UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

RELACIÓN ENTRE LA COMPENSACIÓN TOTAL Y LA MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS SEGÚN LA TEORÍA DE V. VROOM: ESTUDIO DE CASO.

PROYECTO DE GRADO

Tesistas:

Laura C. Ahogado

Liliana De Almada

Tutor: Federico De Diego.

Caracas, 20 de Noviembre de 2009.

ÍNDICE

RESUMEN viii

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I 12

1.1 Planteamiento del problema 12

1.2 Objetivos 20

Objetivo General 20

Objetivos Específicos 20

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL 21

2.1 Identificación de la empresa 21

2.2 Historia 21

2.3 Misión 22

2.4 Visión 22

2.5 Valores 23

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO 26

3.1 Motivación 26

3.2 Motivación en la Empresa 27

3.3 Teorías de la Motivación 27

3.3.1Teorías de Contenido 27

3.3.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades 28

3.3.1.2 Teoría Bifactorial 29

3.3.1.3 Teoría de las Necesidades Adquiridas 31

3.3.2 Teorías de Proceso 32

3.3.2.1 Teoría de la Equidad 32

3.3.2.2 Teoría de Establecimiento de Objetivos 33

3.3.2.3 Teoría de las Expectativas 33

3.4 Compensación Total 36

3.4.1 Tipos de Compensación 38

3.4.2 La Compensación Financiera Directa 38

3.4.2.1 El Salario 39
3.4.2.2 El Salario Base 39
3.4.2.3 El Salario Anual 40
3.4.2.4 Las Utilidades 40
3.4.2.5 Bono Vacacional 41
3.4.2.6 El % de Aumento Salarial 41
3.4.3. La Compensación Financiera Indirecta 42
3.4.3.1 Los Permisos Remunerados 43
3.4.3.2 Beca para Estudios 43
3.4.3.3 La Póliza en Dólares 43
3.4.3.4 Tarjeta de Crédito 44
3.4.3.5 Ticket Alimentación 44
3.5. Los Beneficios 45
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO 46
4.1 Tipo de Estudio 46
4.2 Diseño de Investigación 46
4.3 Universo, Población y Muestra 48
4.3.1 Universo 48
4.3.2 Población 48
4.3.3 Unidad de Análisis 49
4.3.4 Tipo de Muestreo 50
4.4 Variables: Definición conceptual y operacional 52
4.4.1 Motivación 52
4.4.2 Compensación Total 52
4.4.3 Variables socio demográficas 54
4.5 Operacionalización de las variables 55
4.6 Técnica de recolección de datos 57
4.7 Instrumento de Recolección de Datos: Diseño y Validez .. 57
4.7.1 Variable Compensación Total 57
4.7.2 Variable Motivación 48
4.8 Viabilidad 64
4.9 Consideraciones éticas 65

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ....

5.1 Distribución de la muestra 67

5.2 Composición de la muestra según el género 68

5.3 Composición de la muestra según el estado civil 70

5.4 Descripción y análisis de la variable motivación según la Teoría de Victor Vroom 71

5.4.1 Expectativa 72

5.4.2 Valencia 89

5.4.3 Instrumentalidad 104

5.4.4 Niveles de motivación 106

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 111

6.1 Conlusiones 111

6.2 Recomendaciones 114

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow 25
Figura 2. Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg 27
Tabla N° 1. Combinaciones de la expectativa, valencia e instrumentalizad.. 32
Tabla N° 2. Distribución de la población en cada uno de los niveles jerárquicos 45
Tabla N° 3. Distribución de la muestra de los empleados que conforman cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos 47
Tabla N° 4. Composición de la compensación total financiera directa para todos los niveles jerárquicos o del cargo 49
Tabla N° 5. Composición de la compensación total financiera Indirecta para cada nivel jerárquico o del cargo 50
Tabla N° 6. Operacionalización de las variables 55
Tabla N° 7. Distribución de la muestra 67
Tabla N° 8. Composición de la muestra según el género 69
Tabla N° 9. Composición de la muestra según el estado civil 70
Tabla N° 10. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Salario 72
Tabla N° 11. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: % de aumento salarial 74
Tabla N° 12. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Bono vacacional 76
Tabla N° 13. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Utilidades 78
Tabla N° 14. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación 79
Tabla N° 15. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados 81
Tabla N° 16. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Préstamos. 82

Tabla N° 17. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Beca 84
Tabla N° 18. Valores estadísticos de la expectativa según el elemento financiero indirecto: Tarjeta de Crédito 85
Tabla N° 19. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible 86
Tabla N° 20. Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares 87
Tabla N° 21. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Salario 89
Tabla N° 22. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: % Aumento Salarial 91
Tabla N° 23. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Bono Vacacional 92
Tabla N° 24. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Utilidades 94
Tabla N° 25. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación 95
Tabla N° 26. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados 97
Tabla N° 27. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de vivienda y/o vehículo 98
Tabla N° 28. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Beca 100
Tabla N° 29. Valores estadísticos de la valencia según el elemento financiero indirecto: Tarjeta de Crédito 101
Tabla N° 30. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible 102
Tabla N° 31. Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares 103
Tabla N° 35 Valores estadísticos de los niveles de motivación según el nivel jerárquico 107

Gráfico N° 1 Distribución de la muestra .....
Gráfico N° 2 Composición de la muestra según el género 69
Gráfico N° 3 Composición de la muestra según el estado civil 71
Gráfico N° 4 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 73
según el elemento financiero directo: Salario .....
Gráfico N° 5 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 75
según el elemento financiero directo: % de aumento salarial .....
Gráfico N° 6 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 76
según el elemento financiero directo: Bono vacacional .....
Gráfico N° 7 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 78
según el elemento financiero directo: Utilidades .....
Gráfico N° 8 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 80
según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación .....
Gráfico N° 9 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 81
según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados .....
Gráfico N° 10 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 83
según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de
vivienda y/o vehículo .....
Gráfico N° 11 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico 84
según el elemento financiero indirecto: Beca .....
Gráfico N° 12 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento 85
financiero indirecto: Tarjeta de Crédito .....
Gráfico N° 13 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento 86
financiero indirecto: Horario Flexible .....
Gráfico N° 14 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento 87
financiero indirecto: Póliza en Dólares .....
Gráfico N° 15 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 91
según el elemento financiero directo: Salario .....
Gráfico N° 16 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 92
según el elemento financiero directo: % Aumento Salarial .....
Gráfico N° 17 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 93
según el elemento financiero directo: Bono Vacacional .....
Gráfico N° 18 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 94

según el elemento financiero directo: Utilidades .....
Gráfico N° 19 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 96
según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación .....
Gráfico N° 20 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 97
según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados .....
Gráfico N° 21 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 99
según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de
vivienda y/o vehículo .....
Gráfico N° 22 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 100
según el elemento financiero indirecto: Beca .....
Gráfico N° 23 Valores estadísticos de la valencia según el elemento 101
financiero indirecto: Tarjeta de Crédito .....
Gráfico N° 24 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 102
según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible .....
Gráfico N° 25 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico 104
según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares .....

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad determinar la relación entre las categorías de compensación total y los niveles de motivación de los empleados de en una entidad bancaria del área metropolitana de Caracas durante el año 2009.

Para llevar adelante dicho objetivo de investigación, se utilizará como base la teoría de las expectativas de Victor Vroom; por medio de la cual se medirá la motivación de los individuos a través de sus tres dimensiones: la expectativa, valencia e instrumentalidad. Para la variable compensación total, se tomará en cuenta sus dimensiones financiera directa e indirecta.

El tipo de estudio corresponde al descriptivo ya que las variables se observarán tal cual se dan en a realidad; el diseño de investigación resulta ser de tipo no experimental. A su vez, está enfocado bajo un estudio de caso porque el mismo permite puntualizar coincidencias de patrones debido a la relación sistemática entre las variables y su capacidad explicativa.

Se utilizará la entrevista como método para la recolección de la información relacionada con la variable: compensación total. La misma se le realizará a los integrantes de la Gerencia de Sistemas Retributivos de la entidad bancaria. Adicionalmente se utilizará un Cuestionario de las Expectativas para medir la variable motivación que permitirá medir la reacción de los individuos a estudiar ante las dimensiones que conforman la variable motivación.

Como aporte de esta investigación, se pretende comprender como los factores de compensación total pueden causar efectos motivacionales en las personas, en tal sentido, se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a explicar si la compensación financiera directa e indirecta resulta ser un elemento clave en la medición de la motivación del recurso humano.

Palabras Clave: Motivación, Expectativas, Valencia, Instrumentalidad, Compensación Financiera Directa e Indirecta, Estudio de Caso.

INTRODUCCIÓN

El mundo laboral siempre se ha caracterizado por ser competitivo y estar en la constante búsqueda de la excelencia, lo que quiere decir que cada vez más las empresas se preocupan por cumplir con sus objetivos con un alto nivel de productividad siendo necesario la actuación competente de su recurso humano. En este contexto, las empresas se han dedicado a estudiar y reflexionar sobre los factores que influyen en el desarrollo y en el desempeño de sus trabajadores, no siendo menos importante el tema de la motivación, considerada como un elemento clave en el progreso personal y profesional de los mismos, lo que resulta ser provechoso para el avance y la mejora de las mismas empresas. La motivación es un concepto que ha sido desarrollado a lo largo del tiempo a través de diferentes teorías, como producto de las investigaciones de autores como Victor Vroom (1964) y su Teoría de las Expectativas, entre otros.

Por otra parte, otro elemento a destacar que influye directamente en la vida de los trabajadores y que forma parte de las condiciones de trabajo establecidas y ofrecidas por las empresas, es el salario y los componentes que conforman dicha remuneración. Como bien se sabe, la remuneración salarial es un aspecto importante en la vida de cualquier trabajador y determinante para que, entre otras cosas, una empresa llegue a ser competitiva dentro del mercado laboral. Dicha competitividad se logra gracias a la rentabilidad y a la optimización de los procesos internos de cada una de ellas, alcanzadas gracias a la labor desempeñada por cada uno de sus integrantes, a quienes se les deberían ofrecer las condiciones adecuadas para establecer la conexión y la identificación conveniente y oportuna entre trabajador y empresa. Y es que el salario es un tema importante para cualquier empresa desde todo punto de vista, entre otras cosas, porque puede resultar ser un medio que permite motivar a sus trabajadores; de allí la trascendencia del estudio y análisis de

la influencia de los componentes de la remuneración salarial en la conducta del trabajador.

En fin, en la medida en que las organizaciones reconozcan la importancia de la motivación, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y el buen desempeño de los trabajadores en sus actividades diarias, lo que conlleva al logro de los objetivos organizacionales y lo que a su vez hace de la empresa productiva y rentable; y que posiblemente los componentes de la remuneración salarial sean capaces de provocar un nivel específico de motivación en los trabajadores, lograrán encauzar sus esfuerzos para el desarrollo de estrategias a través de las cuales se obtenga el mayor provecho de su recurso esencial como lo es el capital humano.

Por todo lo antes mencionado, resulta interesante examinar y entender cómo los componentes de la remuneración salarial se relacionan con la motivación de empleados, punto de partida para la elaboración de la presente investigación que se llevará a cabo en una entidad bancaria de la zona metropolitana de caracas.

El presente proyecto consta de varios capítulos que están organizados de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta la formulación del problema de investigación, en donde se describe las motivaciones para llevar a cabo dicha evaluación; los objetivos a realizar así como su justificación y la viabilidad del mismo.

En el capítulo II se desarrolla el marco referencial, es decir, los aspectos más importantes que conforman el lugar donde se va a llevará a cabo la investigación. En este caso se trata de una entidad bancaria de la zona metropolitana de caracas.

En el capítulo III se desarrollan las referencias teóricas, los conceptos y las definiciones que dan soporte al planteamiento del problema.

En el capítulo IV se presenta la metodología más apropiada para llevar a cabo la investigación. En este capítulo se desarrollan los aspectos tipo de estudio, diseño de investigación, población, unidad de análisis y el cálculo de la muestra. Paso seguido se definen las variables y la operacionalización. Por último, se describe el instrumento que sirvió para la recolección de datos, su validación y confiabilidad.

El capítulo V está dedicado al análisis de los resultados obtenidos mediante el uso de términos estadísticos, gráficos y tablas a partir de los cuales se establecen las conclusiones respectivas contrastando los resultados obtenidos con los objetivos de la investigación.

Por último, en el capítulo VI se consideran las recomendaciones para futuras investigaciones y las limitaciones encontradas a lo largo de la elaboración del proyecto.

De igual manera se colocaran los elementos necesarios para justificar lo aquí expresado tales como bibliografía y los anexos.

CAPITULO I
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

Una organización se puede definir como un sistema, una estructuración de relaciones y la coordinación de actividades de un conjunto de personas que desempeñan una variedad de funciones en pro de los objetivos establecidos por la misma para la producción y el alto desempeño dentro de un mercado en el cual se busca ser competitivo (Kinicki y Kreitner, 2003)

Por otro lado, se puede definir "como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar un meta u objetivo común" (Hodge, Anthony y Gales, 2003, p.11).

Estas definiciones tienen en común, la necesidad de cooperación que debe privar entre sus miembros con el fin de que las mismas alcancen niveles máximos de eficacia en el logro de sus propósitos. En concordancia con esto, se puede afirmar que el éxito o fracaso de éstas se obtendrá producto del cómo se desarrollen los procesos internos, las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y satisfagan sus necesidades asegurando así su permanencia en ésta.

Existe una variedad de organizaciones, a saber, empresas de consumo masivo, de telecomunicaciones, textiles y consultoría, entre otras, las cuales poseen características propias concebidas y cohesionadas para la consecución de la visión, misión y objetivos relativos a su negocio. Tal es el caso de las entidades que conforman el sistema bancario.

Entendiendo por éste: "el conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre las personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso del dinero" (Baumol, 1972, p.98). En Venezuela existen un total de treinta y tres (33) instituciones financieras que se dividen en privadas y públicas (SUDEBAN, 2009). Cada una de éstas, está conformada internamente de manera distinta en cuanto a aspectos relativos al legal, la organización del trabajo, evaluación del desempeño y la remuneración, entre otras.

Cabe resaltar que el sistema financiero venezolano desde el año 1994 hasta 2007 sufrió una serie de cambios producto de la intensificación de los procesos de globalización bancario que empujaron al sector hacia una fase denominada fusiones, entendida como la unión de dos o más empresas, anteriormente independientes, en una sola organización (González, Bracho, Álvarez, 2007). En tal sentido, es menester resaltar que estos cambios suscitaron la necesidad de mejorar la calidad del servicio bancario, así como la mayor captación de clientes teniendo como objetivo la maximización de la competitividad en el mercado financiero. Para ello requirieron reestructurar aspectos tales como los canales de comunicación, la cultura, el diseño, la estructura y la tecnología organizativa. Derivado de ello surge la necesidad de dividir la mano de obra y de coordinar los diversos departamentos, unidades de trabajo o grupos, con el fin de determinar las nuevas formas con las cuales se va a empezar a reproducir el capital y en que se van a empezar a ofrecer los nuevos productos bancarios.

Un resultado de este entorno dinámico, es la modificación de las filosofías de retribución, de pagar por un puesto o título específico a remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización. Por tanto es preciso personalizar un programa de compensaciones de acuerdo con las necesidades de la organización y de los empleados y, que sirva para motivar al empleado para producir. Y, es que la remuneración es una consideración importante en la administración de recursos humanos, ya que la distribución de la misma entre los empleados, envía un mensaje sobre lo que se considera importante dentro de la organización y las

actividades que se intenta fomentar. De igual forma, los empleados desean sistemas de compensación que sean transparentes y se consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas (Bohlander, Snell y Sherman, 2004).

Por estas razones, cada una de estas nacientes instituciones financieras se vieron en la necesidad de elaborar un plan estratégico de desarrollo y políticas que darían pie a la definición de los sistemas de compensación que cumplieran con dichas características (González, et al, 2007).

La compensación total se refiere a las maneras en que son recompensados los empleados por el trabajo realizado o los servicios prestados; ésta se divide en financiera directa e indirecta. Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, primas y comisiones; e indirectas cuando reciben toda clase de recompensas y/o beneficios como vacaciones y seguros (Morales y Velandia, 1999).

Hoy en día, la compensación total en el sector bancario venezolano está enmarcada bajo un salario base y prestaciones económicas fijas y variables con base en la productividad individual, a diferencia de su conformación anterior al proceso de fusión en general, donde el salario base y las reivindicaciones salariales como pago de transporte y horas extras, eran las que definían a la misma (González, et al, 2007).

En este sentido, las organizaciones sea cual sea su negocio, definirán y establecerán las estrategias a desarrollar para lograr que sus trabajadores se sientan identificados con su lugar de trabajo y con las funciones que realiza. Si bien se hace referencia específica a los sistemas de recompensa, es allí donde las mismas organizaciones buscarán crear aquellos sistemas que sean equitativos ya que busca como resultado que el trabajador se sienta atraído por el empleo y que esté motivado a realizarlo bien. (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 2000).

Por lo tanto, las prácticas fomentadas para confeccionar un sistema salarial dentro de una organización cualquiera deben estar de la mano con la preocupación por mantener incentivados a los trabajadores que conforman a la misma, ya que el modo en que los empleados perciben la compensación puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de ésta (Bohlander, et al, 2004). Katz y Kahn (1989) expresan claramente esta relación recompensa – motivación, donde las acciones se vuelven instrumentos para lograr recompensas específicas (Katz y Kahn, 1989).

