, un psicólogo, 5 especialistas en el área de recursos humanos y un mercadeólogo especialista en la elaboración de cuestionarios al haber recibido todos los juicios de expertos, en los cuales se observaron que todos los factores seleccionados de la Teoría de Herzberg habían sido cubiertos de una forma adecuada en la operacionalización de las variables y el cuestionario.

3.9.1.2 CONFIABILIDAD

La Confianza en las investigaciones se refiere al grado en que la aplicación del instrumento al mismo sujeto, en momentos diferentes, produce iguales resultados (Hernández, Fernández y Batistata, 2004). Lo que se

busca con la confiabilidad es la aplicación repetida de un mismo instrumento, refleje siempre los mismos resultados si es aplicado al mismo individuo y en situaciones similares para poder confiar en el instrumento. En la búsqueda de la confiabilidad de los instrumentos de medición se han creado distintos procedimientos para calcular la misma todos coinciden en fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1 donde un coeficiente cero significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad en esta investigación se utilizó el conocido como Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Crombach donde su ventaja reside que no es necesario dividir en dos mitades a los items del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández, Fernández y Batista, 2004) dando una valor este de 0,7982 en la presente investigación lo que denota que existe una alta confiabilidad para el instrumento utilizado.

CAPITULO 4: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

4.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Tabla 3: Frecuencia de Sexo

SEXO		
	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	41	45,1
Hombres	50	54,9
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra el 45,1% de la misma es del sexo femenino mientras que un 54,9% pertenece al masculino lo que denota los hombres se encuentran en mayoría con respecto a las mujeres.

Tabla 4: Frecuencia de Edades

EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
15-25 años	11	12,1
26-35 años	29	31,9
36-45 años	39	42,9
46 o más años	12	13,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La frecuencia de edad dominante es la de 36 a 45 años con un 42,9% de la muestra. Luego les sigue el rango de 26 a 35 años con el 31,9%, 46 años o más con el 13,2% y por último de 15 a 25 años con el 12,1%.

Tabla 5: Frecuencia de Estado Civil

ESTADO CIVIL		
	Frecuencia	Porcentaje
Casado	57	62,6
Soltero	24	26,4
Divorciado	9	9,9
Viudo	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El estado civil dominante de la muestra es el de casado con un 62,6% de la población, mientras que el de soltero le sigue con un 26,4% luego el divorciado con un 9,9% por último una sola persona de la muestra resultó ser viudo representando el 1,1%.

Tabla 6: Frecuencia de Actividad Económica

ACTIVIDAD ECONOMICA		
	Frecuencia	Porcentaje
Asesor	70	76,92
Asistente	12	13,18
Gerente	9	9,89
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra la actividad económica dominante dentro de la empresa es la de Asesor con un 76,92%. La siguen Asistente con un 13.18% y por último la de Gerente con un 9,89 % respectivamente.

Tabla 7: Frecuencia de Ingreso Aproximado

INGRESO APROXIMADO		
	Frecuencia	Porcentaje
3501 Bs a 4500 Bs	33	36,3
4501 Bs a 5500 Bs	26	28,6
2501 Bs a 3500 Bs	13	14,3
5501 Bs ó mas	11	12,1
1000 Bs a 2500 Bs	5	5,5
Ns/Nc	3	3,0
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El rango de ingreso dominante comprende entre 3.501 Bs a 4.500Bs con un 36.3% de la muestra. Luego le siguen los ubicados entre 4.501 Bs a 5.500Bs con un 28.6%, entre 2.501 Bs a 3.500Bs con un 14.3%, entre 5.501 Bs o más con un 12.1% entre 1.000 Bs a 2.500Bs con un 5.5%, las personas que no emitieron repuesta representan el 3%.

Tabla 8: Frecuencia de Profesión

PROFESION		
	Frecuencia	Porcentaje
Arquitecto	11	12,1
Administración S.E.	8	8,8
Ingeniero	8	8,8
Economista	7	7,7
Comerciante	7	7,7
Educador	7	7,7

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Frecuencia de Profesión (continuación)

PROFESION		
	Frecuencia	Porcentaje
Contador	6	6,6
Publicidad	6	6,6
Vendedor	5	5,5
Estudiante Universitario	4	4,4
Informática	3	3,3
Administración de Personal	2	2,2
Estadístico	2	2,2
Comunicador Social	2	2,2
Sociólogo	1	1,1
Abogado	1	1,1
Médico	1	1,1
Idiomas	1	1,1
Organización y Métodos	1	1,1
Administración Tributaria	1	1,1
Filósofo	1	1,1
Relaciones Publicas	1	1,1
Administración Aduanera	1	1,1
Turismo	1	1,1
Letras	1	1,1
Ciencias Fiscales	1	1,1
Enfermería	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La muestra en cuanto a profesión se refiere Arquitecto es la que más frecuente con un 12.1%, luego le siguen Administración e Ingeniería (sin especificar) con un 8.8%. En el tercer rango se encuentra a Economistas,

Educadores y Comerciantes con un 7.7%, en el cuarto están las profesiones de Contador y Publicidad con un 6.6% y se destaca en minoría a los Vendedores y Estudiantes Universitarios en el quinto y sexto con un 5.5% y 4.4% respectivamente.

Tabla 9: Frecuencia de Tenencia de Vivienda

TENENCIA DE VIVIENDA		
	Frecuencia	Porcentaje
Propia	58	63,7
Alquilada	20	21,9
De un familiar	13	14,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La tenencia de vivienda es propia en un 63.7% de las personas, alquilada en un 21.9% y de un familiar con el 14.2 %.

Tabla 10: Frecuencia de Postgrado

POSTGRADO		
	Frecuencia	Porcentaje
No cursaron	84	92,3
Especialización en Finanzas	2	2,2
Especialización en Roles	1	1,1
Administración Mención Mercadeo	1	1,1
Especialización mención Administración Empresarial	1	1,1
Especialización en Derecho Mercantil	1	1,1
Ns/Nc	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra que tan solo 7 personas de las 91 posibles realizaron o están cursando estudios en Postgrado en las respectivas menciones, representando así un 6.6% de la muestra. El restante 92.3% no ha cursado estudios avanzados mientras que el 1.1% no emitió respuesta.

4.2 DIMENSIÓN : FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES

Tabla 11: Frecuencia de Pregunta 1

¿Qué tan satisfecho está usted con su salario?		
	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	62	68,1
Satisfecho	23	25,3
Insatisfecho	4	4,4
Muy satisfecho	2	2,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 68.1% de la muestra empleada refleja que está medianamente satisfecho con su salario, el 25.3% está satisfecho, el 4.4% está insatisfecho y solo una minoría del 2.2% está muy satisfecho.

Tabla 12: Frecuencia de Pregunta 2

¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que usted le destina a su trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente justo	48	52,7
Justo	30	33,0
Injusto	9	9,9
Muy justo	3	3,3
Muy injusto	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 52.7% considera que es medianamente justa la relación esfuerzo-salario en su compañía como se observa en la tabla. El 33% considera justa la compensación y le siguen injusto, muy justo y muy injusto con 9.9 %, 3.3 % y 1.1% respectivamente.

Tabla 13: Frecuencia de Pregunta 4

¿Qué tan satisfecho está usted con respecto a la información dada por la empresa sobre sus beneficios como empleado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	42	46,2
Medianamente satisfecho	38	41,8
Insatisfecho	7	7,7
Muy satisfecho	3	3,3
Ns/Nc	1	1,0
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 46.2% de los empleados dice estar satisfecho con la información recibida sobre sus beneficios. El 41.8% manifiesta estar medianamente satisfecho, el 7.7% insatisfecho y el 3.3% muy satisfecho por último el 1% no emite respuesta.

Tabla 14: Frecuencia de Pregunta 5

¿Cuáles de estos beneficios cambiaría usted?		
	Frecuencia	Porcentaje
No los cambiaria	38	41,8
Clase de Aeróbicos	34	37,3
Caja de Ahorro	6	6,5
Prima por muerte de trabajador	4	4,4
Obsequios por cumpleaños	4	4,4
Descuentos en los productos de la compañía	3	3,29
Concursos Especiales	2	2,19
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La primera opción las personas que no cambiarían ningún beneficio representan el 41.8% de la muestra. En segunda opción los que reemplazarían las clases de aeróbicos representan el 37.3% y la caja de ahorro la modificarían el 6.5% de los trabajadores representando estas 3 opciones anteriores las reflejadas con mayores frecuencia.

Tabla 15: Frecuencia de Pregunta 6

¿Por cuales los cambiaría?		
	Frecuencia	Porcentaje
No los cambiaria	32	35,1
Aumento de Beneficios	19	20,8
Pago de horas extras para todo el personal	12	13,1
Aumento de comisiones / salario	9	9,8
Préstamos para vivienda para todo el personal	7	7,6
Útiles escolares para todo el personal	5	5,5
Seguro para vehículo	4	4,4
Plan de retiro para todo el personal	3	3,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 35.1% de los empleados escogería no reemplazar ningún beneficio otorgado. El 20.8% demandaría un aumento en las beneficios mientras que el 13.1% solicitaría el pago de horas extras para todo el personal. Luego se encuentran el aumento de comisiones 9.8%, préstamos para vivienda para todo el personal 7.6 %, útiles escolares 5.5%, seguro para vehículo 4.4% y plan de retiro para todo el personal 3.2%.

Tabla 16: Frecuencia de Pregunta 7

¿Qué tan justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisión?		
	Frecuencia	Porcentaje
Injusto	65	71,4
Justo	16	17,6
Medianamente Justo	10	11,0
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría considera injusta la supervisión de su trabajo con un 71.4%. El 17.6% la considera justa y el 11% la considera medianamente justa lo que denota en su mayoría un descontento con este factor.

Tabla 17: Frecuencia de Pregunta 8

¿Qué tanta oportunidad tiene usted de discutir la evaluación que le hace su supervisor?		
	Frecuencia	Porcentaje
Poca	67	73,62
Muy poca	14	15,38
Mediana	10	11,00
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Para el 73.62% de los empleados se tiene poca oportunidad de discutir su evaluación con su supervisor. El 15.38% reconoce que su oportunidad de discusión es muy poca y el 11% considera como ultima opción existen medianas oportunidades de hacerlo.

Tabla 18: Frecuencia de Pregunta 9

¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular	66	72,5
Buena	16	17,6
Mala	9	9,9
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra se observa que los empleados catalogan de regular su relación con su supervisor dentro del ámbito laboral en un 72.5%. El 17.6% la califican como buena y el 9.9% la consideran mala.