La motivación es un concepto que puede ser utilizado en diferentes contextos, situaciones y con distintos sentidos. Es un fenómeno complejo al cual se puede observar desde diferentes perspectivas. La motivación es y seguirá siendo una de las principales causas para el cumplimiento de objetivos tanto personales como laborales. Motivación se puede definir como "el impulso que predispone al individuo a realizar ciertas acciones para alcanzar ciertos fines" (Gispert, 1998, p.1102). Con base en el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo, la motivación se puede definir como "la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar les metas organizacionales, condicionada por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual." (Steers, Modwday, Shapiro, 2004, p.206). Y es que existen diversas teorías que compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo; y en una revisión de las mismas se destacan dos grandes grupos: Las teorías de contenido (principales autores McClelland (1961), Maslow (1954) y Herzberg (1959) y, las teorías de proceso (principales representantes Adams (1963), Locke (1968) y Vroom (1964).

Cabe destacar que las teorías de contenido conformaron grandes modelos de motivación humana. No obstante, dichos estudios sugieren planteamientos bastante abstractos que poseen dificultades a la hora de obtener referentes empíricos (Steers, et al, 2004). Por esta razón es importante estudiar la motivación laboral a partir de un modelo teórico que represente la realidad de la explicación de la

motivación de los empleados y que sea capaz de permitir el estudio de sus variables explicativas de forma empírica.

Y es que, bajo esta perspectiva una de las explicaciones de la motivación *aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas de Victor Vroom (1964), la cual afirma* que la fuerza a actuar de una manera determinada depende de la "magnitud de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo" (Steers, et al, 2004, p. 210). En otras palabras la teoría de las expectativas formula que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de desempeño, y una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales como bonificaciones, incrementos salariales, etc, lo que provocará una satisfacción en las metas personales del empleado. En cuanto a investigaciones previas tenemos que: en los hallazgos encontrados en el estudio por Brandt y Rincón (2007) en su tesis: Motivación de los pasantes de relaciones industriales según la teoría de las expectativas de Victor Vroom (1964), donde se afirma que la instrumentalidad, valencia y expectativas corresponden con altos niveles de puntuación del total obtenido corresponde con una fuerte motivación laboral en la escala de motivación de los estudiantes, que se ve explicada por la relación contingente que perciben entre el esfuerzo y su trabajo realizado y la probabilidad de recibir recompensas; por lo que el 66,3% de la muestra considera que casi siempre existe una relación directa entre el esfuerzo y la recompensa recibida. De ahí la importancia de la teoría de las expectativas que contempla el concepto del valor de las recompensas asociado a criterios particulares de cada trabajador lo que pudiera conformar un inicio para conocer la valoración dada a la compensación y su incidencia en el nivel de motivación de los mismos trabajadores a través de los tres factores que estableció Victor Vroom (1964), que resultan ser la valencia (esfuerzo), la expectativa (desempeño) y la instrumentalidad (pago, promoción).

Sin embargo, no está de menos mencionar que la mayoría de los autores (McClelland, Maslow, Herzberg, entre otros) con base a sus estudios realizados, lograron acercarse a una definición de motivación a través de factores distintos por lo que se podría afirmar que el estudio de la motivación sigue teniendo un alto grado de valor ya que a cada persona le motiva algo diferente; debido a esto se puede considerar que la motivación es el motor impulsor de toda actividad humana (Steers, et al, 2004).

Durante el proceso de fusión bancaria que prevaleció durante el período 1994 - 2007, surgieron los denominados bancos universales que se caracterizan por realizar todas las operaciones que pueden efectuar los bancos e instituciones financieras especializadas como bancos comerciales, hipotecarios y de inversión así como fondos de mercado monetario (Sudeban, 2009). La entidad bancaria localizada en la zona metropolitana de caracas, que será sujeta de estudio, pertenece al listado de bancos universales que se originaron durante el proceso de fusión anteriormente mencionado. Actualmente, se encuentra entre los diez (10) bancos más grandes del país, razón por la cual se podría inferir que su estructura organizativa está de la mano con la consecución de sus objetivos organizacionales y a su vez, en correspondencia con sus estrategias salariales capaces de retener y mantener motivados a sus empleados, causa principal del buen desempeño del banco lo que hace posible su visión de "*ser reconocidos como una institución financiera innovadora… que contribuye al desarrollo y bienestar de sus trabajadores*".

En dicha entidad bancaria, laboran 2.457 empleados integrados en los cinco (5) niveles jerárquicos que definen la estructura organizativa del banco. A su vez, existen cinco (5) categorías de compensación total las cuales están integradas por elementos financieros directos e indirectos. Es relevante mencionar que a cada nivel jerárquico le corresponde una categoría de compensación distinta, lo que quiere decir que hay una diferencia entre los elementos financieros directos e indirectos entre cada categoría y, que estos a su vez pueden incidir en un grado mayor o menor en la motivación de los empleados; ya que las razones por las cuales alguien se

puede sentir motivado a realizar alguna actividad no serán las mismas que puedan motivar a otra persona distinta (Steers, et al, 2004).

Finalmente, al considerar la Teoría de las Expectativas y en concordancia con las creencias fundamentales de la entidad bancaria relacionadas con la contribución al desarrollo y bienestar de sus trabajadores; surge la inquietud de conocer cómo los elementos que integran la compensación financiera directa e indirecta inciden en los niveles de motivación de los empleados que representan cada uno de los cinco niveles jerárquicos del banco. Unido al hecho de que no se ha evaluado desde el interior de la organización dicha situación.

Para esto, se estimó abordar la problemática a través del estudio de caso, ya que es considerado exhaustivo y riguroso, sirve como herramienta para el descubrimiento de explicaciones causales, permite puntualizar coincidencias de patrones debido a la relación sistemática entre variables y su capacidad explicativa en manos de la gerencia de recursos humanos se transformaría en un arma operativa capaz de introducir nuevas estrategias organizacionales. Por otra parte, es relevante considerar que si bien se conoce que entre las características de los estudios de caso están, su no representatividad de la muestra y la no generalización de los hallazgos a toda la población de casos similares, también considera cuán plausible es el grado lógico del análisis entre las variables a estudiar identificando y verificando sus mecanismos causales, que ayudaría a fortalecer el razonamiento explicativo de la situación.(Yacuzzi, 2007).

Todo lo anteriormente expuesto lleva a plantear la siguiente interrogante: **¿Cómo los factores que integran las categorías de compensación total se relacionan con el nivel de motivación de los empleados de una entidad bancaria de la zona metropolitana de Caracas según la valencia, expectativa e instrumentalidad?**

Por último, la presente investigación pretende hacer entender que es necesario comprender las compensaciones y sus efectos motivacionales en las personas, como antecedente causal del fomento de desempeños laborales alineados con las

metas organizacionales y la satisfacción de las personas. El banco deberá preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y tal vez una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación; punto que pudiera ser considerado para otras organizaciones independientemente del negocio que posean ya que cada una de ellas se valen de su recurso humano.

En fin, los resultados de esta investigación podrían dar pie a la afirmación de que un elemento clave a la hora de buscar la máxima motivación del talento humano del banco o de una empresa, podría resultar ser los componentes de la compensación total.

En este orden de ideas y en relación al planteamiento realizado se desprenden una serie de inquietudes las cuales se intentan dilucidar en el transcurso o al final de la investigación, las cuales están orientadas hacia:

¿Cuál es el grado de relación entre la compensación total y el nivel de motivación de los trabajadores?

¿Qué valor le asigna la fuerza laboral a los elementos financieros directos e indirectos que conforman la compensación total?

¿Existen diferencias entre los niveles de motivación de cada nivel jerárquico? De ser así, ¿cuáles son los elementos generadores de dicha tendencia?

¿Cuál de las dos dimensiones que definen a la compensación total resulta más atractivo para los empleados?

1.2 Objetivos

Objetivo General: Determinar la relación de los factores que integran las categorías de compensación total en el nivel de motivación de los empleados de una entidad bancaria de la zona metropolitana de Caracas, según la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom (1964).

Objetivos Específicos:

- Identificar el grado de relación de los elementos financieros directos que integran las categorías de compensación total y la expectativa al ejecutar las actividades laborales.
- Identificar el grado de relación de los elementos financieros directos que integran las categorías de compensación total y la valencia de ejecutar las actividades laborales.
- Identificar el grado de relación de los elementos financieros indirectos que integran las categorías de compensación total y la valencia al ejecutar las actividades laborales.
- Identificar el grado de relación de los elementos financieros indirectos que integran las categorías de compensación total y la expectativa de ejecutar las actividades laborales.
- Analizar el grado de relación entre los elementos financieros directos e indirectos de la compensación total y la motivación.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

2.1 Identificación de la Empresa

La presente investigación se llevará a cabo en una institución financiera ubicada en la zona metropolitana de Caracas.

2.2 Historia

La institución financiera nace el 12 de febrero de 1954 y comienza sus operaciones en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, el 3 de noviembre del mismo año.

Y es el 3 de Julio de 1958 cuando sus fundadores, como resultado de su acertada gerencia lograron traspasar las fronteras regionales y abren la primera oficina en Caracas.

Su larga trayectoria le permitió desarrollar otras iniciativas como crear en el año de 1989 la Sociedad Financiera, con un capital de 100 millones de bolívares, para impulsar el desarrollo de proyectos de envergadura.

En el año 1997 la entidad bancaria se fusiona con el Banco de Inversiones y con el Fondo de Activos Líquidos y se convierte en Banco Universal.

En ese mismo año, dicha institución realiza una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero

internacional y firma un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia, iniciando así su expansión internacional.

Las iniciativas para mantenerse como un banco de vanguardia continúan en el año 2000 con la creación del Defensor del Cliente, Banco Universal, un servicio especial y único en el país que procura que las relaciones entre el Cliente y el Banco se desarrollen en todo momento de conformidad con principios éticos, la buena fe, la equidad, la justicia y la confianza.

El sentido conservador adoptado por el banco y su acertada gestión de negocio le permitió celebrar su aniversario número 50 en el año 2004, lo cual demuestra la confianza en Venezuela y compromiso social de la Institución.

Para el año 2006, la entidad bancaria cambia su identidad corporativa y con ella comienza una nueva etapa de evolución que apalanca su plan de negocios y apunta hacia un nuevo posicionamiento de marca. Esta nueva imagen corporativa es el resultado de un largo proceso evolutivo que nos identifica como un banco accesible, ágil, flexible e innovador, porque nos dedicamos con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.3 Misión.

Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.

2.4 Visión.

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para

trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.

2.5 Valores.

Vocación de Servicio

Tenemos la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y compañeros de trabajo, para lo cual buscamos crear relaciones cercanas y permanentes.

Espíritu de Equipo

Nos comprometemos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

Excelencia

Desarrollamos y mejoramos de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Creatividad e Innovación

Fomentamos la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinvención constante de la organización en procura de alcanzar nuestra misión y visión.

Reconocimiento

Valoramos el aporte individual y colectivo de nuestro capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

Respeto

Basamos nuestras relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.

Confianza

Fomentamos relaciones fundamentadas en la integridad de nuestra gente, en la transparencia de nuestras prácticas de negocio, en la solidez de nuestra institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscamos siempre construir alianzas de beneficio mutuo.

Crecimiento personal y profesional

Valoramos y promovemos las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a nuestra gente desplegar todo su potencial humano y profesional.

Transparencia

Actuamos con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que nos permite dejar a la vista nuestras acciones y resultados.

Responsabilidad Social

Somos un banco comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Apoyamos las iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades y procuramos el bienestar de nuestros trabajadores.

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. La motivación.

La palabra motivación, ha despertado un gran interés en las organizaciones. Un factor importante para éstas es la productividad; y la motivación juega un papel importante para conocer que lleva a unas personas a ser más productivas que otras en el trabajo Lussier y Achua (2002) definen motivación como todo lo que influye en el comportamiento de un individuo para conseguir cierto resultado.

Las características de las personas son importantes y sus necesidades varían de individuo a individuo generando así distintos patrones de comportamiento que no es posible comprender sin un mínimo conocimiento de motivación, conociendo como motivación a "todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera" (Chiavenato, 2000, p. 68). Cuando un individuo actúa por fuerzas intrínsecas, como curiosidad, miedo, se dice que la motivación esta auto-regulada. Cuando lo motivan fuerzas extrínsecas como dinero, halagos, se dice que la motivación esta regulada.

3.2 La motivación en la empresa

El éxito de una organización se pueden asegurar a través potencial de sus empleados, según Martínez (2003), mantener el rendimiento de la organización y de su personal son dos aspectos fundamentales de la organización, por lo tanto para que la motivación de los empleados tenga éxito, se necesita que los intereses de los individuos y de la organización coincidan.

"La motivación laboral es aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar" (Velaz, 1996, p.26), para destacar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los antiguos métodos control y acercarse a "aconsejar y acordar".

La motivación para trabajar en una empresa puede ser interpretada de dos maneras, la primera es con respecto al individuo y al interés que este puede llegar a tener para pertenecer a una empresa que le proporcione un puesto de trabajo o la decisión de "pertenecer". El segundo tiene que ver con el empleo, que una vez logrado, puede hacer que el individuo pueda colaborar con la tarea que le corresponde o la decisión de "producir" (Velaz, 1996).

Un individuo que labora en una organización y no se encuentre satisfecho, podrá actuar de tres distintas maneras que dependerá de su capacidad de tomar decisiones, este podría adaptarse a la situación, podría decidir quedarse en la empresa bajo un equilibrio entre su satisfacción y el esfuerzo que le exige el puesto o podría tomar la medida mas radical y abandonar la empresa.

3.3 Teorías de la motivación

No existe una sola teoría de motivación que tenga aceptación única y universal, más bien, la inclinación de un investigador hacia una teoría u otra va a depender de sus preferencias y de que desea investigar.

3.3.1 Teorías de contenido de la motivación.

Estas teorías buscan explicar y predecir el comportamiento de los empleados de una organización según el grado de motivación que presenten. Cuando a un empleado se le asigna una actividad que requiere del cumplimiento de ciertos objetivos, el individuo se plantea que beneficios le traerá a si mismo. Como señala Lussier et al (2002), un empleado satisfecho con el trabajo que desarrolla es más

productivo que un empleado insatisfecho, por lo tanto si la organización desea contar con individuos satisfechos se deben satisfacer sus necesidades.

3.3.1.1 La teoría de la jerarquía de las necesidades.

Abraham Maslow (1954), desarrolló el primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Según Martínez (2003), Maslow (1954) resalta la importancia de crear un ambiente organizacional donde el individuo pueda satisfacer sus necesidades básicas sino llegar a satisfacer incluso sus necesidades mas elevadas en la escala de jerarquía.

En la teoría de la jerarquía de las necesidades, según Reeve (1994) Maslow no crea una lista de las necesidades que tenían los humanos, sino que propuso una "necesidad maestra" de crecimiento y realización que gobierna las demás necesidades del individuo.

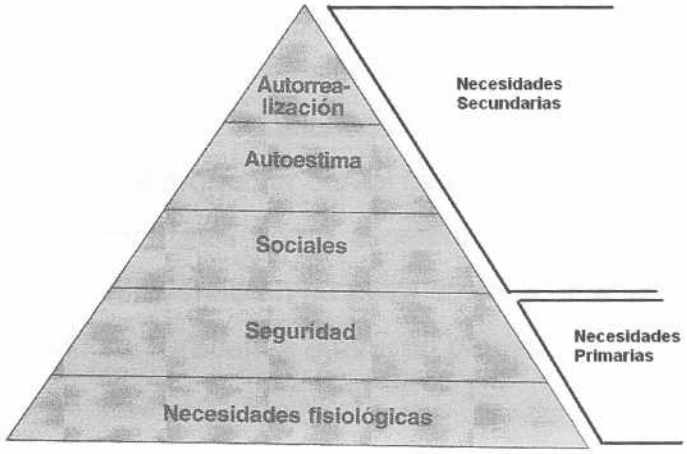
Maslow (1954), organiza las necesidades en función de cinco niveles, quedando mejor ilustradas como una jerarquía, que van desde las necesidades de supervivencia que son más fuertes, a las necesidades de crecimiento que son las más débiles (Reeve, 1994).

Las necesidades fisiológicas como se muestra en la figura 1, son las más básicas o primarias, necesarias para el equilibrio y la supervivencia, como la respirar, alimentarse, el sexo, el alivio. Las necesidades de seguridad, buscan la protección y salvaguardar la integridad física del individuo, mientras que las necesidades sociales, consiste en satisfacer las necesidades de relación humana como la amistad, la aceptación y el afecto.

Las necesidades de estima, se concentran en la búsqueda de necesidades personales elevadas para llegar a la autorrealización, tal como el ego, la autoestima y el reconocimiento de sus logros. Por último las necesidades de autorrealización, es

el nivel de necesidad más elevado que desarrolla el máximo potencial del individuo y se puede conseguir buscando el crecimiento, el logro y el progreso.

Figura 1. Pirámide de jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGrawHill, 2000, p. 72.

La recomendación que surge a partir de la teoría de Maslow (1954), es que los líderes de las organizaciones satisfagan las necesidades de sus empleados, comenzando por las de orden inferior para que estas no influyan en su motivación y aumenten su desempeño (Lussier, et al, 2002).

3.3.1.2 La teoría bifactorial o teoría de la motivación-higiene.

Según Lussier et al (2002), Frederick Herzberg (1959), señala que la motivación depende de dos factores; combinando las necesidades de orden inferior en una clasificación que denomina higiene o mantenimiento, y las de orden superior en una clasificación que llamó motivadores o motivacionales, propone que la gente se motiva a través de los motivadores y no por medio de los factores de higiénicos.

Los factores de higiene o extrínsecos, provienen de fuentes externas a la persona y al trabajo, como el salario, la seguridad, las condiciones laborales y relaciones interpersonales, los factores motivadores o intrínsecos, reciben este nombre debido a que la motivación proviene del interior de la persona, estos factores incluyen el logro, el reconocimiento, el reto y progreso (Lussier, et al, 2002).

Para Herzberg (1959), la motivación depende de dos factores: Higiénicos y Motivacionales. Los factores higiénicos, comprende el entorno del individuo, y que cuando son precarios producen insatisfacción, tales como salario, condiciones de trabajo y comodidad, estabilidad, relaciones con los compañeros y el supervisor. Los factores motivacionales tienen que ver con el cargo que desempeñe el individuo y los deberes que debe realizar, tales como ascensos, delegación de responsabilidad, simplificación del cargo, influyendo en su productividad.; cuando son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios provocan pérdida de satisfacción (Chiavenato, 2000).

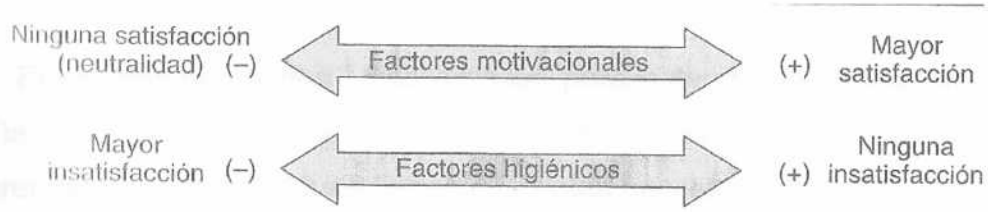
Los factores higiénicos que menciona Herzberg, poseen poca capacidad para influir en el comportamiento de los individuos, estos factores higiénicos, se destinan a evitar insatisfacción cuando estos son óptimos, cuando son precarios producen insatisfacción y los conocemos como factores de insatisfacción, tales como, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, el salario, relaciones con el supervisor, estabilidad en el cargo y con sus compañeros de trabajo (Chiavenato, 2000).

Herzberg (1959) concluyó los factores que llevan a la satisfacción y a la no satisfacción son diferentes, por lo que para aumentar la motivación en el cargo, propone enriquecer las tareas y responsabilidades del individuo dentro de la organización.

Esta teoría se ha convertido en una de las que ha tenido mayor influencia en la motivación en el trabajo, enfocándose en encontrar los factores que

verdaderamente motivan al hombre en el trabajo para manipularlos y dirigirlos a la dirección que se desea.

Figura 2. Teoría Bifactorial de Herzberg.



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGrawHill, 2000, p. 78.

"Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción; de igual forma, lo opuesto a la insatisfacción es la no insatisfacción y no la satisfacción" (Herzberg en Chiavenato, 2000, p. 78).

3.3.1.3 La teoría de las necesidades adquiridas.

"David McClelland (1961), propone que la gente se siente motivada por su necesidad al logro, poder y afiliación" (Lussier, et al, 2002, p. 82). Lleva el nombre de teoría de necesidades adquiridas porque David McClelland no fue el primero en estudiar las necesidades, vincula el comportamiento y la motivación sin tomar en cuenta las necesidades de orden inferior como las de seguridad y las fisiológicas.

McClelland (1961), sostiene que todas las personas poseen las necesidades solo que en diferentes grados. Necesidades al logro cuando sus tareas no caigan en la rutina, adquiriendo cada vez mayores responsabilidades. Necesidades de poder asignándoles a los individuos metas completas y permitiéndoles participar en la toma de decisiones y necesidades de afiliación se asegura que trabajen en equipo y obtengan satisfacción con la gente que trabajan.

En resumen, en la teoría de las necesidades de McClelland (1961) debe motivarse a los empleados de manera diferente con base en sus necesidades adquiridas; logro, poder y afiliación. (Lussier, et al, 2002).

3.3.2 Teorías del proceso de la motivación

Estos planteamientos "...se enfocan para entender los comportamientos que elige la gente para satisfacer sus necesidades" (Lussier, et al, 2002, p.84), buscan comprender que los individuos tienen diferentes necesidades, las modificaciones que de estas sufren y el porqué los individuos buscan satisfacerlas.

3.3.2.1 Teorías de la equidad

Esta teoría se basa en la teoría de la motivación propuesta por John Stacy Adams en 1963, propone que los empleados se motivan cuando perciben que es equitativo el insumo como esfuerzos, condición, inteligencia, con el producto, tales como elogios, sueldos, ascensos, etc. En este proceso, los individuos comparan sus insumos y productos percibidos con el de otras personas que pueden ser compañeros de trabajo o empleados de otras empresas (Lussier, et al, 2002).

Para las organizaciones es importante la distribución equitativa de salarios y beneficios pero puede ocurrir que un empleado, estando satisfecho por su trabajo se entere que otro devenga mas salario que el y tienen las mismas responsabilidades o por el contrario, ganan lo mismo pero uno tiene menos responsabilidades, "cuando el individuo percibe inequidad, tratan de reducirla disminuyendo su insumo o aumentando su producto" (Lussier, et al, 2002, p.84). Llevar esta teoría a la práctica puede resultar difícil, ya que el investigador no siempre puede saber con quien se están comparando los individuos, por lo tanto es importante que las recompensas sean equitativas, ya que cuando los individuos perciben que no son tratados con justicia puede afectar su desempeño. Hay que tener en cuenta que la sensación de

equidad de las personas es una percepción y que los supervisores pueden generar inequidad si les dan algún trato especial a sus subordinados.

3.3.2.2 Teorías del establecimiento de objetivos

Esta teoría revela la relación positiva que existe entre la motivación y el desempeño. A. Locke (1968) propone que la gente se siente motivada ante metas concretas y difíciles, ya que el comportamiento de los individuos tiene un propósito que es siempre la satisfacción de una o varias necesidades. Esta teoría, propone trazar objetivos que surtan efecto en los individuos y le de sentido al propósito del trabajo.

Para que un objetivo surta efecto sobre los individuos y evitar confusiones, cada uno debe tener un resultado único y concreto. Según Lussier et al (2002), los individuos se desempeñan mejor si se les asignan objetivos difíciles pero alcanzables.

3.3.2.3 Teorías de las expectativas de Víctor Vroom.

La Teoría de las Expectativas fue elaborada por el psicólogo Victor Vroom en la década de los sesenta; la misma ha sido objeto de estudio y mejoramiento a lo largo del tiempo por otros autores como Porter y Lawler (1968) quienes afirman que el fundamento de este modelo se basa en cuatro (4) supuestos (Gordon, J., 1997):

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

El autor de esta teoría reconoce las diferencias individuales y afirma que la gente se siente motivada a medida que se da cuenta que puede cumplir una tarea que le traerá una recompensa que en sí misma vale el esfuerzo realizado para obtener esta meta. Se basa en el producto de tres factores; valencia, expectativa e instrumentalidad (Davis y Newstrom, 2002).

Para que haya motivación, se deben satisfacer los tres factores de la fórmula de la siguiente manera:

Expectativa x Valencia x Instrumentalidad = Motivación

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados, dependiendo directamente de la intensidad de los factores.

La *expectativa*, es la percepción subjetiva o convicción que posee el individuo sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado (Davis, et al, 2002), entendiéndose como la probabilidad de que a través de un esfuerzo determinado, se alcanzarán ciertos resultados. Se presenta en forma de probabilidad.

Las expectativas van a depender de la percepción o grado de convicción que tenga un individuo de sí mismo, por lo tanto, si una persona considera que tiene la capacidad de lograr un objetivo determinado, le asignará una expectativa alta (Davis, et al, 2002). Si un individuo no considera que pueda cumplir los objetivos, no se sentirá motivado a intentarlo. Las expectativas son temporales y dura mientras el individuo este interesado en alcanzar el objetivo.

Según Davis (2002), existe la posibilidad de que frente a un "mecanismo de refuerzo" y las experiencias anteriores del individuo, se pueda crear dichas expectativas.

Valencia, es el valor que un individuo le otorga a una recompensa o producto, es decir, es el nivel de deseo que tiene el individuo para alcanzar una meta. A medida que sea mayor este valor, mayor será la posibilidad de motivación de acuerdo al valor otorgado por cada individuo a lo que considere más importante. Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado como por ejemplo ser despedido de su trabajo, el valor o valencia que adoptará será negativo o el valor mas bajo posible, debido a que el empleado quiere evitar conseguir algo. Cuando el resultado le es indiferente, como recibir pagos en dinero o en tickets de alimentación el valor será bajo y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo, como alcanzar un ascenso, el valor que le dará será el más alto posible. (Davis, et al, 2002).

La valencia es única para cada empleado, condicionada por la experiencia y capaz de variar en el tiempo a medida que se satisfagan las necesidades o aparezcan otras nuevas.

La instrumentalidad, es la relación los resultados obtenidos con la probabilidad de obtener una recompensa, a través de esta percepción, de los empleados van a esperar recibir lo que sienten que se merecen y que esta recompensa corresponda al objetivo que se ha logrado. (Davis, et al, 2002).

La combinación de estos tres factores produce la motivación en diferentes grados en los individuos, esto dependerá de la intensidad con la que se presenten los factores. En otras palabras, Victor Vroom (1964) afirma que la motivación depende de la distribución de cada una de las fuerzas o de la interacción de ellas con lo cual, conforme aumenta cada una de las fuerzas, la motivación también aumenta o conforme disminuya cada fuerza, la motivación también disminuye.

Estas interacciones pueden arrojar una variedad de resultados, algunos de los cuales se ilustran en la Tabla N° 1.

Tabla N°1 Combinaciones de la Expectativa, Valencia e Instrumentalidad

Situación	Expectativa	Valencia	Instrumentalidad	Nivel de Motivación
1	Alta	Alta	Alta	Alta Motivación
2	Alta	Alta	Baja	Moderada Motivación
3	Baja	Alta	Alta	Moderada Motivación
4	Baja	Alta	Baja	Baja Motivación

Fuente: Keith,D. y Newstrom,J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill. p.147

Según Davis y Newstrom (2002), la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas está determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

Por otra parte, según Halepota (2005) la teoría de las expectativas concibe que la motivación depende de la percepción que posee el individuo acerca de la capacidad para hacer un determinado trabajo, las recompensas asociadas a su realización y el valor subjetivo que se le otorga a dichas recompensas.

En fin, esta teoría ha sido utilizada para múltiples investigaciones ya que se considera un módulo que permite predecir el desempeño y las preferencias laborales. Dependiendo de lo que una persona espere de una situación particular se activará o no conductualmente para alcanzar un objetivo y, en la medida en que una persona perciba las recompensas como significativas para él mayor será la probabilidad de que la conducta se encuentre motivada (Sheridan, Richards y Slocum, 1973).

3.4 La compensación total.

La compensación es la recompensa que recibe un individuo producto de su esfuerzo por la ejecución de tareas organizacionales que le fueron asignadas,

convirtiéndose en una relación de intercambio entre las personas y la organización (Chiavenato, 2000).

Se ha convertido en un elemento esencial para las organizaciones, en especial cuando se quiere que la empresa crezca en cuanto a productividad y competitividad, haciéndose parte de su estructura de costos de producción, siendo un apoyo para la gestión de las organizaciones (Morales et al, 1999).

Conocemos como compensación total "al total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios" (Urquijo y Bonilla, 2008, p.25) o como "... la suma de todas las remuneraciones parciales que recibe o se asigna al trabajador" (Urquijo, et al, 2008, p.25).

Según Chiavenato (2000), este proceso es importante para definir y estimar la permanencia de un individuo dentro de una organización y para conocer el nivel de motivación hacia el trabajo que está ligado a la obtención de los objetivos organizacionales.

Dolan y Schuler (1999), afirman que la compensación, es uno de los procesos más importantes dentro de la perspectiva de la organización y la del individuo que labora en ella. Adicionalmente, la compensación es importante porque sirve para lograr diferentes fines:

- Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo.
- Retener a los buenos empleados.
- Motivar a los empleados.
- Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal.
- Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Lograr una ventaja competitiva.

A pesar de que estas recompensas pueden resultar intangibles, son esenciales e influir en las actividades de la organización y los individuos.

3.4.1 Tipos de compensación.

La tipología más común para conocer los distintos tipos de compensación total establece dos grandes grupos: La compensación no financiera y la compensación financiera.

La compensación no financiera la conforman aquellos factores que le ofrecen al empleado un buen clima o ambiente de trabajo, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, prestigio, reconocimiento, estabilidad afectan la satisfacción del empleado importantes para él y haciéndolo sentir compensado; a simple vista parece ser un aspecto poco relevante pero si es tomado en cuenta puede mejorar considerablemente el clima de la organización y mantener un excelente ambiente de trabajo que satisface al individuo.

La compensación financiera tiene relación con el desempeño en el trabajo, como fue realizado y bajo que ambiente. Según Urquijo et al (2008), implican un costo para la organización porque busca mantener al personal motivado y que esto contribuya a lograr los objetivos de la organización, así como atraer a nuevos recursos. Este costo, puede dividirse en: *Directas e Indirectas.*

3.4.2 La compensación financiera directa.

La compensación financiera directa es el pago que recibe el empleado en forma de salario, bonos y comisiones mientras que la compensación indirecta incluyen los beneficios y servicios sociales que le ofrece la organización al trabajador (Chiavenato, 2000).

Según Morales et al (1999), las retribuciones indirectas abarcan los salarios y sueldos base, incluidas las pagas por trabajo fuera de turno u horas extra y las retribuciones basadas en el rendimiento del empleado. Por otra parte, la compensación financiera directa, en términos de remuneración, es la primera percepción que recibe un individuo de una empresa desde el momento en que recibe su primer salario, pudiendo influir en la forma en que realiza su trabajo si considera que no esta siendo compensado como merece.

La compensación financiera incluye todos los costos que recibe el empleado por el tiempo trabajado o por el resultado de su trabajo, tales como el sueldo, los bonos de todo tipo, las comisiones, los pagos por rendimiento, las asignaciones y todo aquellos pagos que se le realicen al trabajador, relacionándose con los beneficios materiales que se le atribuyen al empleado recibidos exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

3.4.2.1 El salario.

Conocemos como salario "toda retribución que percibe una persona a cambio de un servicio prestado con su trabajo, a otra, para alguna actividad productiva o la realización de un servicio (Urquijo, et al, 2008).

Para Chiavenato (2000), el salario define la forma de vida de cada persona ya que en función de este se encuentra su poder adquisitivo. Para las organizaciones el salario es un costo y una inversión frente al factor de producción mientras que para los empleados el salario es un medio para alcanzar sus objetivos finales.

3.4.2.2 El salario base.

"El salario base es la suma que devenga el trabajador a cambio de su labor ordinaria, sin bonificación o primas de ninguna especie" (Urquijo, 1982, p. 245).

"El salario base es la cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas" (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1998, p.320).

El salario base se establece en función de los contenidos y resultados obtenidos en el puesto de trabajo, es el salario fundamentalmente el que sirve para el cálculo de los pagos adicionales que conforman la compensación total del empleado. Se sustenta en la objetividad de la valoración de los distintos puestos de trabajo dentro de una organización.

La ley orgánica del trabajo (1997), establece que el salario es una contraprestación, es decir, una relación de cambio económica y civilista, de carácter obligatorio, libremente estipulable, objetivable, indiscriminatorio, directo y equitativo.

3.4.2.3 El salario anual.

El salario anual la sumatoria del salario base y bonificaciones en efectivo otorgado a los empleados de las empresas durante el año. En este concepto se incluye el salario base, bono vacacional, utilidades, caja de ahorro, horas extras, etc. la sumatoria de estos factores percibidos durante el año de trabajo es lo que conocemos como salario anual o paquete anual.

El salario anual sirve como base de cálculo para porcentajes de aumentos salariales, en donde el incremento va a ser en todos los elementos financieros que recibe el empleado.

3.4.2.4 Las utilidades.

Es la participación de los empleados en un porcentaje fijo de las utilidades de la empresa. Esta regulada por la LOT (1997) que establece que las utilidades son el

monto que las empresas deben distribuir entre todos sus trabajadores al final de su ejercicio anual.

El artículo 174 establece que las empresas deberán distribuir entre todos sus trabajadores por lo menos el quince por ciento (15%) de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual.

3.4.2.5 El bono vacacional.

El bono vacacional es aquella bonificación en efectivo otorgado a los empleados de las empresas una vez que hayan decidido disfrutar el derecho anual que por ley tienen a recibir vacaciones remuneradas, correspondientes a un (1) año completo de servicios prestados.

3.4.2.6 El porcentaje (%) de aumento salarial.

Se refiere a aquel porcentaje que afecta o incrementa el paquete total anual de cada empleado que va a elevar como consecuencia la remuneración percibida para cada uno de sus componentes. El paquete anual total está conformado por la sumatoria de todas las retribuciones en efectivo que recibe el empleado a lo largo del año, dentro de este paquete se suele incluir el salario base, otros pagos fijos y la remuneración variable o incentivos. Estas retribuciones pueden variar dependiendo de la organización, empresa o país (López, J. 2005)

En el caso de estudio, el paquete total anual lo conforma el salario base, el bono vacacional, las utilidades y la caja de ahorro; retribuciones que recibe el empleado a lo largo del año y que, un aumento en el porcentaje del mismo va a incidir en un aumento de cada de los factores que lo conforman.