Tabla 19: Frecuencia de Pregunta 10

¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral?		
	Frecuencia	Porcentaje
Poca	55	60,4
Muy poca	25	27,5
Mediana	8	8,8
Mucha	2	2,2
Ninguna	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 60.4% de los empleados aprecia que la relación con su supervisor tiene poca influencia positiva sobre su desempeño laboral. El 27.5% considera que tiene muy poca influencia positiva, el 8.8% considera que tiene mediana influencia y 2.2% y 1.1% tiene mucha y ninguna influencia positiva respectivamente.

Tabla 20: Frecuencia de Pregunta 11

¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de departamento?		
	Frecuencia	Porcentaje
Buena	48	52,7
Excelente	34	37,4
Regular	8	8,8
Mala	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 52.7% de los trabajadores valora que tiene una buena relación con sus compañeros de departamento, 37.4% cree que son excelentes y solo el 8.8% y el 1.1% la considera regular y mala respectivamente.

Tabla 21: Frecuencia de Pregunta 12

¿Qué tan satisfecho se siente usted de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de otros departamentos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Buena	45	49,5
Excelente	37	40,7
Regular	9	9,9
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 49,5 % considera buena la relación, el 40,7 % la considera excelente y solo el 9,9 % la considera regular manifestando en su mayoría una alta satisfacción en las relaciones laborales con los compañeros de otros departamentos.

Tabla 22: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación Familiar en General

Relación Familiar en General		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	34,07
No	60	65,93
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 65,93 % manifiesta en su gran mayoría que el trabajo no tenía una influencia negativa en su relación familiar en general mientras que el 34,07% valora que si la tiene.

Tabla 23: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación de Pareja

Relación de Pareja		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	16,5
No	76	83,5
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 83,5 % valora que el trabajo no afecta la relación de pareja mientras que apenas una minoría del 16,5 % afirma que tiene influencia negativa en la misma.

Tabla 24: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación con los Hijos

Relación con sus Hijos		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	64,8
No	32	35,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 64,8 % valora que el trabajo si tiene influencia negativa en su relación con los hijos mientras que el 35,2 % opina lo contrario.

Tabla 25: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en la Relación con sus Amigos

Relación con sus Amigos		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	15,4
No	77	84,6
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 84,6 % valora que el trabajo no tiene una influencia negativa con los amigos y apenas una minoría de 15,4 % manifiesta que no existe influencia positiva.

Tabla 26: Frecuencia de la influencia negativa del trabajo en el Desarrollo Intelectual

Desarrollo Intelectual		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	58,2
No	38	41,8
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría del 58,2 % considera que el trabajo si tenía una relación negativa en el desarrollo intelectual y 41,8 % manifiesta lo contrario.

Tabla 27: Frecuencia de la Influencia Negativa del Estrés en la Vida Personal

Estrés		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	85,7
No	13	14,3
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 85,7% afirma que el estrés si tiene influencia negativa en su vida personal con una minoría apenas del 14,3 % que tiene influencia positiva.

Tabla 28: Frecuencia de la Influencia Negativa del Horario del Trabajo en la Vida Personal

Horario de Trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	50,5
No	45	49,5
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El horario de trabajo si tiene influencia negativa sobre su vida personal con un 50,5% casi a la par el 49,5% opina que no tiene.

Tabla 29: Frecuencia de la Influencia Negativa del Exceso de Trabajo en la Vida Personal

Exceso de Trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
No	50	54,9
si	41	45,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 54,9 % en su mayoría considera que el exceso de trabajo no tiene una influencia negativa en su vida personal mientras que el 45,1 % que si lo tiene.

Tabla 30: Frecuencia de la Influencia Negativa del Exigencias del Supervisor en la Vida Personal

Exigencias del Supervisor		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	38,5
No	56	61,5
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 61,5 % opina que las exigencias del supervisor no tienen influencia negativa en su vida persona mientras que el 38,5% afirma que si la tiene.

Tabla 31: Frecuencia de la Influencia Negativa del Salario en la Vida Personal

Salario		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	33,0
No	61	67,0
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 67% valora que el salario no tiene una influencia negativa en su vida personal mientras el 33 % opina lo contrario.

Tabla 32: Frecuencia de la Influencia Negativa de las Instalaciones en la Vida Personal

Instalaciones		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	16,5
No	76	83,5
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 83,5 % afirma que las instalaciones no tienen una influencia negativa en su vida personal y una minoría apenas del 16,5 % que si la tiene.

Tabla 33: Frecuencia de la Influencia de los Adiestramientos para la formación de un mejor profesional

Adiestramientos		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	89,0
No	10	11,0
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 89 % valora que los adiestramientos si lo ayudan a formar como un mejor profesional mientras una minoría del 11% opina lo contrario.

Tabla 34: Frecuencia de la Influencia de los Cursos para la formación de un mejor profesional

Cursos		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	79,1
No	19	20,9
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 79,1% considera que los cursos si lo ayudan a formar como mejor profesional mientras una minoría del 20,9 % opina lo opuesto.

Tabla 35: Frecuencia de la Influencia de las Charlas para la formación de un mejor profesional

Charlas		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	39,6
No	55	60,4
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría del 60,4% afirma que las charlas no lo ayudan a formar como mejor profesional mientras que un 39,6 % no opina lo mismo.

Tabla 36: Frecuencia de la Influencia de las Reuniones Estratégicas para la formación de un mejor profesional

Reuniones Estratégicas		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	32
No	62	68
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría del 68% considera que las reuniones estratégicas no lo ayudan a formar como mejor profesional mientras que un 32 % afirma lo contrario.

Tabla 37: Frecuencia de la Bonificaciones

Bonificaciones		
	Frecuencia	Porcentaje
No	72	79,1
Si	19	20,8
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 79,1% valora que no recibe bonificaciones cuando culmina exitosamente una actividad mientras que apenas un 20,8% opina que si lo recibe.

Tabla 38: Frecuencia de las Condecoraciones

Condecoraciones		
	Frecuencia	Porcentaje
No	87	95,6
Si	4	4,4
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 95,6 % afirma que no recibe condecoraciones cuando culmina exitosamente una actividad mientras que apenas una minoría 4,4% considera lo contrario.

Tabla 39: Frecuencia de las Felicitaciones

Felicitaciones		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	87,9
No	11	12,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 87,9 % estima que recibe felicitaciones cuando culmina exitosamente una actividad mientras que apenas una minoría 12,1 % afirma lo contrario.

Tabla 40: Frecuencia de Viajes

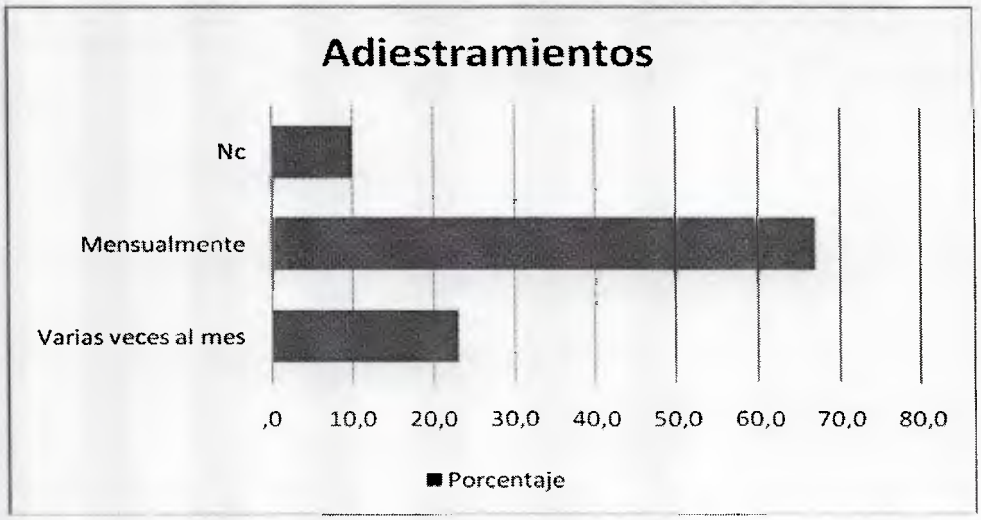
Viajes		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	11
No	81	89
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 89 % opina que no recibe como recompensa viajes cuando culmina exitosamente una actividad mientras que apenas una minoría 11 % opina lo opuesto.

En los siguientes gráficos se observan las respuestas al planteamiento de la pregunta que dice así: ¿Cuáles de las siguientes opciones son brindadas por la empresa?

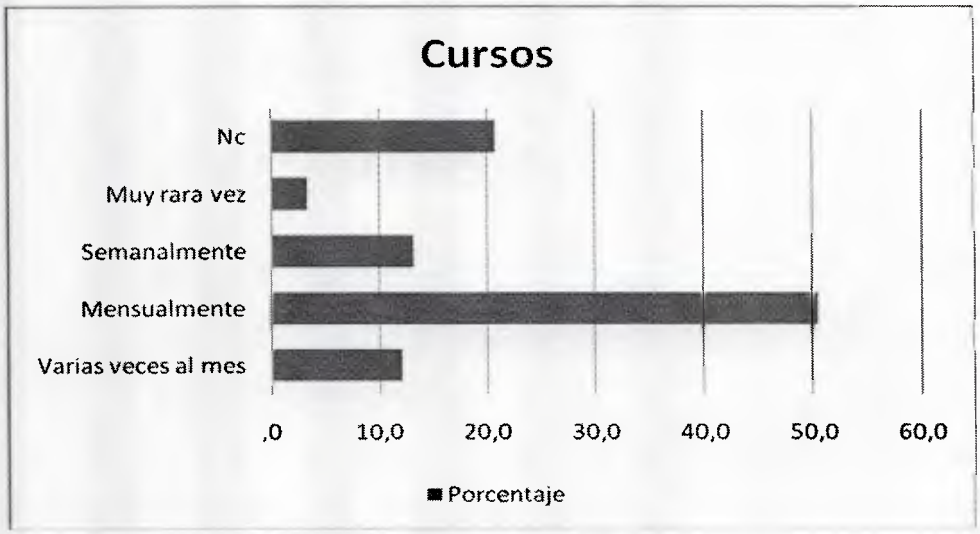
Gráfico 1: Frecuencia de Adiestramientos



Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del 68 % estima recibir adiestramientos mensualmente varias veces al mes 23% y nunca un 9%.