3.4.3. La compensación financiera indirecta.

La compensación financiera indirecta, hace referencia a los comportamientos salariales que no están vinculados al trabajo del individuo y las conocemos como las gratificaciones que concede la empresa al empleado por formar parte de ella (Dolan et al, 1999). Agrupan todos los beneficios que recibe el trabajador pero que también tienen un costo para la empresa, como programas de protección, pago por tiempo no trabajado, servicios y donaciones a los empleados como acciones de club, de teléfono celular, de vehículos y otros beneficios.

Según Dolan et al (1999) La compensación indirecta puede dividirse en tres categorías conocidas:

- Programas de protección, ya sean públicos o privados.
- Sueldo que corresponda a tiempo no trabajado.
- Servicios y retribuciones en especie.

Los elementos de la compensación indirecta forma parte de lo que conocemos como compensación total y busca básicamente atraer, retener y controlar los costos dentro de la organización, ofreciendo planes, permisos remunerados y seguros que logre aumentar la moral de los empleados, reducir la rotación de personal, aumentar la satisfacción y la motivación en el trabajo y haciendo que mejore la imagen de la organización entre los empleados (Dolan, et al, 1999).

La importancia de esta forma de compensación es que permite a las empresas una ventaja competitiva frente a otras que le ayudarán a reducir los factores de stress que puedan afectar al empleado sirviendo de complemento a la compensación directa.

3.4.3.1 Los permisos remunerados.

Según Gómez-Mejía et al (1998), los permisos remunerados o con sueldo consisten en interrupciones de los calendario del trabajo, de tal forma los trabajadores podrían dedicarse a otras actividades de ocio u deberes. Los permisos otorgados por enfermedad, fiestas, indemnizaciones y vacaciones están incluidos en esta categoría.

Los permisos remunerados son una de las prestaciones que mas cara resultan a las empresas (Gómez-Mejía, et al, 1998).

3.4.3.2 Becas para cursar estudios superiores.

Las becas para cursar estudios superiores universitarios, es un elemento de la compensación indirecta que pueden tener los empleados de una organización con miras al desarrollo académico y profesional de sus empleados, en la cual, se les otorga la posibilidad de financiamiento de sus estudios universitarios en aquellos casos que lo amerite. El empleado en la mayoría de los casos debe entregar a la empresa la formalización de la inscripción así como las notas obtenidas en los períodos anteriores de manera de poder constatar que el empleado se encuentra involucrado con el proceso.

3.4.3.3 Las Pólizas en Dólares.

El seguro médico es uno de los beneficios que más valoran los empleados, protegiéndolos y otorgándoles asistencia médica y sanitaria tanto para ellos como para los familiares (Gómez-Mejía, et al, 1998).

Las pólizas en dólares es un elemento ofrecido por la empresa como un beneficio a sus empleados de alto nivel jerárquico, el costo de adquirir este beneficio

de forma individual es mucho mayor al contratado y financiado a través de un grupo empresarial.

3.4.3.4 Tarjetas de crédito

El beneficio de la tarjeta de crédito le permite al empleado realizar compras y pagar el préstamo en fechas posteriores. La mayor ventaja es la flexibilidad que le da al usuario, quien puede pagar sus saldos por completo en su fecha límite mensual o puede pagar una parte. La tarjeta establece el pago mínimo y determina los cargos de financiamiento para el saldo pendiente. Este beneficio es otorgado es su mayoría a empleados de las instituciones bancarias que financian el producto con un porcentaje de intereses menor al resto de las tarjetas comerciales.

3.4.3.5 Ticket alimentación.

Ticket alimentación, es un beneficio que recibe el empleado para mejorar su alimentación diaria y la de su familia que se adapta a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño o ramo de actividad, debido a que no requiere inversión previa, en aquellos casos donde la organización no pueda disponer del servicio de comedor gratuito para todos sus empleados.

El ticket alimentación es canjeable por comidas y/o alimentos en abastos, supermercados, restaurantes, panaderías, comida rápida, que posean la señalización de recibir este tipo de pago.

Este beneficio esta regulado por la ley programa de alimentación para los trabajadores (1998), el artículo 5, parágrafo primero establece que las empresas deberán otorgarlo a empleados por día hábil trabajado, en los cuales el salario base sea menor a tres (3) salarios mínimos, queda a criterio de la empresa si desea brindar el servicio a todos sus empleados y que el mismo no podrá ser inferior a 0,25 de UT ni superior a 0,50 UT.

3.5. Los beneficios.

Los beneficios "son un elemento más para atraer y mantener al personal en la empresa" (Morales, et al, 1999, p. 320). Son un elemento importante para la compensación, ya que no son retribuciones que se le hacen al empleado por sus servicios prestados sino que se otorgan por pertenecer a la organización o desempeñar algún cargo determinado pretendiendo que los empleados gocen de ciertos derechos que le permitan sentirse satisfechos y a la vez la empresa gana posición frente al mercado que le permitirá atraer y mantener a los empleados para que contribuyan con los objetivos de la organización.

Los beneficios deben estar diseñados de acuerdo a las necesidades de la empresa, con respecto a los costos que le afectan y a los empleados para su bienestar.

Según Milkovich y Boudreau (1994), los beneficios deben ser siempre congruentes con los objetivos de la organización, por lo general están diseñados para lograr una buena posición frente al mercado, para obtener eficacia de costos, para adaptarse a las necesidades y preferencias de los individuos y para cumplir con reglamentos legales.

Los beneficios otorgados por las empresas se dividen en dos grupos, beneficios comunes y adicionales, los beneficios comunes están contemplados en las legislaciones de algunos países haciendo que sean de obligatorio cumplimiento, como la seguridad social, las pensiones de jubilación o vejez y los servicios de salud. Los beneficios adicionales, son los que otorga la empresa de acuerdo a sus necesidades, como seguros médicos, seguros de vida, permisos remunerados, planes de prejubilación. (Morales, et al, 1999).

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio de una investigación se "refiere al alcance que puede tener una investigación científica" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 57). Con base en los objetivos planteados en el presente proyecto, el tipo de estudio es descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes del fenómeno que se va a analizar por medio de la medición y la evaluación de los distintos aspectos o dimensiones de los objetos a investigar (Hernández, et al, 1998). En este sentido, se planteó describir y analizar cómo los componentes que integran las distintas categorías de compensación total correspondientes a los cinco (5) niveles jerárquicos contribuyen en el nivel de motivación de los empleados.

4.2 Diseño de Investigación

El diseño es "el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Hernández e tal, 2006, p. 158). Según Hurtado (2008) existen tres criterios en función de los cuales plantear el diseño de investigación. En primer lugar, de acuerdo al proceso de recolección de datos, el presente trabajo corresponde con un diseño de campo, debido a que obtiene la información directamente de la realidad. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) define la investigación de campo como:

> El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos

> característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 14).

El trabajo de campo implica la aplicación de un instrumento a la muestra de estudio.

En segundo lugar, considerando el control del investigador, el diseño de investigación del presente estudio es no experimental ya que se llevará a cabo sin manipular las variables estudiadas, es decir, sin variación intencional de las mismas; ambas variables se observarán tal y como se dan en la realidad. En el estudio no experimental "el investigador realiza inferencias sobre las relaciones entre las variables sin su intervención directa". (Hernández, et al, 2006, p.184-185).

En tercer lugar, teniendo en cuenta la dimensión temporal, el diseño de investigación es transversal o transeccional descriptivo, ya que se recolectan los datos en un sólo momento durante el año 2009, para luego describir las variables en estudio.

Por otra parte, una investigación siempre se realiza dentro de una modalidad de búsqueda específica por esta razón se estimó el Estudio de Caso como método para estudiar cuán plausible es la lógica del análisis de la relación entre las categorías de compensación total y los niveles de motivación de los empleados de una forma lo más detallada posible. Según Hernández et al (2006) el estudio de caso debe tratarse con un enfoque mixto para lograr mayor riqueza de la información y conocimiento sobre él.

"El caso requiere tratarse con profundidad, buscando el completo entendimiento de su naturaleza, sus circunstancias, su contexto y sus características". (Hernández, et al, 2006, p.330).

Según Papalia y Wendkos (2006) el caso es un estudio profundo de un sólo individuo que proporciona un cuadro detallado de una conducta de los miembros pertenecientes a esa entidad.

Esta investigación no pretende generalizar los hallazgos a toda población de casos similares, simplemente busca describir una situación en concreto, contrastar ambos fenómenos, compensación total y motivación; proporcionar conocimiento y producir un razonamiento inductivo acerca del comportamiento de ambas variables.

4.3 Universo, Población y Muestra.

4.3.1 Universo

El universo se define como el conjunto de sujetos o elementos que tienen una característica en común, observable y susceptible de ser medida (Tamayo y Tamayo, 2006).

En la presente investigación el universo lo componen 2.457 empleados que integran los cinco (5) niveles jerárquicos de la Entidad Bancaria, a saber: Operativo Base, Técnico Profesional, Gerencia Media, Gerencia Alta y Ejecutivo. Para los efectos de esta investigación y a petición de la organización no se tomaron en cuenta los Aprendices INCES por su misma condición, ni la Junta Directiva la cual incluye los cargos Presidente, Presidente Ejecutivo, Primer y Segundo Vicepresidente. Los datos correspondientes al universo y población fueron obtenidos a través de las gestiones hechas por el departamento de Capital Humano.

4.3.2 Población

La población es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002) la población se define como el universo de estudio o conjunto total de casos a ser estudiados. Según

esto, la población viene dada por la totalidad de empleados que conforman cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos que laboran en la Zona Metropolitana de Caracas, es decir, en la sede administrativa y en las 34 agencias que se encuentran divididas por región de la siguiente manera: Once (11) en la Región Metro Centro, diez (10) en la Región Metro Este y trece (13) en la Región Metro Oeste.

En otras palabras y con mayor especificidad, la población de estudio se divide de la siguiente manera:

Tabla N° 2: Distribución de la Población en cada uno de los Niveles Jerárquicos.

Nivel Jerárquico	Población
1: Operativo Base	455
2: Técnico Profesional	638
3: Gerencia Media	278
4: Gerencia Alta	52
5: Ejecutivo	7
TOTAL	1430

4.3.3 Unidad de Análisis

Por su parte la unidad de análisis son los elementos de la población sobre la cual se va a centrar el estudio y luego el análisis final. Para efectos de la presente investigación "quienes serán medidos" corresponden a los empleados seleccionados en cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos a través de una muestra representativa; los cuales proporcionaron la información para el desarrollo del mismo a través de los instrumentos diseñados para tal fin.

4.3.4 Muestra y Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo está relacionado con los métodos a usar para seleccionar la muestra que servirá para el desarrollo del proyecto, para cumplir con los objetivos establecidos, para comprobar el problema planteado y finalmente para analizar los resultados obtenidos. Partiendo desde el punto que en la Entidad Bancaria a estudiar existen cinco (5) niveles jerárquicos y que a cada uno le corresponde una categoría de compensación total y, que la unidad de análisis recae en la muestra de los empleados que conforman de cada uno de los niveles jerárquicos que laboran en la sede administrativa y en las treinta y cuatro (34) agencias que se ubican en la Zona Metropolitana de Caracas, el diseño muestral es de tipo no probabilístico, debido a que cada miembro de la población no tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Específicamente, se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional, donde se orienta la selección de los elementos de acuerdo a un conjunto de criterios o juicios del investigador (Kerlinger y Lee, 2002)

Como sostienen Hernández et al (2006), en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

> La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas previamente descritas en el planteamiento del problema (Hernández et al, 2006, p. 207).

Como una referencia se utilizó la fórmula general de muestreo que se denota a continuación con las siguientes condiciones:

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

Siendo:

Z: Nivel de Confianza → 95%.

N: Población → De acuerdo a cada uno de los cinco niveles jerárquicos.

p: Probabilidad de que suceda el evento → 0,5

q: Probabilidad de que no suceda el evento → 0,5

e: Error máximo a aceptar en la prueba → 0,1

Dando como resultado las siguientes muestras por cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos:

Tabla N° 3: Distribución de la muestra de los empleados que conforman cada uno de los cinco (5) Niveles Jerárquicos.

Nivel Jerárquico	Población	Muestra
1: Operativo Base	455	79
2: Técnico Profesional	638	83
3: Gerencia Media	278	71
4: Gerencia Alta	52	34
5: Ejecutivo	7	7

La elección de los empleados está fundamentada en dos criterios específicos a saber:

1. Empleados que integren cada uno de los niveles jerárquicos.
2. Empleados que laboren en la sede principal o en las treinta y cuatro (34) agencias de la Zona Metropolitana de Caracas.

Por su parte, el tamaño de la muestra está soportado en tres razones principales:

1. Reducción de los costos.
2. Mayor rapidez en la obtención de los resultados.
3. Es un número rigurosamente estudiado y sugerido por parte del Departamento de Capital Humano con la intención de no desencadenar en el proceso de aplicación del instrumento una atmósfera pesada y no crear inconformidad en los empleados encuestados.

4.4 Variables: Definición Conceptual y Operacional.

4.4.1 Motivación: Es el impulso capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. V,Vroom sugiere que la gente se siente motivada a medida que se da cuenta que puede cumplir una tarea que le traerá una recompensa que en sí misma vale el esfuerzo realizado para obtener esta meta. (Lussier y Achua, 2002).

Definición Operacional: Puntaje obtenido a través del producto de las expectativas por la valencia y por la instrumentalidad.

4.4.1.1 Dimensiones:

4.4.1.1.1 Expectativas: Es la creencia de un individuo que a un grado determinado de esfuerzo le seguirá un nivel específico de rendimiento o recompensa.

4.4.1.1.2 Valencia: Valor de la fuerza de preferencia en recibir una recompensa.

4.4.1.1.3 Instrumentalidad: Una percepción del rendimiento – resultados. Representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.

4.4.2 Compensación Total: Recompensa que recibe un individuo producto de su esfuerzo por la ejecución de tareas organizacionales que se le fueron asignadas, convirtiéndose en una relación de intercambio entre las personas y la Organización. (Chiavenato, 2000).

4.4.2.1 Dimensiones:

4.4.2.1.1 Financiera Directa: Es el pago que recibe el empleado en forma de salario, bonos y comisiones. Contempla las categorías que se señalan a continuación gozadas por todos los niveles jerárquicos:

Tabla N° 4 Composición de la Compensación Total Financiera Directa para todos los Niveles Jerárquicos o del Cargo.

Nivel Jerárquico o del Cargo	Financiera Directa: Elementos
Para todos los niveles: Operativo Base, Técnico Profesional, Gerencia Media, Gerencia Alta y Ejecutivo.	Salario Bono Vacacional % de Aumento Salarial Utilidades

4.4.2.1.2 Financiera Indirecta: Son los beneficios y servicios sociales que le ofrece la organización al trabajador y que resultan distintivos para cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos de la Entidad Bancaria, es decir varían de acuerdo al cargo. Contemplan las categorías que se señalan a continuación:

Tabla N° 5 Composición de la Compensación Total Financiera Indirecta para cada Nivel Jerárquico o del Cargo.

Nivel Jerárquico o del Cargo	Financiera Indirecta: Elementos
Operativo Base y Técnico Profesional	Permisos remunerados. Préstamos para vivienda y/o vehículo. Becas de estudio. Ticket Alimentación.
Gerencia Media	Permisos remunerados. Préstamos para vivienda y/o vehículo. Tarjetas de crédito.
Gerencia Alta y Ejecutivo	Horario flexible. Préstamos para vivienda y/o vehículo. Póliza en dólares.

4.4.3 Variables Sociodemográficas: Conjunto de variables constitutivas de los empleados, como lo son el sexo, el estado civil, el nivel del cargo y la edad.

Definición Operacional: Opción de respuesta marcada por el empleado en la primera sección del instrumento denominada "Datos Referenciales".

4.4.3.1 Dimensiones:

4.4.3.1.1 Sexo: Condición orgánica de pertenecer al sexo femenino o masculino.

4.4.3.1.2 Estado Civil: Situación jurídica concreta que posee un individuo con respecto a la familia. Contempla las categorías: Soltero, Casado, Divorciado y Viudo.

4.4.3.1.3 Nivel Jerárquico o del Cargo: Identifica a los sujetos en función de la actividad que realizan. Contempla las categorías: Operativo Base, Técnico Profesional, Gerencia Media, Gerencia Alta y Ejecutivo.