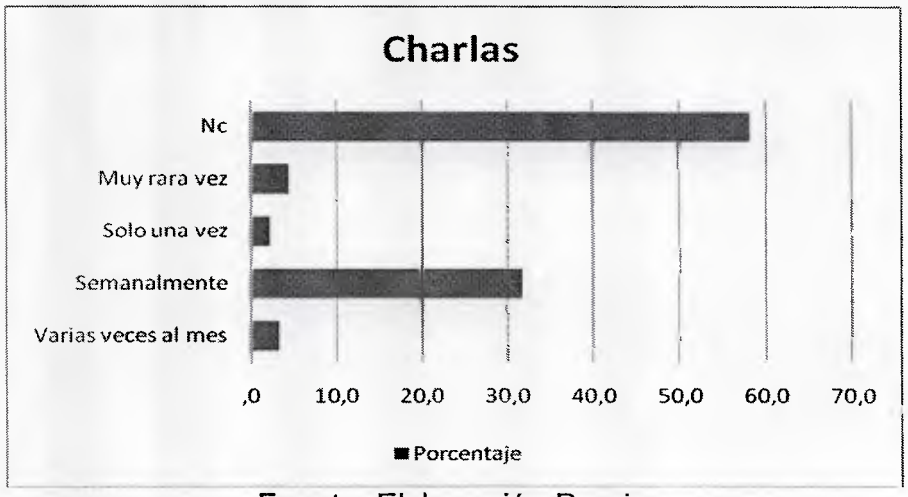
Gráfico 2: Frecuencia de Cursos



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría del 51% afirma recibir cursos mensualmente, nunca un 22% semanalmente, un 12% varias veces al mes un 11% y una minoría del 4% muy rara vez.

Gráfico 3: Frecuencia de Charlas



Fuente: Elaboración Propia

El 59 % valora nunca recibir charlas el 32 % afirma semanalmente y las opciones en conjunto muy rara vez, solo una vez y varias veces al mes suman un 9%.

Gráfico 4: Reuniones Estratégicas

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría del 69 % afirma no participar en cuanto las reuniones estratégicas y las opciones muy rara vez, solo una vez, semanalmente y varias veces al mes en conjunto con un total de 31% opinan que están presentes.

Tabla 41: Frecuencia de Pregunta 17

¿Cuáles opciones de formación profesional propondría usted?		
	Frecuencia	Porcentaje
Cursos de Informática	31	34,1
Curso de Trabajo en equipo	25	27,5
Curso de Ingles	19	20,9
Curso de Crecimiento Profesional	4	4,4
Curso de Finanzas	4	4,4
Cursos de Herramientas Gerenciales	2	2,2
Cursos de Liderazgo	2	2,2
Ns/Nc	2	2,2
Curso de Administración de Personal	1	1,1
Curso de Herramienta Estadística	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La opción con más frecuencia para formación personal fue Cursos de Informática con 34.1%. En segundo lugar Cursos de Trabajo en Equipo con 27.5%, tercero Curso de Inglés con 20.9%. Complementan las opciones de Cursos de Crecimiento Profesional y Finanzas con 4.4%, Cursos de Herramientas Gerenciales y Liderazgo con 2.2% cada uno.

Tabla 42: Frecuencia de Pregunta 19

¿Qué tan satisfecho se siente usted por el reconocimiento que le otorga la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	59	65
Muy Insatisfecho	20	22
Satisfecho	12	13
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La frecuencia con mayor opción es la de insatisfecho por el reconocimiento que le otorga la empresa en un 65%. Le siguen las opciones de muy insatisfecho con un 22% y satisfecho con un 13% lo que denota descontento en su mayoría en este aspecto.

Tabla 43: Frecuencia de Pregunta 20

¿Qué tan satisfecho se siente usted con las tareas que cumple diariamente en su trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	53	58,2
Satisfecho	30	33,0
Insatisfecho	5	5,5
Muy satisfecho	3	3,3
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra se refleja que las personas se sienten medianamente satisfechas con las tareas que cumplen diariamente en su trabajo en un 58.2%, satisfechas en un 33%, insatisfechas en un 5.5% y muy satisfechas en un 3.3%.

Tabla 44: Frecuencia de Pregunta 21

¿Qué tantas actividades significativas o estimulantes posee su trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Poca	56	61,5
Mediana	22	24,2
Muy poca	10	11,0
Mucha	3	3,3
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 61.5% piensan que su trabajo posee pocas actividades significativas o estimulantes. El 24.2% afirma que tienen actividades estimulantes en una mediana escala, el 11% valora que son muy pocas actividades significativas y tan solo el 3.3% denota que poseen muchas.

Tabla 45: Frecuencia de Pregunta 22

¿Qué tan satisfecho se siente usted por haber cumplido efectivamente su trabajo, o haber solucionado un problema?		
	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	48	52,7
Medianamente satisfecho	38	41,8
Muy satisfecho	3	3,3
Nc	1	1,1
Insatisfecho	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 52.7% se siente satisfecho por haber cumplido efectivamente con su trabajo (o resolver un problema). Un 41.8% medianamente satisfecho y un 3.3% muy satisfecho. Tan solo una minoría de un 1.1% dice sentirse insatisfecho por haber cumplido efectivamente con sus labores.

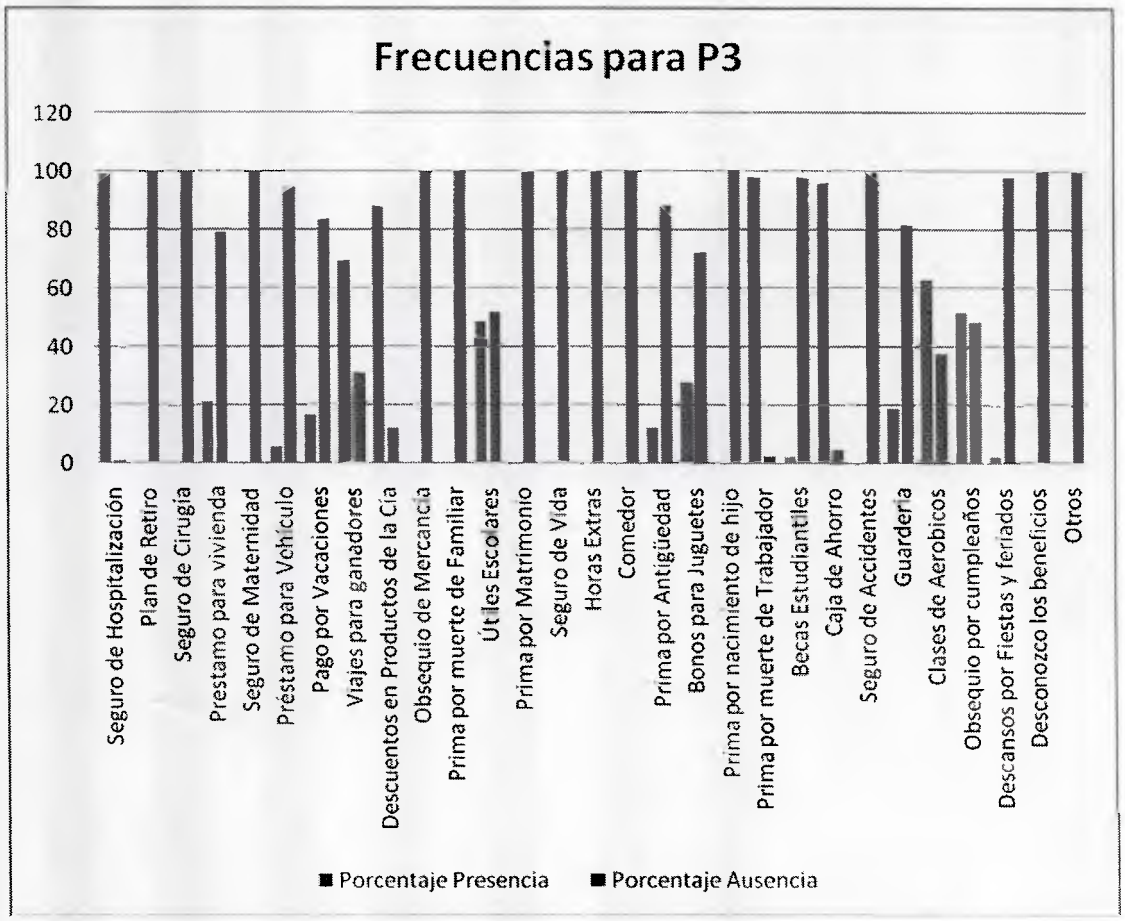
Tabla 46: Frecuencia de Pregunta 23

Fuente: Elaboración Propia

¿Qué tanta oportunidad tiene usted de obtener cargos superiores dentro de la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Poca	45	49,5
Muy poca	23	25,3
Mediana	14	15,4
Ninguna	6	6,6
Mucha	3	3,3
Total	91	100,0

El 49.5% del personal considera que tiene poca oportunidad de obtener un cargo superior dentro de la empresa. Le siguen las opciones de muy poca con 25.3%, mediana con un 15.4% y ninguna con un 6.6%. Tan solo el 3.3% considera tener muchas oportunidades de ascenso lo que denota que una minoría de la muestra manifiesta tener oportunidades de obtener un puesto superior en la empresa.

Gráfico 5: ¿Cuáles de los siguiente beneficios le son ofrecidos en su empresa? (RM)



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 5 se dan a conocer cuales de los beneficios reconocen los empleados a mayor escala. La barra azul muestra el conocimiento, mientras que la barra roja muestra el desconocimiento del mismo. Como se puede observar los más reconocidos son Seguro de Hospitalización, Prima por Muerte del Trabajador, Caja de Ahorro y Descuentos en Productos de la Compañía.

Las siguientes tablas y gráficos muestran las respuestas y el orden en que fueron dadas para la pregunta 24 que interroga lo siguiente: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? (RM Jerarquizada)

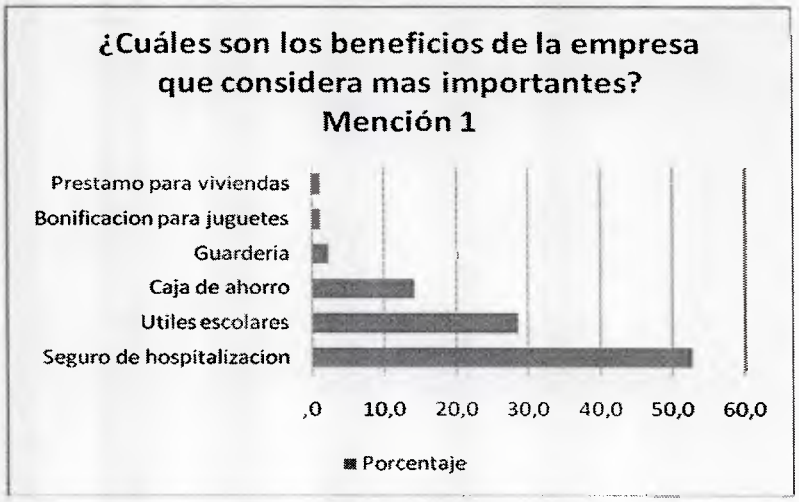
Tabla 47: Frecuencia de Pregunta 24

¿Cuáles son los beneficios de la empresa que considera más importantes? Mención 1		
	Frecuencia	Porcentaje
Seguro de hospitalización	48	52,7
Útiles escolares	26	28,6
Caja de ahorro	13	14,3
Guardería	2	2,2
Bonificación para juguetes	1	1,1
Préstamo para viviendas	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El seguro de hospitalización obtiene la mayoría con un porcentaje del 52,7% siguiendo en segundo lugar los útiles escolares con un 28,6% y en tercer lugar en importancia la caja de ahorro con un 14,3% en cuarto lugar se encuentra la guardería con un 2,2% y en quinto y sexto lugar respectivamente la bonificación de juguetes y préstamo para viviendas con un 1,1% lo que denota que en los primeros puestos de las respuestas obtenidas se consideran los beneficios más importantes aquellos que satisfacen necesidades primarias como la salud y educación e ingreso.

Gráfico 6: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 1 (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se visualiza con más claridad la información detallada en la tabla anterior.

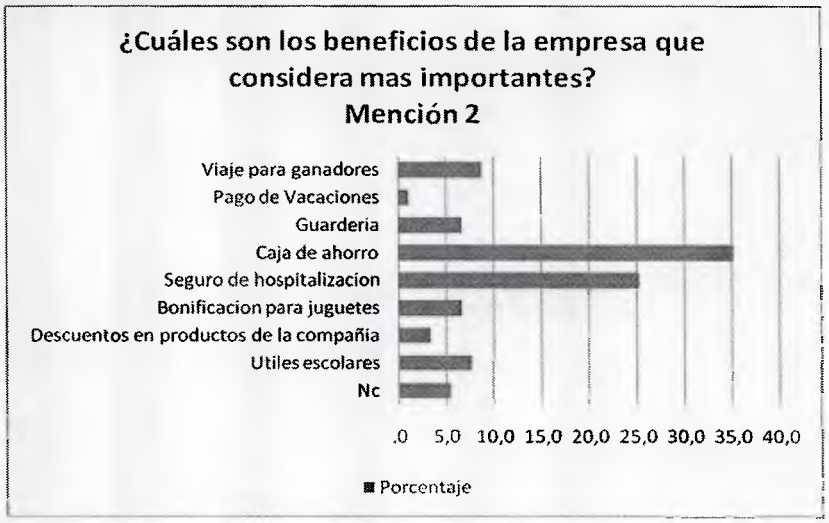
Tabla 48: Frecuencia de Pregunta 24

¿Cuáles son los beneficios de la empresa que considera más importantes? Mención 2		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	5	5,5
Útiles escolares	7	7,7
Descuentos en productos de la compañía	3	3,3
Bonificación para juguetes	6	6,6
Seguro de hospitalización	23	25,3
Caja de ahorro	32	35,2
Guardería	6	6,6
Pago de Vacaciones	1	1,1
Viaje para ganadores	8	8,8
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra el porcentaje que corresponde a la primera opción en cuanto a jerarquía la caja de Ahorro con un 35,2 % y las que no contestan la misma como ninguna alternativa representan el 5,5 %.

Gráfico 7: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 2 (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se visualiza la información de la tabla anterior.

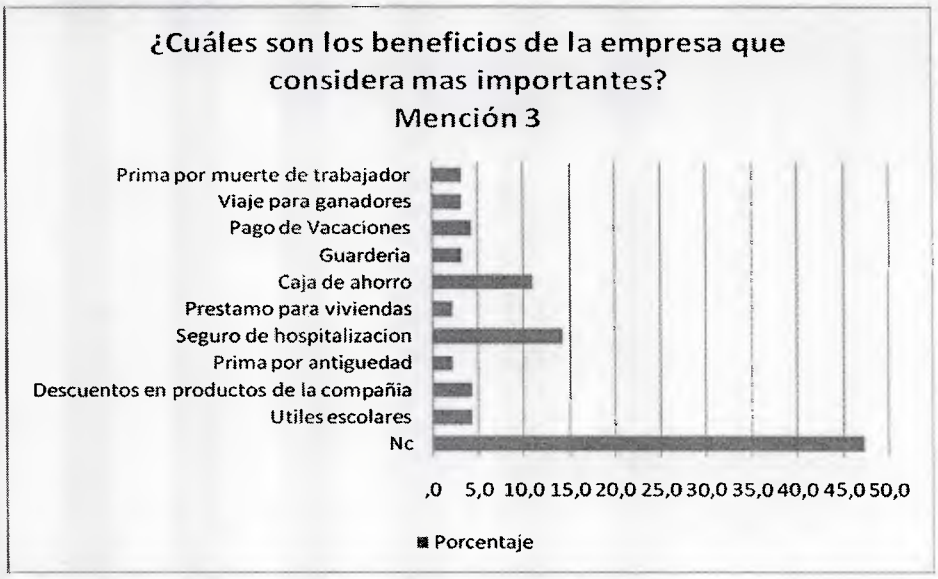
Tabla 49: Frecuencia de Pregunta 24

¿Cuáles son los beneficios de la empresa que considera más importantes? Mención 3		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	43	47,3
Útiles escolares	4	4,4
Descuentos en productos de la compañía	4	4,4
Prima por antigüedad	2	2,2
Seguro de hospitalización	13	14,3
Préstamo para viviendas	2	2,2
Caja de ahorro	10	11,0
Guardería	3	3,3
Pago de Vacaciones	4	4,4
Viaje para ganadores	3	3,3
Prima por muerte de trabajador	3	3,3
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje representativo en cuanto a jerarquía que toma como primera opción es el seguro de hospitalización con un 14,3 % y la que no considera a esta como ninguna alternativa representa el 47,3 %.

Gráfico 8: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 3 (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se visualiza con más claridad la información suministrada en la tabla anterior.

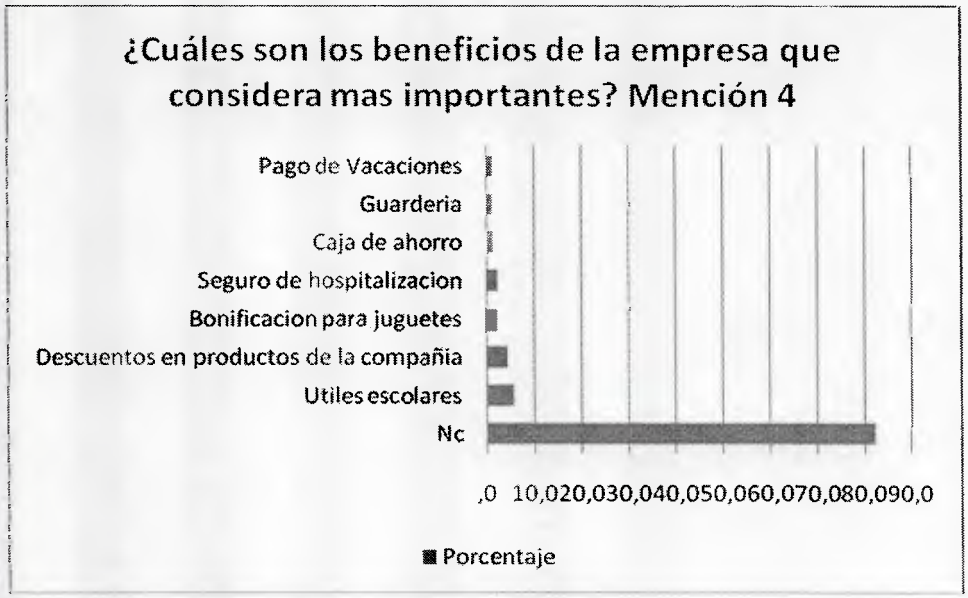
Tabla 50: Frecuencia de Pregunta 24

¿Cuáles son los beneficios de la empresa que considera más importantes? Mención 4		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	75	82,4
Bonificación para juguetes	5	5,5
Caja de Ahorro	4	4,4
Seguro de hospitalización	2	2,2
Guardería	2	2,2
Descuentos en productos de la compañía	1	1,1
Préstamo para viviendas	1	1,1
Prima por muerte de trabajador	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje que corresponde a la opción bonificación para juguetes como primera opción corresponde al 5,5 % y las que no la toman como alternativa representa el 82,4%.

Gráfico 9: ¿Cuáles son los beneficios que considera más importantes? Mención 4 (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

En ente gráfico se observa con mayor claridad la información suministrada en la tabla anterior.

Tabla 51: Frecuencia de Pregunta 24

¿Cuáles son los beneficios de la empresa que considera más importantes? Mención 5		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	85	93,4
Descuentos en productos de la compañía	2	2,2
Bonificación para juguetes	1	1,1
Seguro de hospitalización	1	1,1
Caja de ahorro	1	1,1
Viaje para ganadores	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje que corresponde a descuento en productos de la compañía corresponde al 2,2% y aquellos que no lo toman como alternativa representan el 93,4%.

Tabla 52: Frecuencia de Pregunta 24

¿Cuáles son los beneficios de la empresa que considera más importantes? Mención 6		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	87	95.6
Pago de Vacaciones	3	3,3
Caja de Ahorro	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje que representa al pago de vacaciones como primera alternativa es 3,3 % y que no la toma como tal el 95,6 %.

Las siguientes tablas y gráficos muestran las respuestas y el orden en que fueron dadas para la pregunta 25 que interroga lo siguiente: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? (RM Jerarquizada).

Tabla 53: Frecuencia de Pregunta 25

¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? Mención 1		
	Frecuencia	Porcentaje
Mejora de Planificación	29	31,9
Manejo de stress	21	23,1
Mejorar la supervisión	14	15,4
Mejorar los salarios	12	13,2
Mejorar las instalaciones	8	8,8
No trabajar horas extras	4	4,4
Nc	1	1,1
Horario de Trabajo	1	1,1
Mejorar la Capacitación	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

La opción que obtiene la mayoría la mejora de la planificación con un 31,9 % en segundo lugar el manejo de estrés con un 23,1% y en tercer y cuarto

lugar el mejorar la supervisión y mejorar los salarios con un 15,4 % y 13,2 % se observa que las tres primeras opciones están asociadas al puesto de trabajo dentro de la empresa creando insatisfacción en los trabajadores.

Grafico 10: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? (RM Jerarquizada).

Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se puede observar con más claridad la información de la tabla anterior.