4.5 Operacionalización de las Variables.

Tabla N° 6. Operacionalización de las Variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Nivel Jerárquico o del Cargo	Items
Sociodemográficas	Sexo	Femenino Masculino		
	Estado civil	Soltero Casado Viudo Divorciado		
	Nivel jerárquico o del cargo	Operativo Base Técnico Profesional Gerencia Media Gerencia Alta Ejecutivo		
Motivación	Expectativa	Es la creencia de un individuo que a un grado determinado de esfuerzo seguirá un nivel específico de rendimiento o recompensa		
	Valencia	Valor de la fuerza de preferencia en recibir una recompensa		
	Instrumentalidad	Una percepción del rendimiento-resultados		

Variables	Dimensiones	Indicadores	Nivel Jerárquico o del Cargo	Items
Compensación Total	Financiera Directa	Es el pago que recibe el empleado en forma de salario, bonos y comisiones	Contemplan todos los niveles jerárquicos: Operativo Base, Técnico Profesional, Gerencia Media, Gerencia Alta, Ejecutivo	1.a ;2.a Salario
				1b;2b % de aumento salarial
				1.c; 2.c Bono vacacional
				1.d ;2.d Utilidades
	Financiera indirecta	Son los beneficios y servicios sociales que le ofrece la organización al trabajador	Operativo Base	1.g;2.g Permisos Remunerados
				1.h; 2.h Préstamos para vivienda y/o vehículo
				1.i; 2.i Becas
			Técnico Profesional	1.g;2.g Permisos Remunerados
				1.h; 2.h Préstamos para vivienda y/o vehículo
				1.i; 2.i Becas
			Gerencia Media	1.g; 2.g Permisos remunerados
				1.h; 2.h Préstamos para vivienda y/o vehículo
				1.i; 2.i Tarjetas de Crédito
			Gerencia Alta	1.g ;2.g Horario flexible
				1.h; 2.h Préstamos para vivienda y/o vehículo
				1.i; 2.i Póliza en Dólares
			Ejecutivo	1.g ;2.g Horario flexible
				1.h; 2.h Préstamos para vivienda y/o vehículo
				1.i; 2.i Póliza en Dólares

4.5 Técnica de Recolección de Datos.

Las técnicas que se usan para recoger los datos son las herramientas que utiliza el investigador para poder desarrollar los diferentes sistemas de información que le va a servir para poder alcanzar los objetivos planteados al inicio del proyecto. (Hernández, et al, 2006). Para efectos de la presente investigación la técnica escogida para la variable motivación corresponde con la encuesta, definida según Kerlinger (2002) como aquélla que trata de determinar la incidencia, distribución e interrelaciones entre variables sociológicas y psicológicas centradas en la gente, en los hechos vitales de la gente, sus creencias, aptitudes, opiniones, motivaciones y conducta.

Por otra parte, para el caso de la variable compensación total la técnica seleccionada corresponde con la entrevista de carácter estructurada definida como aquélla que está basada en la realización de un marco de preguntas predeterminadas sobre un tema en específico (Tamayo y Tamayo, 2006).

4.6 Instrumento de Recolección de Datos: Diseño y Validez.

4.6.1 Variable Compensación Total:

Los datos correspondientes a la variable compensación total fueron obtenidos a través de la realización de la entrevista hecha al Gerente del área de Sistemas Retributivos. Para el momento de la misma las investigadoras ya manejaban el dato relacionado con la cantidad de niveles jerárquicos existentes en la Entidad, por lo que la entrevista sólo se diseñó con el fin de obtener la información concerniente a los elementos financieros directos e indirectos definidos para cada nivel.

4.6.2 Variable Motivación:

Con los objetivos de identificar y analizar el grado de relación de cada uno de los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total con cada uno de los componentes que integran el concepto de motivación según Victor Vroom a saber la expectativa, valencia e instrumentalidad; se estimó la utilización del cuestionario denominado en su versión original "Cuestionario de las Expectativas" extraído del libro *Comportamiento Organizacional* de Judith Gordon (1997). El cual está basado en el Modelo de Vroom (1964), originalmente diseñado por Porter y Lawler (Gordon,1997) y validado en Venezuela en las investigaciones sobre motivación en trabajadores de una transnacional por Márquez y Santos (2000) y, la motivación en pasantes por Brandt y Rincón (2007). La versión original del instrumento fue ajustada de acuerdo al sistema de compensación y a la cultura organizacional de la empresa.

Dicho instrumento está estructurado de la manera que se describe a continuación:

Parte I:

Está compuesta por preguntas cerradas organizadas de la siguiente manera:

Datos Referenciales:

- ✓ Sexo: con el objetivo de identificar la composición de la muestra de acuerdo al género.
- ✓ Estado Civil: con el fin de identificar la composición de la muestra de acuerdo al estado civil.
- ✓ Nivel del Cargo o Jerárquico: con la finalidad de agrupar a los encuestados en un mismo nivel jerárquico y lograr establecer diferencias y comparaciones entre el grado de relación de cada uno de los elementos de la variable compensación total con cada uno de los componentes que explican la motivación según la teoría de Victor Vroom así como también los niveles de motivación de cada uno de ellos.

Parte II:

La segunda parte del instrumento está subdividida en tres (3) secciones, las cuales están compuestas por un conjunto de proposiciones con opciones de respuesta estructuradas en escala de calificación. Las tres (3) secciones fueron adaptadas y sometidas al proceso de validación por medio del juicio de expertos en el área de compensación, psicología y metodología, obteniendo como resultado la revisión, análisis y validez de la redacción, el diseño, la sencillez y comprensibilidad de los ítems, así como también la relación entre el contenido y los objetivos de estudio.

La primera sección está conformada por once (11) ítems que miden las expectativas, es decir, la percepción que tiene el empleado que pertenece a uno de los niveles jerárquicos de la Entidad, de la probabilidad de que el esfuerzo empleado conduzca a una recompensa en específico con base en los elementos que integran la compensación total financiera directa e indirecta que caracterizan al mismo nivel jerárquico y, en otros factores que contribuyen al desarrollo profesional de los empleados y que fueron extraídos de la versión original del cuestionario.

La segunda sección, de igual forma, está compuesta por once (11) ítems que miden la valencia, es decir, el valor que el empleado adjudica a las diversas recompensas que se derivan del desempeño.

Por último, la tercera sección está compuesta por tres (3) ítems que miden la instrumentalidad o mejor dicho la percepción que tiene el empleado de la relación entre el rendimiento y los resultados obtenidos.

Es importante resaltar que debido a la diferenciación entre los elementos de compensación financiera indirecta entre cada nivel jerárquico, se establecieron tres (3) instrumentos (Ver Anexo A, B, C) que poseen el mismo formato y esqueleto siendo distinto el contenido de los reactivos relacionados con este punto pero, sin

modificar el sentido del mismo. La razón por la que se dispuso de tres (3) instrumentos siendo cinco (5) los niveles jerárquicos, es porque, como bien se mencionó, los niveles Operativo Base y Técnico Profesional poseen la misma compensación total, sucediendo lo mismo para Gerencia Alta y Ejecutivo y, siendo único el caso para la Gerencia Media.

De igual forma, es notable mencionar que, con el fin de medir el grado de consistencia interna de los ítems, se calculó el Alpha de Cronbach dando como resultado 0,85 lo que significa que existe un alto grado en común entre todos los reactivos.

Por último, es sustancial describir cómo el instrumento permitió determinar la calificación de la motivación de cada empleado a través del procedimiento que se describe a continuación y que facilitó el establecimiento de tres niveles de motivación, específicamente (Ver Anexo D):

- Alto
- Medio
- Bajo

Procedimiento para la obtención de la calificación de Motivación:

Para cada uno de los resultados posibles de los ítems que integran la sección 2.1 y 2.2 del instrumento, respectivamente:

a) Multiplique la calificación de la respuesta del ítem (a) de la sección 2.1 correspondiente a las expectativas, por la calificación de la respuesta del ítem (a) de la sección 2.2 correspondiente a la valencia. Repita el mismo procedimiento para el resto de los ítems.
b) Luego, todos los resultados de las multiplicaciones anteriores se sumarán para obtener el total de las expectativas multiplicadas por las valencias.

c) Dicho total deberá dividirse entre el número de pares (en este caso once) para obtener una calificación promedio de las expectativas por las valencias.
d) Las calificaciones de las respuestas de la sección 2.3 se deben sumar y el resultado deberá dividirse entre el total de ítems (en este caso tres) para obtener una calificación promedio de la instrumentalidad.
e) Por último, multiplique la calificación obtenida en el paso (c) por la calificación obtenida en el paso (d) para obtener el resultado final de la motivación.

4.7 Procedimiento

El presente proyecto se emprendió con la verificación de la bibliografía teórica y metodológica, que dieron pie a la delimitación y planteamiento del problema, el desarrollo del marco teórico, que sirvió de soporte para la pregunta de investigación formulada y, así como también del marco metodológico en donde se exponen, describen y analizan los métodos que se emplearon en el estudio de la investigación.

Seguidamente, se revisaron y analizaron la gama de instrumentos que se seleccionaron con el fin de determinar cuál tenía una mayor correspondencia con los objetivos planteados en la presente investigación.

Se acordó disponer como instrumento de recolección de los datos al denominado originalmente Cuestionario de las Expectativas, el cual está basado en el modelo de Victor Vroom y que fue extraído del libro *Comportamiento Organizacional* de Judith Gordon (1997). El instrumento fue modificado con el fin de adaptarlo al contexto de forma tal que se adecuara al propósito central del proyecto que era analizar el grado de relación de cada uno de los elementos de la variable compensación total con los componentes de la motivación según la teoría de Victor Vroom en cada uno de los niveles jerárquicos de una Entidad Bancaria de la Zona Metropolitana de Caracas.

Dicho instrumento fue revisado y analizado por expertos en el área de compensación, psicología y metodología. Las recomendaciones dadas por estos especialistas se centraron en la redacción de algunos ítems, las cuales se tomaron como sugerencias para lograr el máximo provecho del instrumento.

La elección de una Entidad Bancaria para la realización de la investigación estuvo motivada en varias razones. En primer lugar, por el hecho de trabajar una organización bancaria que sufrió un proceso de fusión, entendida como la unión de dos o más entidades bancarias anteriormente independientes para conformar una única. En segundo lugar, porque dicho proceso acarreó una serie de modificaciones, que afectaron entre otros aspectos, a los sistemas de retribución. Un tema delicado y de sumo interés para todos aquéllos que se ven directamente afligidos, por el hecho de tratarse de uno de los agentes de las condiciones de trabajo que influyen en el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores. Siendo estos últimos, puntos importantes que están basados en las aptitudes, motivaciones y conductas de las personas. En tercer y último lugar, se escogió esta Entidad Bancaria, que por motivos de confidencialidad no se revelará el nombre, por la ventaja de estar ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas que resulta de fácil acceso para las investigadoras y, así como también por contar con la ayuda y aprobación de los Gerentes del departamento de Capital Humano luego de la previa explicación de los objetivos de la investigación y de los métodos a utilizar para lograrlos.

Gracias a la entrevista realizada al Gerente de Sistemas Retributivos se logró la información necesaria para el tratamiento de la variable compensación total; por su parte el departamento de Capital Humano prestó su total colaboración para la obtención de los datos en relación al universo y población que se mencionó anteriormente, así como también para el método a utilizar para llevar a cabo el proceso de aplicación del instrumento, el cual se realizó de forma presencial y no bajo la manera electrónica. El uso de esta modalidad estuvo motivado en dos razones principales. La primera por sugerencia del Gerente de Capital Humano para no crear una matriz de opinión en los encuestados con base en posibles aumentos

llevados a cabo por el Banco y, la segunda con la finalidad de evitar retrasos en la entrega de la encuesta así como también eludir confusiones y malas interpretaciones al momento de completar la misma.

Una vez obtenida la totalidad de las encuestas se procedió con la creación de tres (3) matrices en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS en sus siglas en inglés) con la intención de descargar y tabular las respuestas dadas por los encuestados de los niveles jerárquicos o del cargo: Operativo Base y Técnico Profesional, Gerencia Media y Gerencia Alta, Ejecutivo. A su vez se diseñó un matriz en el programa Excel en el que se logró calcular el nivel de motivación de cada empleado. A partir de allí el siguiente proceso se derivó en los análisis estadísticos pertinentes.

Las técnicas estadísticas utilizadas para llevar a cabo el proceso de análisis de los datos fueron las siguientes:

Se inició con el Alfa de Cronbach como método de fiabilidad para determinar la homogeneidad y la consistencia interna de los datos.

Luego, a fin de conocer en detalle la composición de la población muestral se empleó la estadística descriptiva en función del análisis de frecuencias para las variables sexo, edad y estado civil.

Para un análisis más exhaustivo y con la intención de identificar el grado de relación de cada elemento de la compensación financiera directa e indirecta de cada nivel jerárquico o del cargo, se hizo uso de las tablas de contingencia. Las tablas de contingencia se emplean para registrar y analizar la relación entre dos o más variables; a su vez, son tablas de doble entrada donde se realiza una clasificación de la muestra de acuerdo a un doble criterio de catalogación. Gracias a las tablas de contingencia se pudo obtener una descripción cuantitativa de los elementos de la compensación financiera directa e indirecta y de los componentes de la motivación

según la teoría de las expectativas de Victor Vroom, en forma de frecuencias y porcentajes.

Una vez concluido esta fase se procedió con la discusión de los resultados así como el desarrollo de las conclusiones derivadas del análisis previo, de las recomendaciones dirigidas a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados y de las limitaciones o restricciones que se presentaron a lo largo de la elaboración del proyecto de investigación.

4.8 Viabilidad

La investigación que se plantea es completamente factible y puede llevarse a cabo debido a que cuenta con investigaciones que le preceden, entre las que han servido como referencia se encuentra la elaborada por Brand y Rincón (2007) sobre la Motivación de Pasantes según la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom y la realizada por Pacheco y Pinzón (2006) sobre la Relación de la Compensación sobre la Motivación en empleados de una empresa petrolera que ayudarán a profundizar esta investigación.

Adicionalmente, la investigación que se plantea realizar cuenta con un importante valor agregado al tema, puesto que la relevancia que se ha venido otorgando a las distintas formas de compensación en Venezuela se ha incrementado en los últimos años, desde el punto de vista de los individuos y de las organizaciones para retener a sus empleados; por lo tanto, se podría afirmar que se trata de una investigación que proporcionará un importante aporte al tema.

Para la consecución del objetivo del presente Proyecto de Investigación, se cuenta con la autorización y el conocimiento de la finalidad del mismo por parte de las autoridades del Banco. A su vez, se cuenta con el apoyo del líder del área de Planificación y Desarrollo en el departamento de Capital Humano, lo que garantiza

un óptimo desarrollo del proyecto así como una buena receptividad al momento de recolectar la información por parte de los empleados de la organización.

Por su parte, también cuenta con el apoyo de los empleados que laboran dentro de la institución, población sobre la cual se extrae una muestra representativa en la que se estudia el grado de relación entre la compensación total y los niveles de motivación, a través de mecanismos que permiten recoger, estructurar y analizar la información.

En cuanto al costo que genera la investigación, el mismo es perfectamente factible, pues se invierte únicamente en hojas, libros, material fotocopiado y traslado a la empresa en donde se aplicará la investigación dentro del área metropolitana de Caracas. El Proyecto ha sido estructurado y es ejecutado por dos investigadoras; número preciso para su elaboración debido a la extensión del mismo.

Por estas razones la investigación se hace perfectamente viable e interesante puesto que se plantea estudiar el tema desde una perspectiva diferente y con información confiable.

4.9 Consideraciones Éticas

El ejercicio de la investigación científica y el uso del conocimiento producido demandan conductas éticas en el investigador. Esto quiere decir que en el momento de llevar a cabo un proyecto de investigación es preciso, primero evaluar y prever éticamente las consecuencias de los resultados de la investigación.

En el caso de este proyecto en el cual se van a utilizar a individuos para llevar a cabo la investigación "la más elemental ética exige que:

- Se les informe sobre todos los aspectos de la investigación que pueden influir en su participación.
- Se respete totalmente su libertad de ser o no investigados.
- Se asegure su anonimato".

Por otra parte es claro que el objetivo de cualquier investigación es el conocimiento o apreciación de la realidad investigada, lo que supone unos resultados objetivos en donde los juicios y los valores del investigador no interfieran en los mismos. Así se garantizará que las apreciaciones de esa realidad se basen en los hechos como tal y no en las convicciones y creencias propias del investigador; esto es de vital importancia sobre todo en las investigaciones de las ciencias sociales donde existe una estrecha relación con los aspectos sociales.(Sierra Bravo. 1988, p. 65-68).

En base a lo anterior se declara que este proyecto de investigación no tiene otra finalidad sino la de realizar un estudio de dos fenómenos particulares como lo son la Compensación Total y la Motivación en una entidad Bancaria de la Zona Metropolitana de Caracas. Durante el desarrollo de la investigación no se pretendió irrespetar a los individuos a estudiar ni alterar los resultados de la misma con opiniones subjetivas.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego del procedimiento descrito anteriormente que se lleva a cabo con base en los objetivos definidos y formulados para la presente investigación, se presentan a continuación los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada. Esta sección está diseñada para proporcionar una descripción y análisis de los mismos.

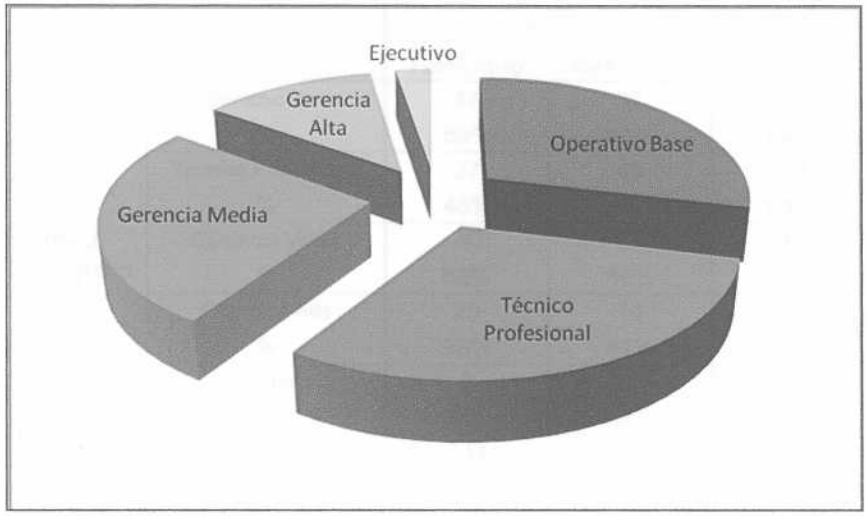
1. Distribución de la muestra:

La muestra está conformada por 274 empleados que laboran en la Zona Metropolitana de Caracas, tanto en la sede administrativa como en las 34 agencias de la Entidad Bancaria sujeta de estudio, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera por cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos:

Tabla N° 7 Distribución de la muestra

Nivel Jerárquico	Muestra	%
Operativo Base	79	28,8
Técnico Profesional	83	30,3
Gerencia Media	71	25,9
Gerencia Alta	34	12,4
Ejecutivo	7	2,6
Total	274	100,0

Gráfico N° 1 Distribución de la muestra



Como puede observarse el nivel jerárquico técnico profesional tiene una mayor representación porcentual dentro de la muestra debido a que figura el grueso de la población de empleados que laboran dentro la unidad de estudio. Por su parte es el nivel ejecutivo que representa apenas un 2,6% de la muestra debido a su condición y función que determina la importancia del grado o escalafón al cual simboliza.