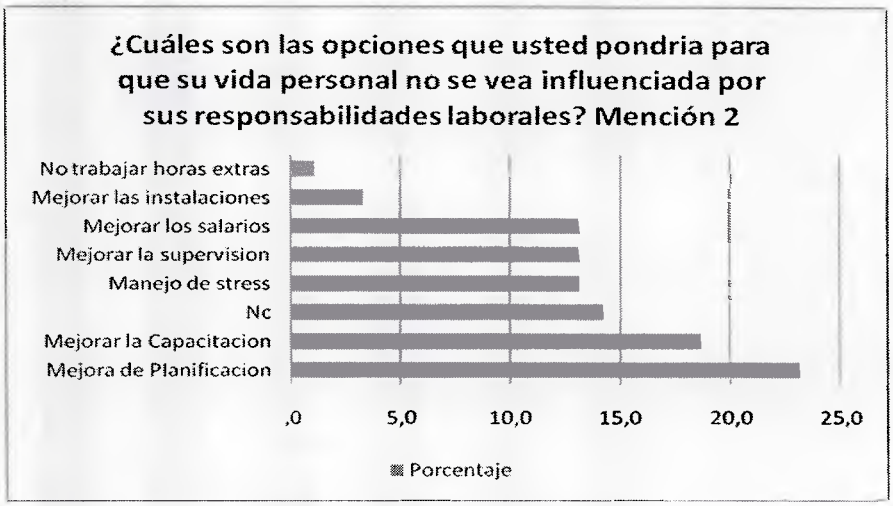
Tabla 54: Frecuencia de Pregunta 25

¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? Mención 2		
	Frecuencia	Porcentaje
Mejora de Planificación	21	23,1
Mejorar la Capacitación	17	18,7
Nc	13	14,3
Manejo de stress	12	13,2
Mejorar la supervisión	12	13,2
Mejorar los salarios	12	13,2
Mejorar las instalaciones	3	3,3
No trabajar horas extras	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje en cuanto a jerarquía responde que tomaría mejorar la planificación como primera opción representa el 23,1% del total de respuestas y la que no considera esta como ninguna alternativa el 14,3 %.

Grafico 11: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? (RM Jerarquizada).



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se observa con más claridad la información suministrada en la tabla anterior.

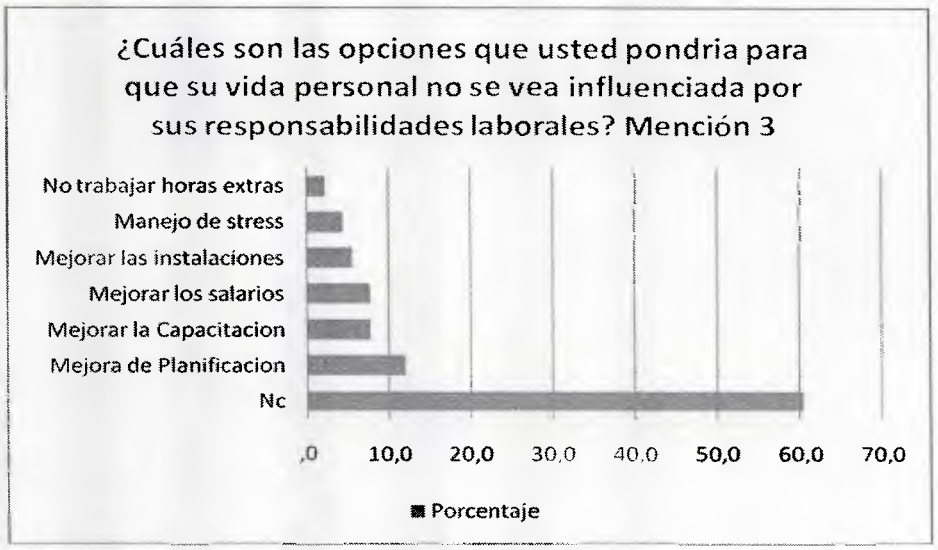
Tabla 55: Frecuencia de Pregunta 25

¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? Mención 3		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	55	60,4
Mejora de Planificación	11	12,1
Mejorar la Capacitación	7	7,7
Mejorar los salarios	7	7,7
Mejorar las instalaciones	5	5,5
Manejo de stress	4	4,4
No trabajar horas extras	2	2,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Las personas que no considerar a mejorar la planificación como primera opción en cuanto a la jerarquía representan el 60,4 % y las que la consideran como segunda alternativa de respuesta tienen un porcentaje de 12,1 %.

Grafico 12: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? (RM Jerarquizada).



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se detalla con mayor claridad la información detallada del cuadro anterior.

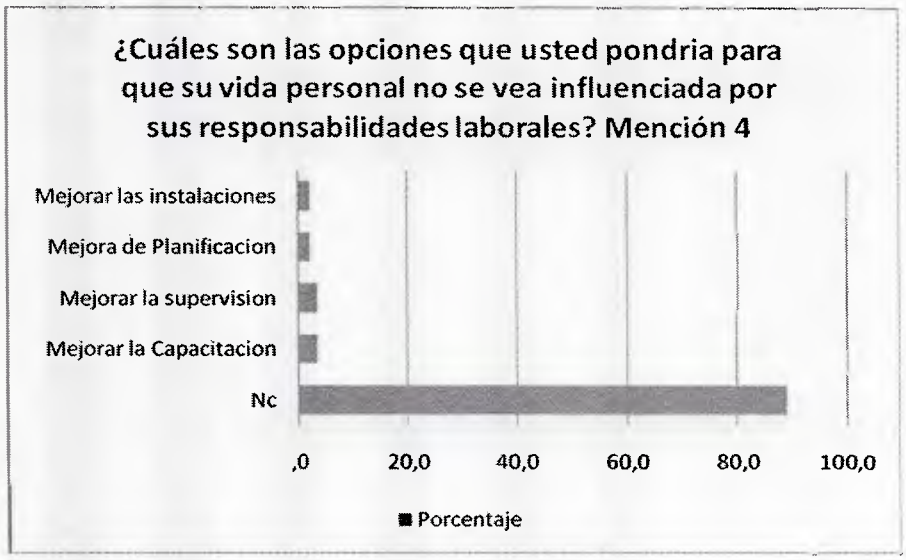
Tabla 56: Frecuencia de Pregunta 25

¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? Mención 4		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	81	89,0
Mejorar la Capacitación	3	3,3
Mejorar la supervisión	3	3,3
Mejora de Planificación	2	2,2
Mejorar las instalaciones	2	2,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje que toma a mejorar la planificación como tercera opción de respuesta en lo que a jerarquía se refiere representa el 2,2 % y las personas que no la toman como primera opción tiene un porcentaje de 89 %.

Grafico 13: ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales? (RM Jerarquizada).



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se observa con más claridad la información suministrada en la tabla anterior.

Las siguientes tablas y gráficos muestran las respuestas y el orden en que fueron dadas donde se tiene que la nomenclatura nc viene a referir no contesta estar insatisfecho para la pregunta 26 que interroga lo siguiente: ¿Qué es lo que lo hace más insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada).

Tabla 57: Frecuencia de Pregunta 26

Inseguridad en el cargo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	73	80,2
4º	4	4,4
5º	3	3,3
10º	3	3,3
7º	2	2,2
9º	2	2,2
1º	1	1,1
3º	1	1,1
6º	1	1,1
8º	1	1,1
2º	*0*	*0*
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 80,2% manifiesta estar satisfecho con el factor motivador seguridad en el cargo hay correspondencia con la teoría de Herzberg.

Grafico 14: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada).

Fuente: Elaboración Propia

El 20% opinan estar insatisfecho con el factor motivador seguridad en el cargo hay correspondencia con la teoría de Herzberg.

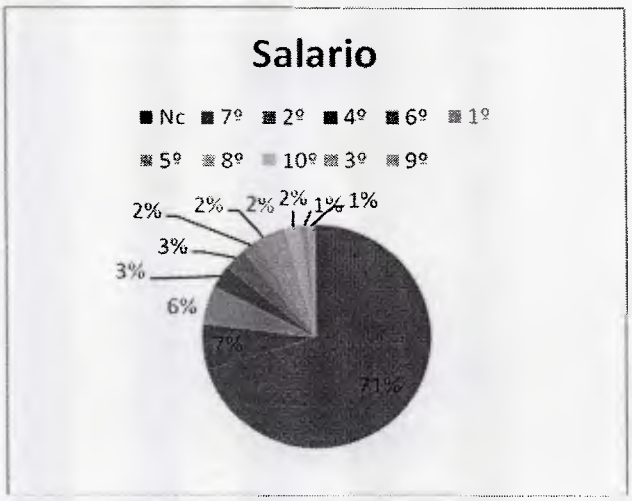
Tabla 58: Frecuencia de Pregunta 26

Salario		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	64	70,3
7º	6	6,6
2º	5	5
4º	3	3,3
6º	3	3,3
1º	2	2,2
5º	2	2,2
8º	2	2,2
10º	2	2,2
3º	1	1,1
9º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 70,3% afirma estar satisfecho con el factor higiénico salario lo cual no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 15: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada).



Fuente: Elaboración Propia

El 30% aprecia estar insatisfecho con el factor higiénico salario lo cual no corresponde con la teoría de Herzberg.

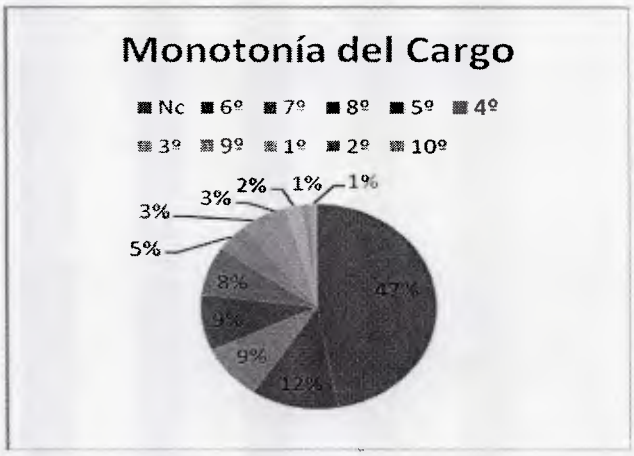
Tabla 59: Frecuencia de Pregunta 26

Monotonía del Cargo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	43	47,3
6º	11	12,1
7º	8	8,8
8º	8	8,8
5º	7	7,7
4º	4	4,4
3º	3	3
9º	3	3,3
1º	2	2,2
2º	1	1,1
10º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 47,3 % de las personas opinan que no existe monotonía en el cargo lo que no corresponde con la Teoría de Herzberg.

Grafico 16: ¿Qué es lo que lo hace más insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

El 53 % de las personas valoran estar insatisfechos con la monotonía en el cargo lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

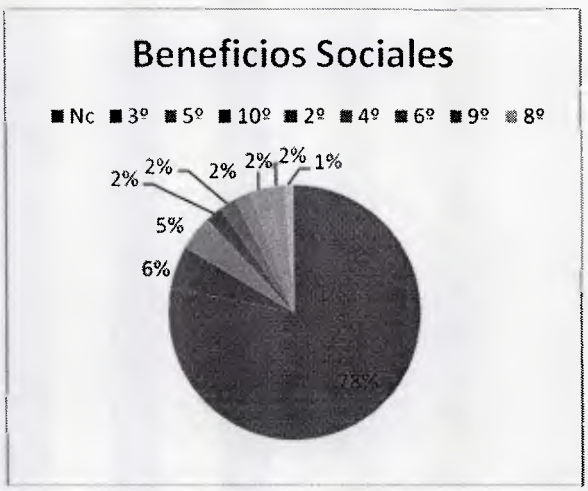
Tabla 60: Frecuencia de Pregunta 26

Beneficios Sociales		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	71	78,0
3º	5	5,5
5º	4	4,4
10º	2	2,2
2º	2	2
4º	2	2,2
6º	2	2,2
9º	2	2,2
8º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 78% manifiesta estar satisfecho con el factor higiénico los beneficios sociales lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 17: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

El 22 % afirma estar insatisfecho con el factor higiénico los beneficios sociales lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Tabla 61: Frecuencia de Pregunta 26

Politicas de la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	80	87,9
4º	2	2,2
6º	2	2,2
10º	2	2,2
2º	1	1
3º	1	1,1
5º	1	1,1
7º	1	1,1
8º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 87,9 % manifiesta estar satisfecho con el factor higiénico las políticas de la empresa lo cual no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 18: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 12 % considera estar insatisfecho con el factor higiénico las políticas de la empresa lo cual no corresponde con la teoría de Herzberg.

Tabla 62: Frecuencia de Pregunta 26

Ambiente Laboral		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	86	94,5
1º	1	1,1
3º	1	1,1
5º	1	1,1
8º	1	1,1
9º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 94,5 % opina estar satisfecho con el factor higiénico ambiente laboral lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 19: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 5 % valora estar insatisfecho con el factor higiénico ambiente laboral lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

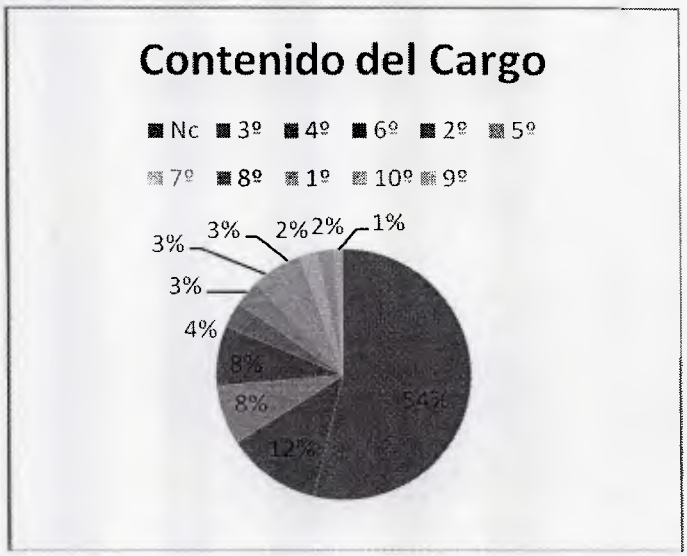
Tabla 63: Frecuencia de Pregunta 26

Contenido del Cargo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	49	53,8
3º	11	12,1
4º	7	7,7
6º	7	7,7
2º	3	3,3
5º	3	3,3
7º	3	3,3
8º	3	3,3
1º	2	2,2
10º	2	2
9º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 53,8% está satisfecho con el factor motivador contenido del cargo lo que denota una correspondencia con la teoría de Herzberg.

Grafico 20: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)



Fuente: Elaboración Propia

El 46 % manifiesta esta insatisfecho con el factor motivador contenido del cargo lo que denota una correspondencia con la teoría de Herzberg.

Tabla 64: Frecuencia de Pregunta 26

Contenido de las Tareas		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	53	58,2
4º	14	15,4
3º	9	9,9
5º	6	6,6
9º	2	2
10º	2	2,2
1º	1	1,1
2º	1	1,1
6º	1	1,1
7º	1	1,1
8º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 58,2 % aprecia estar satisfecho con el factor motivador contenido de tareas lo que denota una correspondencia con la teoría de Herzberg.

Grafico 21: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 42 % valora estar insatisfecho con el factor motivador contenido de tareas lo que denota una correspondencia con la teoría de Herzberg.

Tabla 65: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Ascensos		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	14	15,4
2º	34	37,4
3º	14	15,4
1º	10	11,0
4º	7	7,7
5º	4	4,4
6º	2	2,2
7º	2	2,2
10º	2	2,2
8º	1	1
9º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 15,4% opina estar satisfecho con el factor motivador ascensos lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 22: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 85% manifiesta estar insatisfecho con el factor motivador ascensos lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Tabla 66: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Responsabilidad		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	85	93,4
3º	3	3,3
4º	1	1,1
5º	1	1,1
10º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 93,4 % afirma estar satisfecho con el factor motivador responsabilidad lo que denota correspondencia con la teoría de Herzberg.

Grafico 23: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 6 % opina estar insatisfecho con el factor motivador responsabilidad lo que denota correspondencia con la teoría de Herzberg.

Tabla 67: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Reconocimiento Laboral		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	24	26,4
1º	31	34,1
3º	10	11,0
2º	9	9,9
5º	6	6,6
4º	5	5,5
6º	2	2,2
7º	2	2
8º	1	1,1
10º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 26,4% opina estar satisfecho con el factor motivador reconocimiento laboral lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 24: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 74 % manifiesta estar insatisfecho con el factor motivador reconocimiento laboral lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Tabla 68: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Desafio del Trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	69	75,8
7º	4	4
5º	3	3,3
8º	3	3,3
10º	3	3,3
3º	2	2,2
4º	2	2,2
9º	2	2,2
1º	1	1,1
2º	1	1,1
6º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 75,8% está satisfecho con el factor motivador desafío trabajo lo que denota correspondencia con la teoría de Herzberg.

Grafico 25: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 24 % valora estar insatisfecho con el factor motivador desafío trabajo lo que denota correspondencia con la teoría de Herzberg.

Tabla 69: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Libertad Laboral		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	89	97,8
3º	1	1,1
7º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 97,8 % afirma estar satisfecho con el factor motivador libertad laboral lo que corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 26: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 2 % está insatisfecho con el factor motivador libertad laboral lo que corresponde con la teoría de Herzberg.

Tabla 70: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Delegación		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	50	54,9
4º	8	8,8
2º	7	7,7
6º	6	7
7º	6	6,6
5º	5	5,5
9º	3	3,3
3º	2	2,2
8º	2	2,2
1º	1	1,1
10º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 54,9 % está satisfecho con el factor motivador delegación de tareas lo que denota correspondencia con la teoría de Herzberg.

Grafico 27: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 45% manifiesta estar insatisfecho con el factor motivador delegación lo que denota correspondencia con la teoría de Herzberg.

Tabla 71: Frecuencia de Pregunta 26

Tipo de Supervisión		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	19	20,9
1º	21	23,1
3º	13	14,3
2º	10	11,0
5º	9	10
8º	5	5,5
4º	4	4,4
6º	4	4,4
7º	4	4,4
9º	1	1,1
10º	1	1,1
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 79 % valora estar insatisfecho con el factor higiénico tipo de supervisión lo que corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 29: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 21 % afirma estar satisfecho con el factor higiénico tipo de supervisión lo que corresponde con la teoría de Herzberg.

Tabla 72: Frecuencia de Pregunta 26

Falta de Crecimiento Profesional		
	Frecuencia	Porcentaje
Nc	22	24,2
2º	14	15,4
1º	13	14,3
3º	10	11,0
6º	8	8,8
4º	7	8
5º	5	5,5
9º	5	5,5
7º	3	3,3
8º	2	2,2
10º	2	2,2
Total	91	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 24,2 % manifiesta estar satisfecho con el factor motivador crecimiento profesional lo que no corresponde con la teoría de Herzberg.

Grafico 29: ¿Qué es lo que lo hace mas insatisfecho en su trabajo? (RM Jerarquizada)

Fuente: Elaboración Propia

El 75,82 % afirma estar insatisfecho con el factor motivador crecimiento profesional no corresponde con la teoría de Herzberg.

4.3 CORRELACIONES DE FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES

Tabla 73: Correlación Salarios

		P1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con su salario?	P2. ¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que Ud. le destina a su trabajo?
P1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con su salario?	Pearson Correlation	1	,792(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	91	91
P2. ¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que Ud. le destina a su trabajo?	Pearson Correlation	,792(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	91	91

Fuente Elaboración Propia

Existe una correlacción altamente significativa en cuanto a la satisfacción y justicia del salario y la dedicación del trabajo de 0,792.

Tabla 74: Índice Salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	3,00	1	1,1	1,1	1,1
	4,00	3	3,3	3,3	4,4
	5,00	6	6,6	6,6	11,0
	6,00	48	52,7	52,7	63,7
	7,00	8	8,8	8,8	72,5
	8,00	21	23,1	23,1	95,6
	9,00	3	3,3	3,3	98,9
	10,00	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene una mínima sumatoria de 3 con frecuencia de 1 y una máxima sumatoria de 10 con una frecuencia de la misma cantidad anterior dando soporte a las correlaciones.

Tabla 75: Correlaciones Supervisión de Trabajo

		P7. ¿Cuán justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisor?	P8. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud. de discutir la evaluación que le hace s supervisor?	P9. ¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo?	P10. ¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral?
P7. ¿Cuán justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisor?	Pearson Correlation	1	,797(**)	,701(**)	,545(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	91	91	91	91
P8. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud. de discutir la evaluación que le hace s supervisor?	Pearson Correlation	,797(**)	1	,618(**)	,576(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	91	91	91	91
P9. ¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo?	Pearson Correlation	,701(**)	,618(**)	1	,656(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	91	91	91	91
P10. ¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral?	Pearson Correlation	,545(**)	,576(**)	,656(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	91	91	91	91

Fuente Elaboración Propia

1. Correlación altamente significativa de 0,797 entre la objetividad del supervisor y la oportunidad de discutir la evaluación que le hace el mismo .
2. Una correlación muy significativa de 0,545 entre la justicia del supervisor y la influencia positiva que tiene éste.
3. Entre la relación con el supervisor y la oportunidad que tiene de discutir la evaluación con el existe una correlación muy significativa de 0,618.
4. Una correlación muy significativa de 0,656 entre la relación con el supervisor y la influencia positiva de éste.
5. Entre la influencia positiva del supervisor y la evaluación que le hace este existe una correlación muy significativa de 0,576.
6. Entre la relación con el supervisor dentro de su ambiente de trabajo y la objetividad del mismo existe una correlación de 0,701 altamente significativa.

Tabla 76: Índice Supervisión de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	8,00	4	4,4	4,4	4,4
	9,00	6	6,6	6,6	11,0
	10,00	10	11,0	11,0	22,0
	11,00	8	8,8	8,8	30,8
	12,00	44	48,4	48,4	79,1
	13,00	3	3,3	3,3	82,4
	14,00	4	4,4	4,4	86,8
	15,00	5	5,5	5,5	92,3
	16,00	7	7,7	7,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En este índice de supervisión técnica se tiene una mínima sumatoria de 8 con una frecuencia de 4 y una máxima sumatoria de 16 con una frecuencia de 7 dando soporte a las correlaciones.