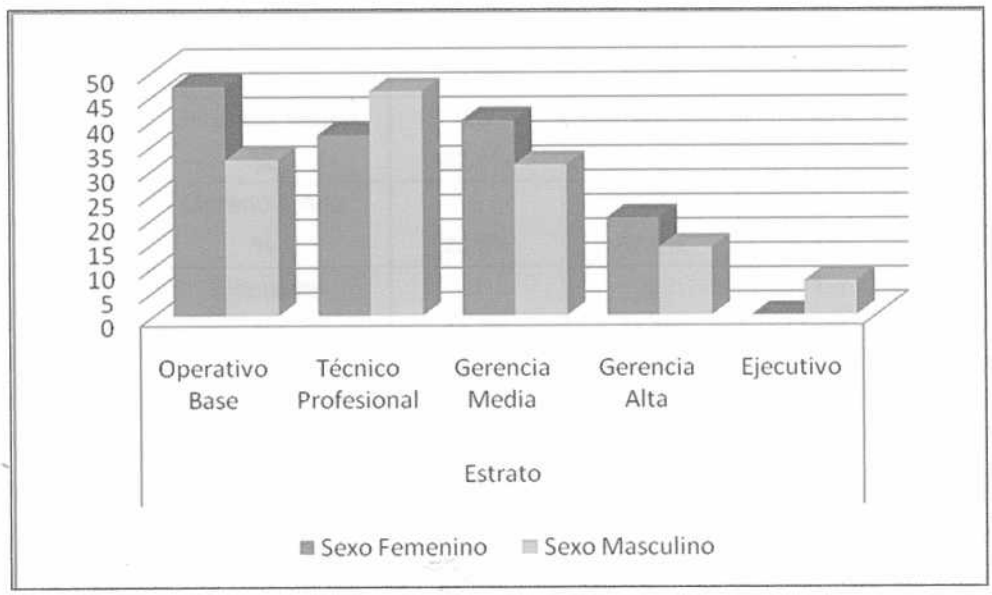
2. Composición de la muestra según género:

De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 5 se puede afirmar que la composición de la muestra respecto al género es homogénea dentro de cada uno de los cuatro (4) primeros niveles jerárquicos, ya que existe una igualdad entre la cantidad de hombres y mujeres a quienes se les aplico el instrumento. Por su parte el nivel ejecutivo se encuentra representado en su totalidad por el sexo masculino.

Tabla N° 8 Composición de la muestra según el género

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	47	32	79
	%	59%	41%	100%
	Técnico Profesional	37	46	83
	%	45%	55%	100%
	Gerencia Media	40	31	71
	%	56%	44%	100%
	Gerencia Alta	20	14	34
	%	59%	41%	100%
	Ejecutivo	0	7	7
	%	0%	100%	100%
	Total	144	130	274

Gráfico N° 2 Composición de la muestra según el género



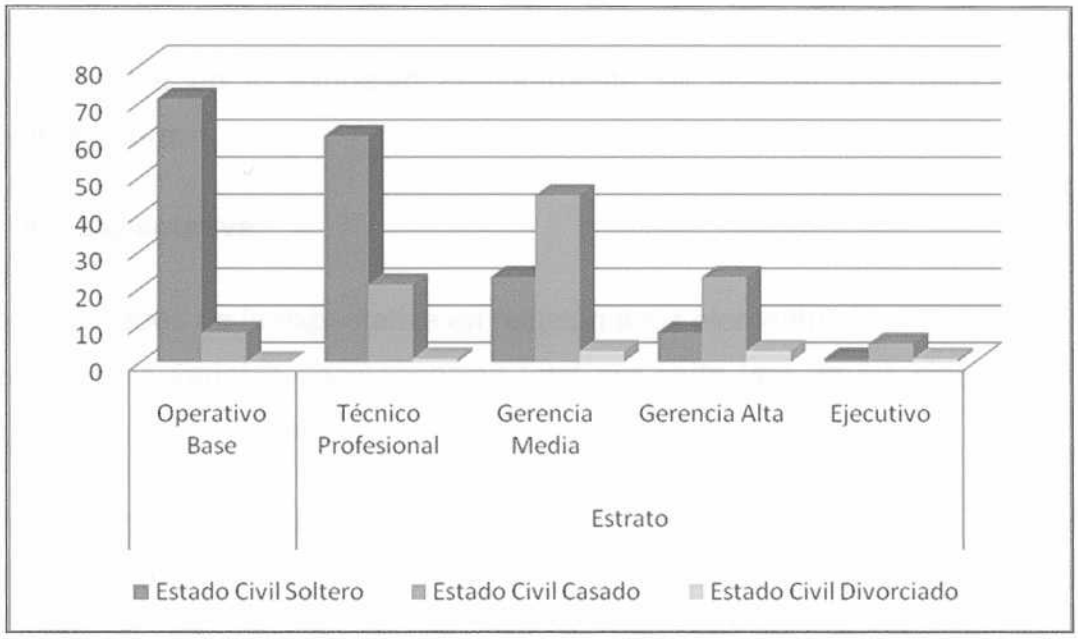
3. Composición de la muestra según el estado civil:

Tal y como puede observarse en la tabla N° 6, las dimensiones de una de las variables sociodemográficas específicamente el estado civil, varía de acuerdo se asciende en el nivel jerárquico. Es decir, para el nivel operativo base la mayor proporción de la muestra corresponde con el estado civil soltero siendo lo mismo para el nivel técnico profesional que se encuentra inmediatamente después, la diferencia se encuentra en los niveles siguientes en donde la mayor proporción de la muestra resulta ser del estado civil casado o divorciado.

Tabla N° 9 Composición de la muestra según el estado civil

		Estado Civil			Total
		Soltero	Casado	Divorciado	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	71	8	0	79
	%	89,9%	10,1%	,0%	100,0%
	Técnico Profesional	61	21	1	83
	%	73,5%	25,3%	1,2%	100,0%
	Gerencia Media	23	45	3	71
	%	32,4%	63,4%	4,2%	100,0%
	Gerencia Alta	8	23	3	34
	%	23,5%	67,6%	8,8%	100,0%
	Ejecutivo	1	5	1	7
	%	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
Total		164	102	8	274

Gráfico N° 3 Composición de la muestra según el estado civil



4. Descripción y análisis de la variable motivación según la Teoría de Victor Vroom:

Victor Vroom afirma que las personas se sienten motivadas a medida que se dan cuenta que pueden cumplir una tarea que le traerá una recompensa que en sí misma vale el esfuerzo realizado para obtener esta meta. Vroom explica que la motivación viene dada por el producto de tres elementos específicos que son la expectativa entendida como la probabilidad de que a través de un esfuerzo determinado se alcanzarán ciertos resultados; la valencia representada por el valor que un individuo le otorga a una recompensa y la instrumentalidad vista como la percepción que tiene la persona del proceso rendimiento – resultados.

Como bien se ha explicado, el presente proyecto tiene el objetivo de describir y analizar los niveles de motivación de los empleados de acuerdo a los componentes establecidos por Victor Vroom para la explicación de la misma en relación a los elementos financieros directos e indirectos de la compensación total. Este análisis trae como ventaja la identificación de las diferencias en cuanto a motivación se

refiere entre lo cinco (5) niveles jerárquicos y la determinación de los elementos financieros que tienden a marcar dicha diferencia.

Con base en lo expuesto anteriormente se analizan los resultados de la siguiente manera:

4.1 Expectativa:

Los resultados de la expectativa en relación a los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total por cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos son los siguientes:

- **Elementos Financieros Directos:**

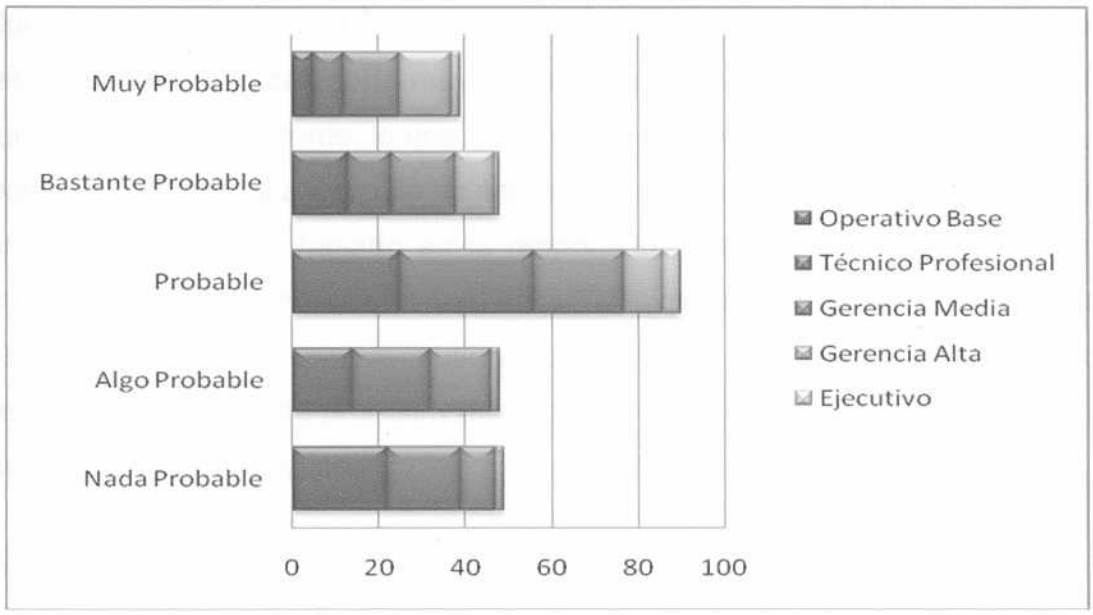
Pagos que contemplan los cinco (5) niveles jerárquicos.

a) Salario:

Tabla N°10 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Salario

		Salario					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	22	14	25	13	5	79
	%	28%	18%	32%	16%	6%	100%
	Técnico Profesional	17	18	31	10	7	83
	%	20%	22%	37%	12%	8%	100%
	Gerencia Media	8	14	21	15	13	71
	%	11%	20%	30%	21%	18%	100%
	Gerencia Alta	2	2	9	9	12	34
	%	6%	6%	26%	26%	35%	100%
	Ejecutivo			4	1	2	7
	%			57%	14%	29%	100%
Total		49	48	90	48	39	274
%		17,88%	17,52%	32,85%	17,52%	14,23%	100,00%

Gráfico N° 4 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Salario



La percepción que tienen los empleados que conforman los cinco (5) niveles jerárquicos sobre la probabilidad de recibir un aumento de salario por la realización de un trabajo de forma excepcional corresponde con la categoría de respuesta probable con un 32,85%. Lo que significa que la expectativa de los empleados en cuanto a un aumento de salario como motivo de un trabajo realizado de manera especialmente bien, no es la suficiente como para generar un impulso que direccione la conducta de estos empleados para actuar y persistir en las acciones para la realización de un trabajo con esta característica; lo que no quiere decir que el trabajo realizado por los empleados sea con categoría deficiente sino definido como aquél que cumple con lo laboralmente exigido.

Por otra parte, hay que señalar que en el caso del nivel jerárquico operativo base el 28% de los encuestados considera nada probable obtener un aumento de salario como consecuencia de un trabajo realizado de forma superior a lo esperado lo que podría significar que basados en su situación actual, en la cual están amparados y se rigen por las condiciones salariales acordadas en el convenicio colectivo celebrado

entre el sindicato del Banco y ellos, no es posible recibir un aumento en el salario sin la previa negociación entre ambos actores.

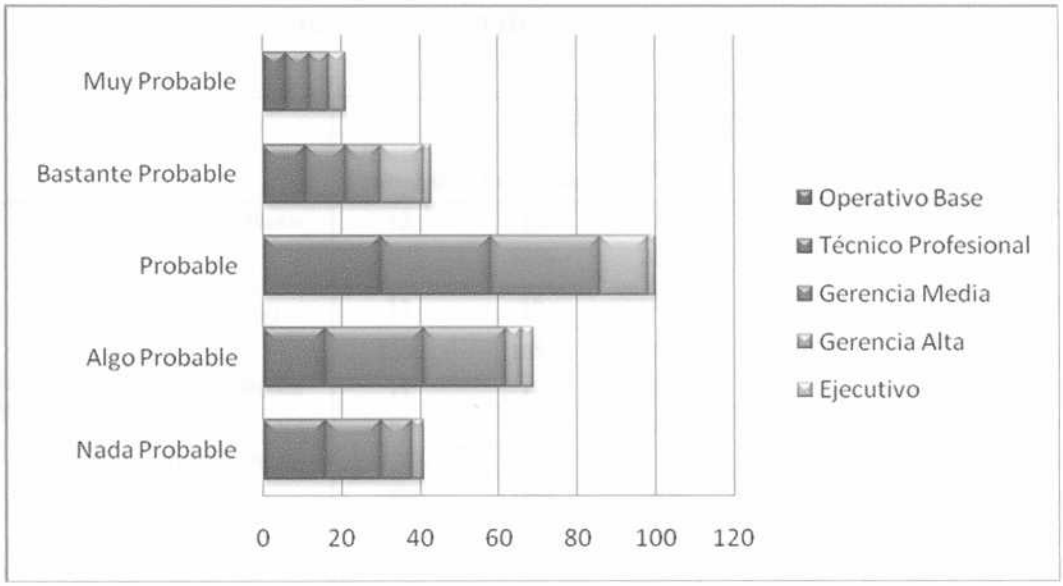
Contrario a lo que sucede con los niveles superiores gerencia alta y ejecutivo, los cuales responden a la categoría muy probable con un 35% y a la categoría probable con un 57% respectivamente, lo que implica una expectativa ascendente con relación al hecho de recibir un aumento de salario como consecuencia de un trabajo muy bien hecho que podría estar basado en la responsabilidad que poseen y en las tareas delicadas que desempeñan que los hace considerarse lo normalmente llamados personal de confianza lo que supone una mayor retribución como premio del aumento en los niveles de productividad y rentabilidad del Banco como consecuencia de sus estrategias acertadas.

b) Porcentaje (%) de aumento salarial:

Tabla N°11 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: % de aumento salarial

		% Aumento Salarial					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	16	16	30	11	6	79
	%	20%	20%	38%	14%	8%	100%
	Técnico Profesional	14	25	28	10	6	83
	%	17%	30%	34%	12%	7%	100%
	Gerencia Media	8	21	28	9	5	71
	%	11%	30%	39%	13%	7%	100%
	Gerencia Alta	3	4	12	11	4	34
	%	9%	12%	35%	32%	12%	100%
	Ejecutivo		3	2	2		7
	%		0	29%	29%	0%	100%
	Total	41	69	100	43	21	274
	%	14,96%	25,18%	36,50%	15,69%	7,66%	100,00%

Gráfico N° 5 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: % de Aumento Salarial



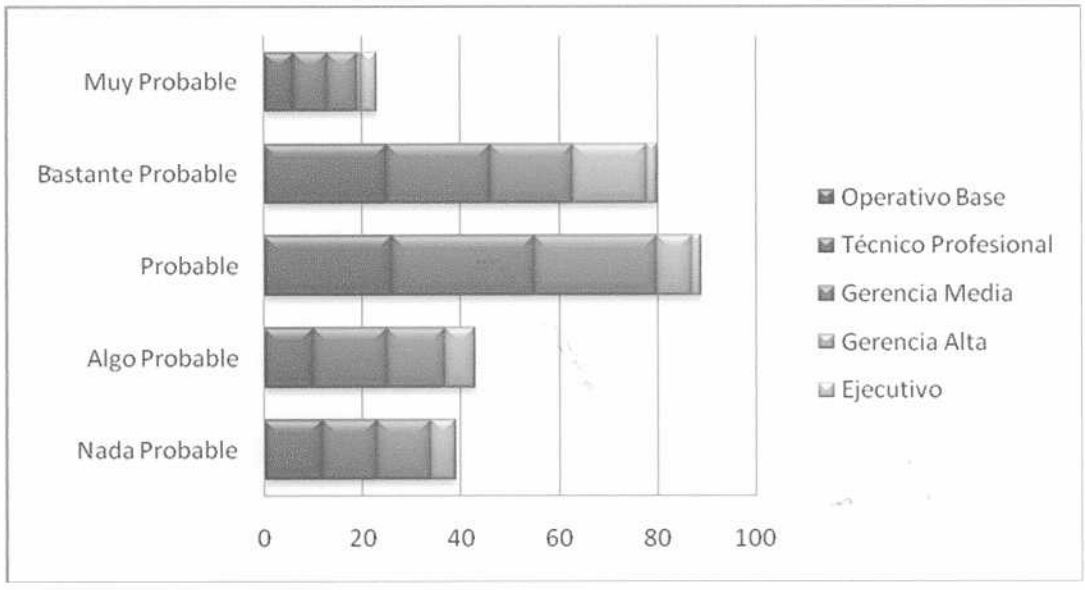
Como se puede observar, para el elemento financiero directo porcentaje (%) de aumento salarial el 36,50% de los encuestados siente que es probable que dicho porcentaje recompense todas y cada una de las funciones que desempeñan. De lo que se puede inferir que este descontento generalizado está sustentando en la experiencia previa la cual le indica a los trabajadores que la eficiencia no aporta una base sólida para generar recomendaciones salariales y promocionales.

c) Bono vacacional:

Tabla N° 12 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Bono vacacional

		Bono Vacacional					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	12	10	26	25	6	79
	%	15%	13%	33%	32%	8%	100%
	Técnico Profesional	11	15	29	21	7	83
	%	13%	18%	35%	25%	8%	100%
	Gerencia Media	11	12	25	17	6	71
	%	15%	17%	35%	24%	8%	100%
	Gerencia Alta	5	6	7	15	1	34
	%	15%	18%	21%	44%	3%	100%
	Ejecutivo			2	2	3	7
	%			29%	29%	43%	100%
	Total	39	43	89	80	23	274
	%	14,23%	15,69%	32,48%	29,20%	8,39%	100,00%

Gráfico N° 6 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Bono Vacacional



Con base en los resultados observados en la Tabla N° 9 el 32,48% de los encuestados responde que es probable que consideren idónea la cantidad de bono vacacional que recibirán al realizar su trabajo especialmente bien. Este resultado puede apuntar al hecho de que el bono vacacional no genera mayor impacto en el personal ya que se trata de un beneficio pautado por el Banco con base en la ley, el cual sólo puede ser modificado de forma ventajosa como resultado de la antigüedad, por lo cual no es percibido por el trabajador como un estímulo generador para una labor excepcional.