Tabla 77: Correlación Relaciones Interpersonales

		P11. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de Dpto?	P12. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de otros Dpto?
P11. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de Dpto.?	Pearson Correlation	1	,821(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	91	91
P12. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de otros Dpto.?	Pearson Correlation	,821(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	91	91

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene una correlacción altamente significativa entre la satisfacción de las relaciones laborales con sus compañeros y de otros departamentos de trabajo de 0,821.

Tabla 78: Índice Relaciones Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Acumulado Porcentual
Valido	5,00	1	1,1	1,1	1,1
	6,00	8	8,8	8,8	9,9
	8,00	40	44,0	44,0	53,8
	9,00	13	14,3	14,3	68,1
	10,00	29	31,9	31,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene una mínima sumatoria de 5 con una frecuencia de 1 y una máxima sumatoria de 10 con una frecuencia de 29 dando soporte a las correlaciones.

Tabla 79: Sumatoria Factores Higiénicos

		P1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con su salario?	P2. ¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que Ud. le destina a su trabajo?	P7. ¿Cuán justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisor?	P8. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud. de discutir la evaluación que le hace s supervisor?	P9. ¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo?	P10. ¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral?	P11. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de Dpto?	P12. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de otros Dptos?
P1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con su salario?	Correlación de Pearson	1	,792**	,347**	,385**	,308**	,363**	,204	,088
	Sig. (2-Colas)		,000	,001	,000	,003	,000	,053	,404
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91
P2. ¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que Ud. le destina a su trabajo?	Correlación de Pearson	,792**	1	,380**	,417**	,381**	,467**	,101	,031
	Sig. (2-Colas)	,000		,000	,000	,000	,000	,342	,772
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91
P7. ¿Cuán justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisor?	Correlación de Pearson	,347**	,380**	1	,797**	,701**	,545**	,139	,070
	Sig. (2-Colas)	,001	,000		,000	,000	,000	,190	,512
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91
P8. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud. de discutir la evaluación que le hace s supervisor?	Correlación de Pearson	,385**	,417**	,797**	1	,618**	,576**	,238*	,124
	Sig. (2-Colas)	,000	,000	,000		,000	,000	,023	,240
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91
P9. ¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo?	Correlación de Pearson 4	,308**	,381**	,701**	,618**	1	,656**	,230*	,193
	Sig. (2-Colas)	,003	,000	,000	,000		,000	,029	,066
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 79: Sumatoria Factores Higiénicos (Continuación)

		P1. ¿Qué tan satisfecho está Ud. con su salario?	P2. ¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que Ud. le destina a su trabajo?	P7. ¿Cuán justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisor?	P8. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud. de discutir la evaluación que le hace s supervisor?	P9. ¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo?	P10. ¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral?	P11. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de Dpto?	P12. ¿Qué tar satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros d otros Dptos?
P10. ¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral?	Correlación de Pearson	,363**	,467**	,545**	,576**	,656**	1	,291**	,191
	Sig. (2-Colas)	,000	,000	,000	,000	,000		,005	,070
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91
P11. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de Dpto.?	Correlación de Pearson	,204	,101	,139	,238*	,230*	,291**	1	,821**
	Sig. (2-Colas)	,053	,342	,190	,023	,029	,005		,000
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91
P12. ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de otro Dpto?	Correlación de Pearson	,088	,031	,070	,124	,193	,191	,821**	1
	Sig. (2-Colas)	,404	,772	,512	,240	,066	,070	,000	
	N= Muestra	91	91	91	91	91	91	91	91

Fuente: Elaboración Propia

Se suman todas las variables de los indicadores de los factores higiénicos.

Tabla 80: Correlación Contenidos del cargo

		P20. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con las tareas que cumple diariamente con su trabajo?	P21. ¿Qué tantas actividades significativas o estimulantes posee su trabajo?
P20. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud.con las tareas que cumple diariamente con su trabajo?	Pearson Correlation	1	,622(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	91	91
P21. ¿Qué tantas actividades significativas o estimulantes posee su trabajo?	Pearson Correlation	,622(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	91	91

Fuente : Elaboración Propia

Hay una relación muy significativa en las actividades estimulantes que posee el trabajo de 0,622 con la satisfacción que se presenta al realizar diariamente el mismo.

Tabla 81: Índice contenidos de cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Acumulado Porcentual
Válido	4,00	3	3,3	3,3	3,3
	5,00	9	9,9	9,9	13,2
	6,00	40	44,0	44,0	57,1
	7,00	20	22,0	22,0	79,1
	8,00	15	16,5	16,5	95,6
	9,00	2	2,2	2,2	97,8
	10,00	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se tiene una mínima sumatoria de 4 con una frecuencia de 3 y una máxima sumatoria de 10 con una frecuencia de 2 que dan soporte a las correlaciones.

Tabla 82: Sumatoria Factores Motivadores

		P19. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. por el reconocimiento que le otorga la empresa?	P20. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con las tareas que cumple diariamente con su trabajo?	P21. ¿Qué tantas actividades significativas o estimulantes posee su trabajo?	P22. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. por haber cumplido efectivamente su trabajo o haber solucionado un problema?	P23. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud de obtener cargo superiores dentro de la empresa?
P19. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. por el reconocimiento que le otorga la empresa?	Correlación de Pearson	1	,644**	,631**	,565**	,657**
	Sig. (2-Colas)		,000	,000	,000	,000
	N= Muestra	91	91	91	91	91
P20. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con las tareas que cumple diariamente con su trabajo?	Correlación de Pearson	,644**	1	,622**	,631**	,614**
	Sig. (2-Colas)	,000		,000	,000	,000
	N= Muestra	91	91	91	91	91
P21. ¿Qué tantas actividades significativas o estimulantes posee su trabajo?	Correlación de Pearson	,631**	,622**	1	,588**	,617**
	Sig. (2-Colas)	,000	,000		,000	,000
	N= Muestra	91	91	91	91	91
P22. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. por haber cumplido efectivamente su trabajo o haber solucionado un problema?	Correlación de Pearson	,565**	,631**	,588**	1	,607**
	Sig. (2-Colas)	,000	,000	,000		,000
	N= Muestra	91	91	91	91	91
P23. ¿Qué tanta oportunidad tiene Ud. de obtener cargo superiores dentro de la empresa?	Correlación de Pearson	,657**	,614**	,617**	,607**	1
	Sig. (2-Colas)	,000	,000	,000	,000	
	N= Muestra	91	91	91	91	91

Fuente: Elaboración Propia

Se suman todas las variables de los indicadores de los factores motivadores.

CONCLUSIONES

En la empresa estudiada se determinó que los factores higiénicos y los factores motivadores habían cambiado los roles, los factores higiénicos al estar presentes en muchos casos como satisfactores y los motivadores se presentaban en muchos casos como factores higiénicos, los cuales al no estar presentes creaban insatisfacción en los empleados.

Los factores motivadores presentes no son suficientes, ya que no se perciben como satisfactores, por esta razón los factores higiénicos son los que realmente mantienen a los empleados dentro de la empresa. Si los factores higiénicos se colocaran en su lugar dentro de la percepción de los empleados, los factores motivadores debería cumplir su papel de satisfactores otorgándole menor importancia a los factores higiénicos para así desempeñar sus funciones correctamente.

En cuanto a la insatisfacción para la empresa y al observar los factores responsables de ellas se observa que es ocasionada en su mayoría por los factores motivadores.

Los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg se ven presentes en este estudio pero las funciones atribuidas por el autor no son corroboradas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda en este estudio hacer un análisis continuo de los factores higiénicos y motivadores, para poder lograr que los motivadores cumplan la función de prevenir la insatisfacción y los factores higiénicos no ocupen los lugares de factores motivadores.

Implementar un plan continuo de capacitación motivacional al personal, con el objetivo de generar un mayor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.

Implementar un Plan de Incentivos, con el objetivo de cambiar la percepción de los trabajadores en relación a los factores higiénicos, para crear una actitud positiva entre ellos.

Por último se debería motivar a los empleados para lograr en ellos el sentimiento de compromiso con los objetivos de la empresa, es lo que se persigue hoy en día en el mundo organizacional, unido a lograr la satisfacción y de esta manera retenerlos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, L. **El clima de trabajo en las organizaciones. (Definición, diagnóstico y consecuencias)**. Editorial Trillas, México, 2004.

2. Chiavenato, I. **Administración de Recursos Humanos**, (5ºedición). Editorial Mc Graw Hill, Bogota, 2000.

3. Dessler, G. **Administración de personal**, (8º edición), Editorial Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2001.

4. Forsyth, Patrick. **Como motivar a la gente**. Editorial Gedisa. Barcelona, España, 2001.

5. Guillen, C, Guill, R. **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**,(1º edición).Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España. Madrid, 2000.

6. Gibson, J, Ivancevich, J. & Donnelly, J. **Las Organizaciones. (Comportamiento, estructura, procesos)**, (10ma edición). Editorial Mc Graw Hill. Santiago de Chile, 2001.

7. Herzberg, F (2003). **Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?** Versión electrónica, Hartad Business Review, serie clásicos, 3-11 pp.

8. Hernández, R, Fernández C y Batistasta, P. **Metodología de la Investigación**. Editorial Mac Graw Hill. México, 2004.

9. McGregor, D. **El factor humano en la empresa**. Colección Gerencia Empresarial. Editorial Deusto. Caracas, 2001.

10. Palací Descals, F. J. **Psicología de la Organización**. Editorial Pearson. Madrid, 2004.

11. Palmero Francisco, Martínez Sánchez Francisco y Huertas Juan Antonio. **Motivación y emoción**. Editorial McGraw-Hill. Madrid ,2008.

12. Petri Herbert y Govern John M. **Motivación: Teoría, Investigación y Aplicaciones** .Revisión técnica: María Elena Ortiz Salinas Editorial Thomson. México, 2006.

13. Reeve, J. **Motivación y emoción** (3ª edición). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México, 2002.

14. Robbins, S. **Comportamiento organizacional** (10ª edición). Editorial Pearson Educación. México, 2004.

15. Rodríguez, Mauro. **Motivación al trabajo** (2da edición). Editorial El Manual Moderno. México, 2000.

16. Smith, Jane. **Como delegar responsabilidades**. Editorial Gedisa. Barcelona, España 2001.

17. Stephen ,C Paul , Harry y Christensen , John Fish : **La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación** (4ta edición). Editorial Empresa Activa, Barcelona, España, 2001.

18. Thomas, K. **Motivación y plenitud 8 horas al día.** Editorial Grijalbo. México, 2001.

19. Vidal, Leonel. **Motivación para el éxito**. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá 2004.

20. Vroom, Víctor, Deci, E. **Motivación y alta dirección**. Editorial Trillas, México, 2004.

21. Werther, W, Davis, K. **Administración de Personal y Recursos Humanos**, (5° edición), Editorial Mc Graw-Hill, México, 2000.

TRABAJOS DE GRADO

22. **Medición del Grado de Satisfacción en el Trabajo de acuerdo a los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Frederick Herzberg de los empleados de Elca Cosmeticos**. López, Trocel Karina Unimet.Tutor César Sánchez , Unimet 1998.

23. **Motivación del Profesional de Enfermería aplicación del modelo bifactorial de Herzberg Hospital Vargas de Caracas 2006** .Milagros del Valle Ochoa ; tutor Armando Cova Belisario. Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Servicios de Salud). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado, UCAB 2006.

24. **Motivación y compromiso organizacional en los empleados de un call center, bajo el enfoque bifactorial de Herzberg**. Miguel Alejandro Hernández Revelo, Gabriela Alejandra León Marcano ; tutor Yajaira Lugo , UCAB 2006.

25. **Factores que influyen en la motivación laboral del personal en el servicio de nutrición y dietética : Hospital de niños "J.M. de los Ríos"**. Caracas, Venezuela 2006. María del Carmen Padrón Díaz ; tutor Beatríz Nárvaez, Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud). Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado, 2006.

26. **Evaluación de los factores de motivación que influyen en el desempeño laboral de los empleados del servicio de neurocirugía pediátrica del hospital de niños "J.M. de los Ríos"**, Caracas, Venezuela : Año 2006 .Magalys Asunción Tabasca Gil ; tutor Leal Miguel .Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud).Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado, 2007.

PAGINAS WEB

27. http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE MEDICIÒN

Indicaciones

1. Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta
2. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial
3. Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos

INFORMACIÓN PERSONAL

Sexo

☐ F ☐ M

Estado Civil

☐ Soltero ☐ Casado ☐ Viudo ☐ Divorciado

☐ Otros

Edad

☐ 15-25 años ☐ 25-35 años ☐ 35-45 años ☐ 45años-más años

Profesión u Oficio	Actividad Económica Específica	Nivel Educativo

Ingreso aproximado

☐ Menos de 1.000 Bsf ☐ 1.000 Bsf - 2.500 Bsf ☐ 2.500 Bsf - 3.500 Bsf

☐ 3.500 Bsf - 4.500 Bsf ☐ 4.500 Bsf - 5.500 Bsf ☐ 4.500 Bsf - más

INFORMACIÓN SOBRE SU VIVIENDA

Tenencia

☐ De un familiar ☐ Propia ☐ Alquilada ☐ Hipotecada

INFORMACIÓN SOBRE EL POST-GRADO QUE CURSA ACTUALMENTE

Programas

☐ Especialización ☐ Maestría ☐ Doctorado

☐ Activ. de formación post-doctoral ☐ Programa de estudios avanzados ☐ Cursos de nivelación y ampliación

Áreas

☐ Derecho ☐ Ingeniería ☐ Ciencias Administrativas ☐ Ciencias Económicas

☐ Teología ☐ Humanidades y Educación

Nombre del Post-Grado

Escala

Muy insatisfecho 1	*Muy injusto* 1	*Muy malo* 1	*Ninguna* 1
Insatisfecho 2	*Injusto* 2	*Malo* 2	*Muy poca* 2
Medianamente satisfecho 3	*Medianamente justo* 3	*Regular* 3	*Poca* 3
Satisfecho 4	*Justo* 4	*Bueno* 4	*Mediana* 4
Muy satisfecho 5	*Muy justo* 5	*Excelente* 5	*Mucha* 5

1) **¿Qué tan satisfecho está usted con su salario?** 1 2 3 4 5
Explique: _____

2) **¿El salario que recibe es justo en comparación al esfuerzo y la dedicación que usted le destina a su trabajo?** 1 2 3 4 5
Explique: _____

3) **¿Cuáles de los siguientes beneficios le son ofrecidos en su empresa?** (puede marcar varias opciones)

Seguro de hospitalización ..... ☐	Obsequio trimestral de Mercancía ..... ☐	Prima por nacimiento de hijo ..... ☐
Plan de retiro ..... ☐	Prima por muerte de familiar ..... ☐	Prima por muerte de trabajador ..... ☐
Seguro de cirugía ..... ☐	Útiles escolares ..... ☐	Becas estudiantiles ..... ☐
Préstamo para vivienda ..... ☐	Prima por matrimonio ..... ☐	Caja de ahorro ..... ☐
Seguro de maternidad ..... ☐	Seguro de vida ..... ☐	Seguro de accidentes ..... ☐
Préstamo para vehículo ..... ☐	Horas extra ..... ☐	Guardería ..... ☐
Pago por vacaciones ..... ☐	Comedor ..... ☐	Clases de aeróbicos ..... ☐
Concursos especiales y Viajes para los ganadores ..... ☐	Prima por antigüedad ..... ☐	Obsequio por cumpleaños ..... ☐
Descuento en los productos de la compañía ..... ☐	Bonificación para la compra de juguetes ..... ☐	Descanso laboral durante los días de Fiesta Nacional y los días feriados ..... ☐
		Desconozco los beneficios ..... ☐
		Otros: _____

4) **¿Qué tan satisfecho esta usted, con respecto a la información dada por la empresa sobre sus beneficios como empleado?** 1 2 3 4 5
Explique: _____

5) **¿Cuáles de éstos beneficios usted cambiaría?**
Nombre algunos: _____

6) **¿Por cuáles los cambiaría?**
Nombre algunos: _____

7) **¿Qué tan justa es la supervisión de su trabajo, en cuanto a la objetividad de su supervisor?** 1 2 3 4 5
Explique: _____

8) **¿Qué tanta oportunidad tiene usted de discutir la evaluación que le hace su supervisor?** 1 2 3 4 5
Explique: _____

Escala

Muy insatisfecho 1	*Muy injusto* 1	*Muy malo* 1	*Ninguna* 1
Insatisfecho 2	*Injusto* 2	*Malo* 2	*Muy poca* 2
Medianamente satisfecho 3	*Medianamente justo* 3	*Regular* 3	*Poca* 3
Satisfecho 4	*Justo* 4	*Bueno* 4	*Mediana* 4
Muy satisfecho 5	*Muy justo* 5	*Excelente* 5	*Mucha* 5

9) ¿Cómo es la relación con su supervisor dentro del ambiente de trabajo? 1 2 3 4 5
Explique: _____

10) ¿La relación con su supervisor tiene una influencia positiva sobre su desempeño laboral? 1 2 3 4 5
Explique: _____

11) ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de departamento? 1 2 3 4 5
Explique: _____

12) ¿Qué tan satisfecho se siente de las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de otros departamentos? 1 2 3 4 5
Explique: _____

13) ¿Qué aspectos de su vida personal se ven influenciados negativamente por el tipo de trabajo que desempeña?

Relación familiar en general	☐	Relación con sus hijos	☐	Desarrollo intelectual	☐
Relación de pareja	☐	Relación con sus amigos	☐	Otros: _____	

14) ¿Qué aspectos de su trabajo influyen negativamente sobre su vida personal?

Estrés	☐	Exigencias del supervisor	☐	Otros: _____	
Horario de trabajo	☐	Salario	☐		
Exceso de trabajo	☐	Instalaciones	☐		

15) ¿Qué tipo de actividades brindadas por la empresa, lo ayudan a formarse como un mejor profesional?

Adiestramientos	☐	Charlas	☐	Otros: _____	
Cursos	☐	Reuniones estratégicas	☐		

16) ¿Cuáles de las siguientes opciones son brindadas por la empresa?

	Varias veces al mes	Mensualmente	Semestralmente	Sólo una vez	Muy rara vez	Nunca
Adiestramientos						
Cursos						
Charlas						
Reuniones estratégicas						
Otros: _____						

17) ¿Cuáles opciones de formación profesional propondría usted?
Nombre algunas: _____

Escala

Muy insatisfecho 1	*Muy injusto* 1	*Muy malo* 1	*Ninguna* 1
Insatisfecho 2	*Injusto* 2	*Malo* 2	*Muy poca* 2
Medianamente satisfecho 3	*Medianamente justo* 3	*Regular* 3	*Poco* 3
Satisfecho 4	*Justo* 4	*Bueno* 4	*Mediana* 4
Muy satisfecho 5	*Muy justo* 5	*Excelente* 5	*Mucha* 5

18) ¿Qué tipo de reconocimiento le ofrece la empresa por haber culminado exitosamente una tarea o haber solucionado un problema?

Bonificaciones ..... ☐ Felicitaciones ..... ☐ Otros: _____

Condecoraciones ..... ☐ Viajes ..... ☐ Otros: _____

19) ¿Qué tan satisfecho se siente usted por el reconocimiento que le otorga la empresa? 1 2 3 4 5

Explique: _____

20) ¿Qué tan satisfecho se siente usted con las tareas que cumple diariamente en su trabajo? 1 2 3 4 5

Explique: _____

21) ¿Qué tantas actividades significativas o estimulantes posee su trabajo? 1 2 3 4 5

Explique: _____

22) ¿Qué tan satisfecho se siente usted por haber cumplido efectivamente su trabajo o haber solucionado un problema? 1 2 3 4 5

Explique: _____

23) ¿Qué tanta oportunidad tiene usted de obtener cargos superiores dentro de la empresa? 1 2 3 4 5

Explique: _____

24) ¿Cuáles son los beneficios de la empresa que usted considera más importantes? (Colóquelos según la importancia de los mismos)

1 _____ 5 _____

2 _____ 6 _____

3 _____ 7 _____

4 _____ 8 _____

25) ¿Cuáles son las opciones que usted pondría para que su vida personal no se vea influenciada por sus responsabilidades laborales?

1 _____ 4 _____

2 _____ 5 _____

3 _____ 6 _____

26) **¿Qué es lo que lo hace más insatisfecho en su trabajo? (coloque un máximo de diez opciones, numerándolas según su importancia)**

Monotonía del cargo ..... ☐
Inseguridad en el cargo ..... ☐
Salario ..... ☐
Beneficios sociales ..... ☐
Políticas de la empresa ..... ☐
Falta de simplificación de las tareas ..... ☐

Ambiente laboral ..... ☐
Contenido del cargo ..... ☐
Contenido de las tareas ..... ☐
Falta de ascensos ..... ☐
Falta de responsabilidad ..... ☐
Falta de reconocimiento laboral ..... ☐

Falta de desafío del trabajo ..... ☐
Falta de libertad laboral ..... ☐
Falta de delegación ..... ☐
Tipo de supervisión ..... ☐
Falta de crecimiento profesional ..... ☐

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!