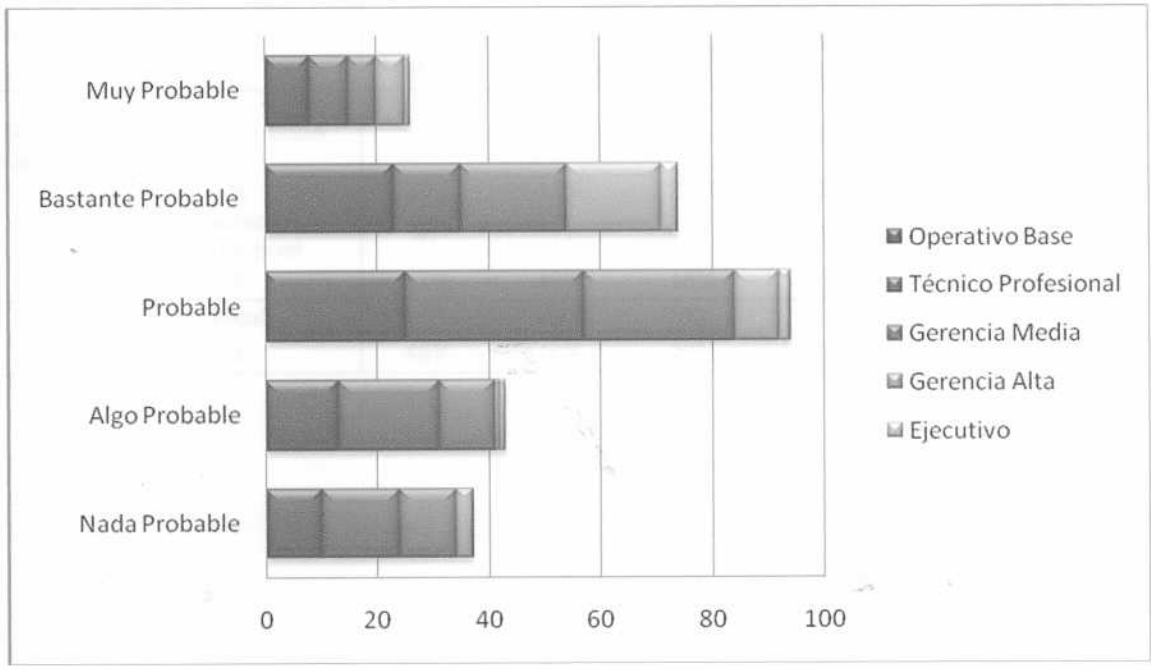
La diferencia se observa en los niveles gerencia alta y ejecutivo que respondieron a las categorías bastante probable y muy probable con un 44 % y 43% respectivamente, con lo que se podría inferir que perciben como ideal a la cantidad de días de bono vacacional debido a la trayectoria que poseen dentro del Banco lo que acarrea un aumento de dicho bono en función de la antigüedad. En otras palabras, los niveles gerencia alta y ejecutivo aprecian los días otorgados de bono vacacional como los apropiados para recompensar el esfuerzo realizado diariamente lo que resulta en un trabajo categorizado como superior a lo esperado.

d) Utilidades:

Tabla N° 13 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Utilidades

		Utilidades					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	10	13	25	23	8	79
	%	13%	16%	32%	29%	10%	100%
	Técnico Profesional	14	18	32	12	7	83
	%	17%	22%	39%	14%	8%	100%
	Gerencia Media	10	10	27	19	5	71
	%	14%	14%	38%	27%	7%	100%
	Gerencia Alta	3	1	8	17	5	34
	%	9%	3%	24%	50%	15%	100%
	Ejecutivo		1	2	3	1	7
	%		0	29%	43%	14%	100%
Total		37	43	94	74	26	274
%		13,50%	15,69%	34,31%	27,01%	9,49%	100,00%

Gráfico N° 7 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Utilidades



Los niveles jerárquicos operativo base, técnico profesional y gerencia media respondieron a la categoría probable con un 32%, 39% y 38% respectivamente al nivel de percepción existente en la relación entre el trabajo realizado y las utilidades devengadas. Por su parte los niveles gerencia alta y ejecutivo respondieron a la categoría bastante probable con un 50% y 43% respectivamente. Se podría inferir que a pesar de que todos los niveles reciben la misma cantidad de utilidades, para los empleados de los primeros tres (3) niveles las utilidades no responden a una expectativa lo suficientemente alta como para llevar a cabo un trabajo extraordinario al contrario de lo que sucede con los niveles superiores que pueden tener una alta apreciación de las utilidades devengadas ya que son ellos mismos los que contribuyen de manera estratégica en la rentabilidad y productividad del Banco.

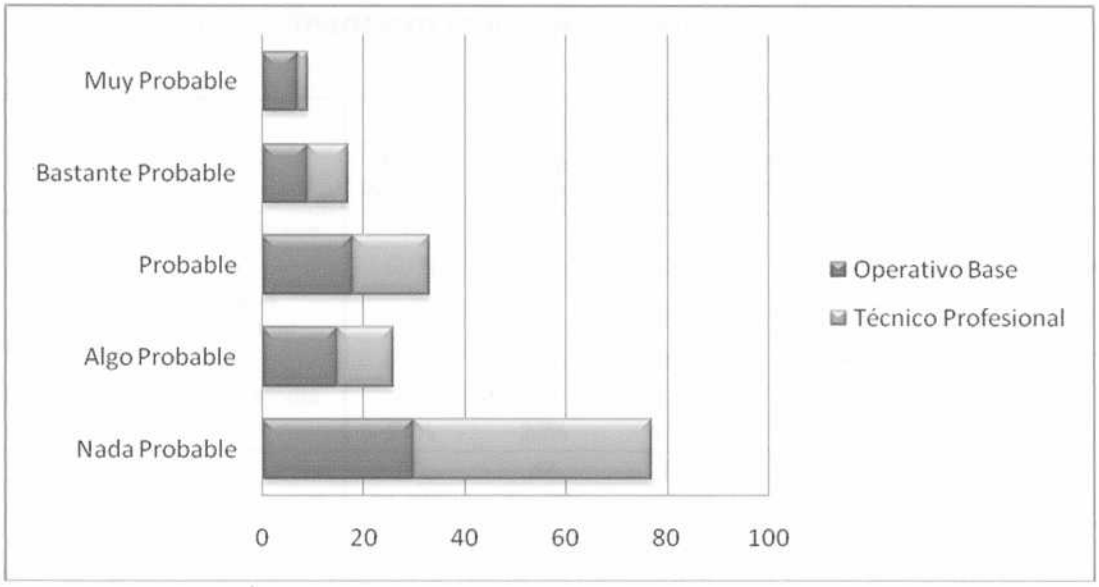
- **Elementos Financieros Indirectos:**

e) Ticket alimentación:

Tabla N° 14 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación

		Ticket Alimentación					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	30	15	18	9	7	79
	%	38%	19%	23%	11%	9%	100%
	Técnico Profesional	47	11	15	8	2	83
	%	57%	13%	18%	10%	2%	100%
	Total	77	26	33	17	9	162
	%	48%	16%	20%	10%	6%	100%

Gráfico N° 8 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación



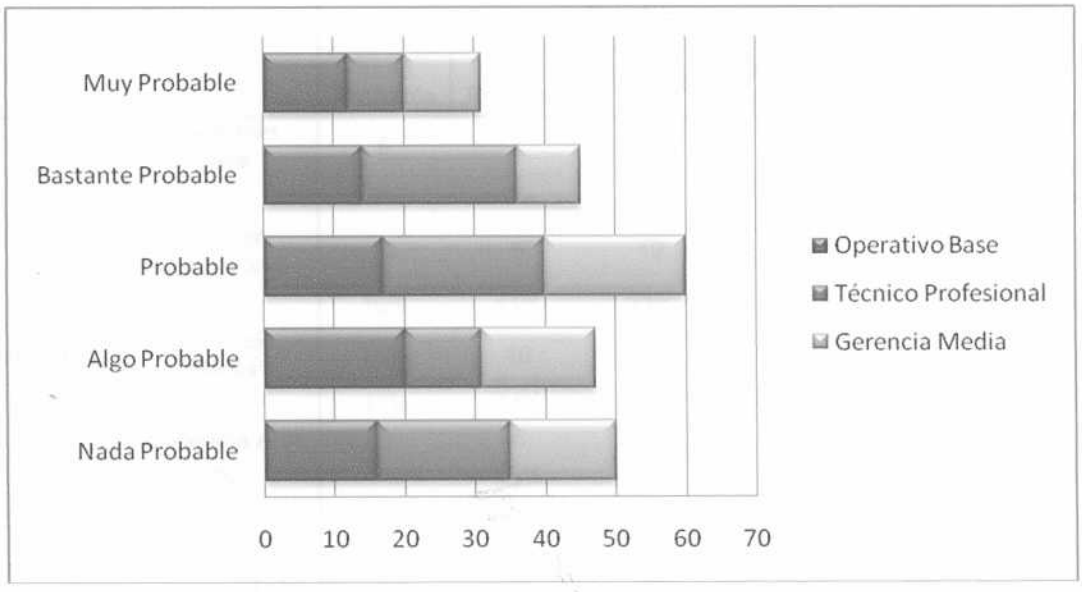
En la Tabla N°11 se puede apreciar la marcada diferencia en cuanto a las respuestas por cada categoría, siendo un 48% para la categoría de respuesta nada probable para el caso del ticket alimentación. El 38% de los encuestados que integran el nivel jerárquico operativo base poseen una expectativa muy baja en relación al concepto de ticket alimentación sucediendo lo mismo para el nivel técnico profesional con un 57%, lo que quiere decir que la mayor proporción de estos empleados no aprecia que el ticket alimentación va en correspondencia con el trabajo realizado diariamente lo que trae consigo que dichos empleados no lo tomen como razón de peso para la realización de un excelente trabajo. En este punto se podría argüir que el Banco solamente reconoce al ticket alimentación como un instrumento ágil para responder a una necesidad social basada en los términos establecidos en la ley, lo que hace que los trabajadores no esperen una retribución más allá de la propuesta por esta última por lo que este beneficio no es lo suficientemente convincente como para instituir en el empleado la creencia de que el mismo es lo considerablemente bondadoso o provechoso para ocasionar un comportamiento dirigido a la materialización o ejecución de un trabajo ventajoso.

f) Permisos remunerados:

Tabla N° 15 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados

		Permisos Remunerados					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	16	20	17	14	12	79
	%	20%	25%	22%	18%	15%	100%
	Técnico Profesional	19	11	23	22	8	83
	%	23%	13%	28%	27%	10%	100%
	Gerencia Media	15	16	20	9	11	71
	%	21%	23%	28%	13%	15%	100%
Total		50	47	60	45	31	233
%		21,46%	20,17%	25,75%	19,31%	13,30%	100,00%

Gráfico N° 9 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados



La percepción que tienen los empleados que conforman los niveles jerárquicos operativo base, técnico profesional y gerencia media sobre la probabilidad de gozar de permisos remunerados por la realización de un trabajo de forma excepcional corresponde con la categoría de respuesta probable con un 25,75%. Lo que puede

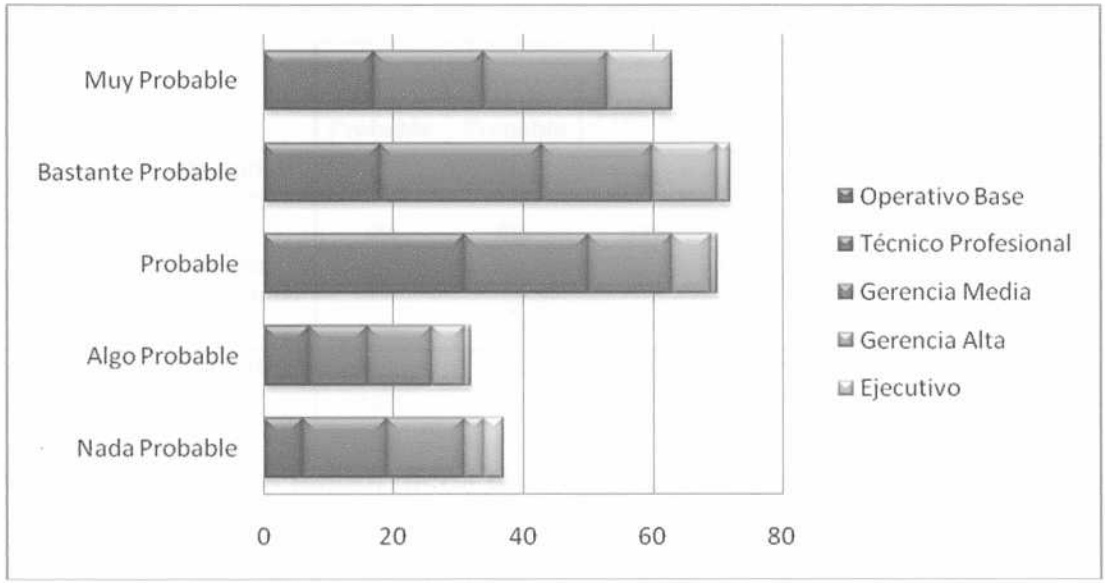
significar dos cosas. La primera en relación al desconocimiento que puedan tener los empleados en cuanto a esta política, es decir, con base en la poca variación de los resultados entre cada nivel se podría especular que los empleados no conocen perfectamente bien en qué consiste la política para solicitar un permiso remunerado, por esta razón existe una muy parecida proporción en cuanto a las respuestas por cada una de las categorías con respecto a este elemento financiero indirecto. La segunda, y tal vez como consecuencia de la primera, es que existe una tendencia a la baja en la expectativa de los empleados sobre la oportunidad de gozar de permisos remunerados si su trabajo final resulta muy bueno.

g) Préstamos para la adquisición de vivienda y / o vehículos:

Tabla N° 16 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de vivienda y/o vehículo.

		Préstamos					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	6	7	31	18	17	79
	%	8%	9%	39%	23%	22%	100%
	Técnico Profesional	13	9	19	25	17	83
	%	16%	11%	23%	30%	20%	100%
	Gerencia Media	12	10	13	17	19	71
	%	17%	14%	18%	24%	27%	100%
	Gerencia Alta	3	5	6	10	10	34
	%	9%	15%	18%	29%	29%	100%
	Ejecutivo	3	1	1	2	0	7
	%	0	0	14%	29%	0%	100%
Total		37	32	70	72	63	274
%		13,50%	11,68%	25,55%	26,28%	22,99%	100,00%

Gráfico N° 10 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de vivienda y/o vehículo



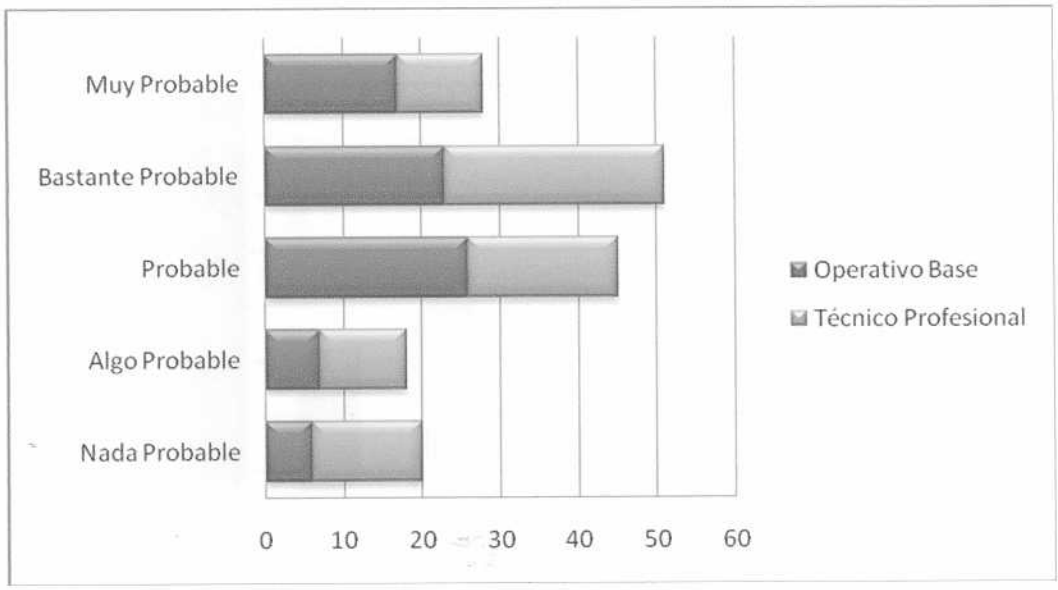
En esta sección se puede notar que el 26,28% de los encuentados considera bastante probable obtener la autorización para la solicitud de un préstamo para vivienda y/o vehículo. Lo que equivale a decir que la expectativa de cada empleado con respecto a este beneficio es elevada lo que promueve que los mismos empleados actúen productivamente para la ejecución de sus funciones. Esta afirmación apunta hacia el hecho de que este beneficio es influyente en la vida de cada empleado, por lo tanto y en términos de vroom, el grado de convicción que tenga cada empleado en sí mismo será lo suficientemente elevado como para lograr el objetivo de realizar un buen trabajo lo que conllevará a la obtención de la autorización de la solictud para un préstamo.

h) Beca:

Tabla N° 17 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Beca

		Beca					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	6	7	26	23	17	79
	%	8%	9%	33%	29%	22%	100%
	Técnico Profesional	14	11	19	28	11	83
	%	17%	13%	23%	34%	13%	100%
	Total	20	18	45	51	28	162
	%	12%	11%	28%	31%	17%	100%

Gráfico N° 11 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Beca



Para el 31% de los empleados que conforman los niveles jerárquicos operativo base y técnico profesional la expectativa de recibir una beca para estudiar es lo suficientemente alta ya que consideran bastante probable que el excelente trabajo realizado sea retribuido a través de una beca. Esto podría significar que exista un porcentaje considerable de empleados que integran estos dos niveles, que se hayan

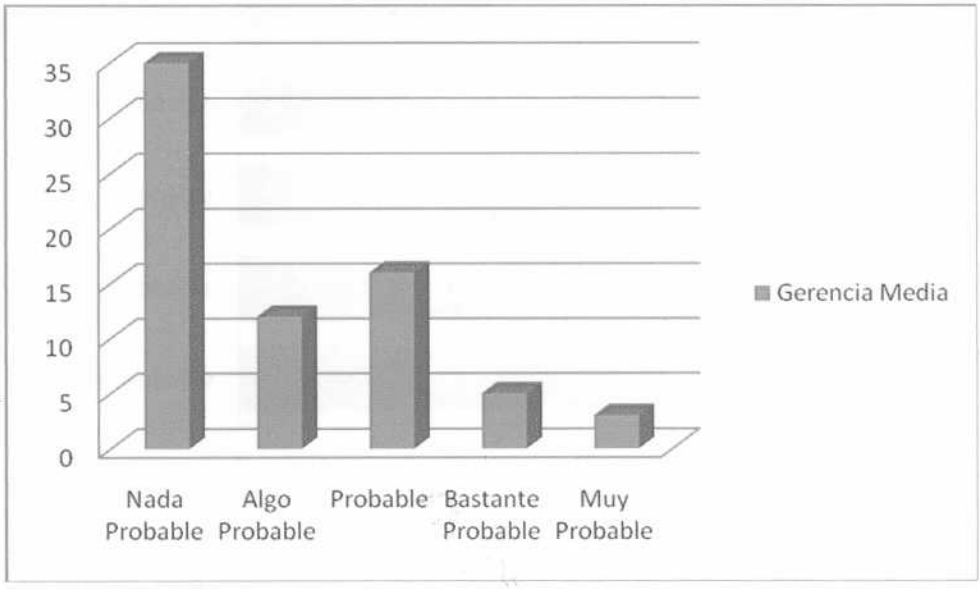
o se beneficien de esta política del Banco y que transmitan un mensaje de satisfacción al resto.

i) Tarjetas de Crédito:

Tabla N° 18 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento financiero indirecto: Tarjeta de Crédito

		Tarjeta de Crédito					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Gerencia Media	35	12	16	5	3	71
	%	49%	17%	23%	7%	4%	100%
	Total	35	12	16	5	3	71
	%	49,30%	16,90%	22,54%	7,04%	4,23%	100,00%

Gráfico N° 12 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento financiero indirecto: Tarjeta de Crédito



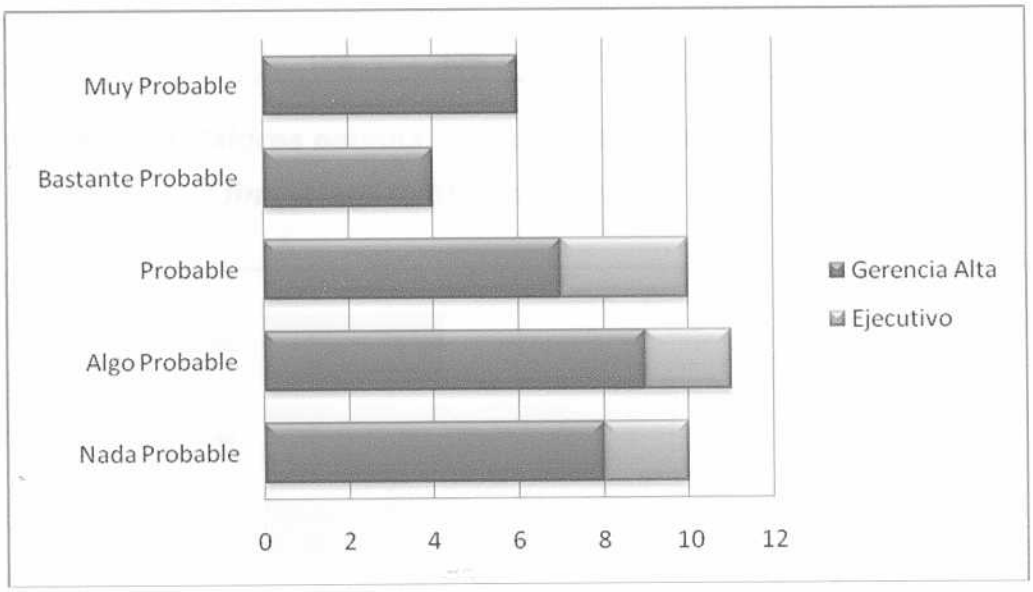
Dentro del nivel jerárquico gerencia media el 49,3% de los encuestados respondió que es nada probable recibir condiciones preferenciales adicionales en su tarjeta de crédito como parte de un reconocimiento del excelente trabajo realizado resultado que puede estar basado en la experiencia previa.

j) Horario Flexible:

Tabla N° 19 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible

		Horario Flexible					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Gerencia Alta	8	9	7	4	6	34
	%	24%	26%	21%	12%	18%	100%
	Ejecutivo	2	2	3			7
	%	29%	29%	43%			100%
	Total	10	11	10	4	6	41
	%	24%	27%	24%	10%	15%	100%

Gráfico N° 13 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible



La gerencia alta responde a la categoría algo probable con un 26% en relación a gozar de un horario flexible, por su parte y con un 43% el nivel ejecutivo responde a la misma pregunta. Como existe una tendencia marcada a considerar poco probable el gozo de un horario flexible como recompensa de un trabajo bien hecho, se podría presuponer que este elemento no es relevante para ambos niveles para la ejecución efectiva de sus funciones. Tal vez, por su misma condición de representar

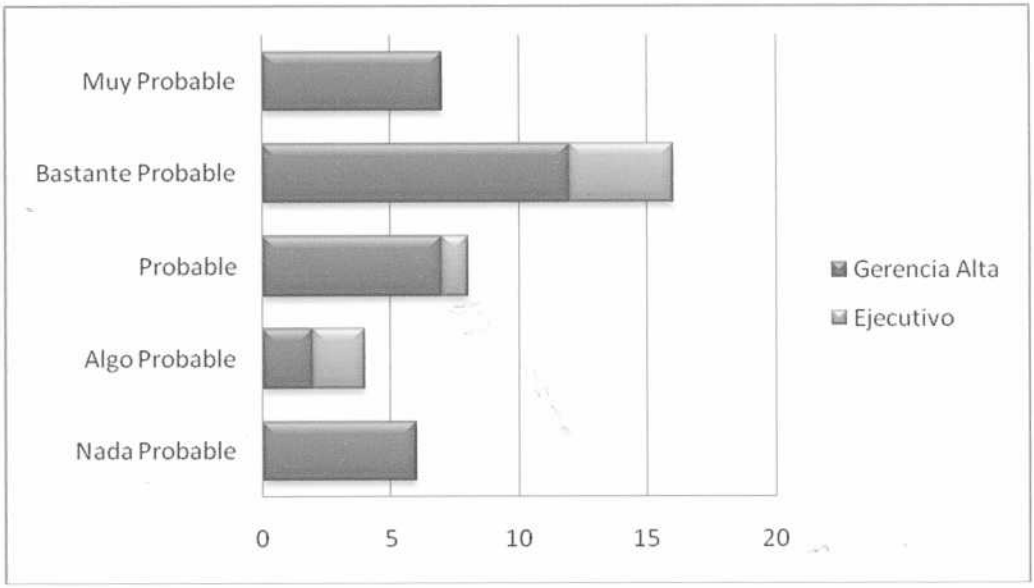
y tener un alto nivel de responsabilidad, lo cual genera un alto volumen de trabajo, es poco probable disfrutar de un horario comprensivo y, será por esta misma razón que la expectativa tenida no sea considerablemente elevada como para influir en el desarrollo de su trabajo.

k) Póliza en Dólares:

Tabla N° 20 Valores estadísticos de la expectativa por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares

		Póliza en Dólares					Total
		Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante Probable	Muy Probable	
Nivel Jerárquico	Gerencia Alta	6	2	7	12	7	34
	%	18%	6%	21%	35%	21%	100%
	Ejecutivo		2	1	4		7
	%		29%	14%	57%		100%
	Total	6	4	8	16	7	41
	%	15%	10%	20%	39%	17%	100%

Gráfico N° 14 Valores estadísticos de la expectativa según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares



La gerencia alta responde con un 35% a la categoría bastante probable de apreciar la póliza en dólares como recompensa de su labor realizada; por su parte el nivel ejecutivo responde a la misma interrogante y categoría con un 57%.

Estos resultados indican la convicción que poseen los empleados que integran estos dos niveles, de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado que en este caso no es más que recibir como recompensa a ese esfuerzo una póliza en dólares. Por tanto, podría inferirse que este elemento es influyente en la expectativa de los empleados ya que corresponde con un beneficio que es cancelado en su totalidad por el Banco lo que genera una sensación de seguridad y satisfacción en relación a este aspecto.

4.2 Valencia

Los resultados de la valencia en relación a los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total por cada uno de los cinco (5) niveles jerárquicos son los siguientes:

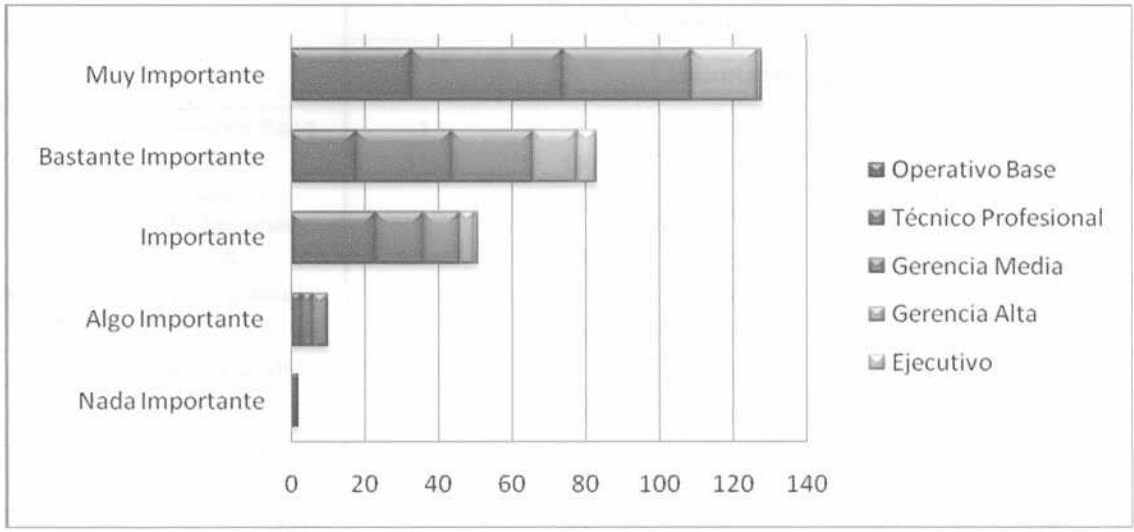
- Elementos Financieros Directos:

a) Salario:

Tabla N° 21 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Salario

		Salario					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	2	3	23	18	33	79
	%	3%	4%	29%	23%	42%	100%
	Técnico Profesional		3	13	26	41	83
	%		4%	16%	31%	49%	100%
	Gerencia Media		4	10	22	35	71
	%		6%	14%	31%	49%	100%
	Gerencia Alta			4	12	18	34
	%			12%	35%	53%	100%
	Ejecutivo			1	5	1	7
	%			14%	71%	14%	100%
	Total	2	10	51	83	128	274
	%	0,73%	3,65%	18,61%	30,29%	46,72%	100,00%

Gráfico N° 15 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Salario



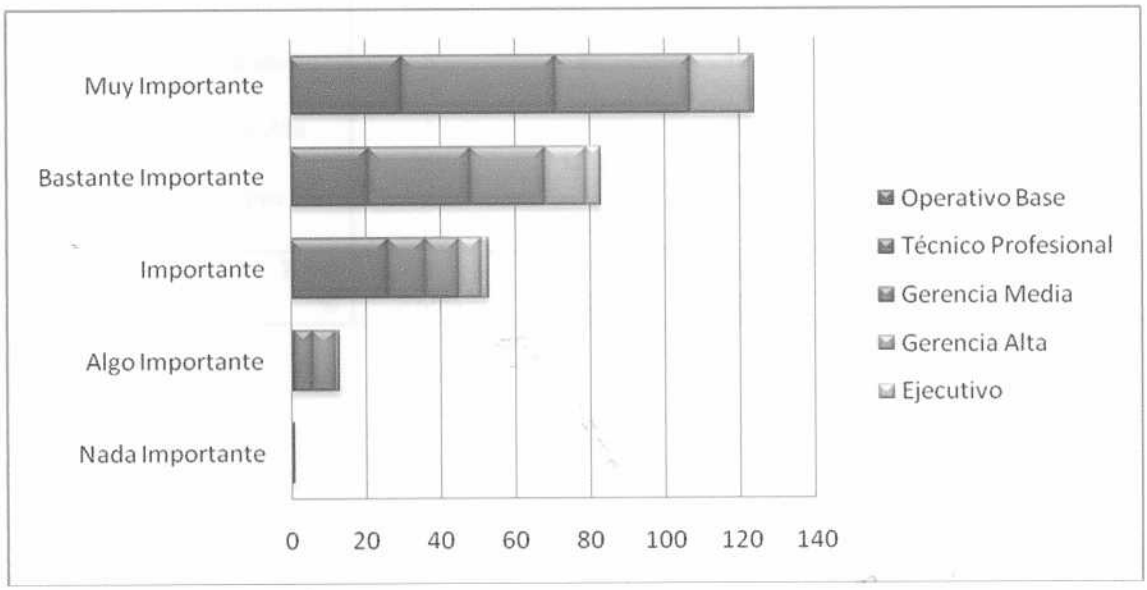
Con base en la definición hecha por Vroom para el elemento valencia, se puede afirmar que el salario es muy importante como recompensa a la labor realizada por los empleados de cada nivel jerárquico. Es decir, el 46,72% opina que el salario tiene un alto grado de valor dentro de las condiciones laborales ofrecidas por el Banco, ya que el salario tiene un impacto directo no sólo en el nivel de vida del empleado, sino también en el status y el reconocimiento que puedan alcanzar dentro y fuera del trabajo. (Bohlander, et al, 2001).

b) Porcentaje (%) de aumento salarial:

Tabla N° 22 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: % Aumento Salarial

		%Aumento Salarial					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	1	1	26	21	30	79
	%	1%	1%	33%	27%	38%	100%
	Técnico Profesional		5	10	27	41	83
	%		6%	12%	33%	49%	100%
	Gerencia Media		6	9	20	36	71
	%		8%	13%	28%	51%	100%
	Gerencia Alta		1	6	11	16	34
	%		3%	18%	32%	47%	100%
	Ejecutivo			2	4	1	7
	%			29%	57%	14%	100%
	Total	1	13	53	83	124	274
	%	0,36%	4,74%	19,34%	30,29%	45,26%	100,00%

Gráfico N° 16 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: % Aumento Salarial



El 45,26% representa la opinión mayoritaria de los cinco (5) niveles jerárquicos con respecto al valor puesto al porcentaje de aumento salarial correspondiente a la

categoría de respuesta muy importante. Este resultado refleja la alta importancia que tiene este elemento financiero directo para la mayoría de los empleados encuestados independientemente del nivel jerárquico al cual pertenezcan.

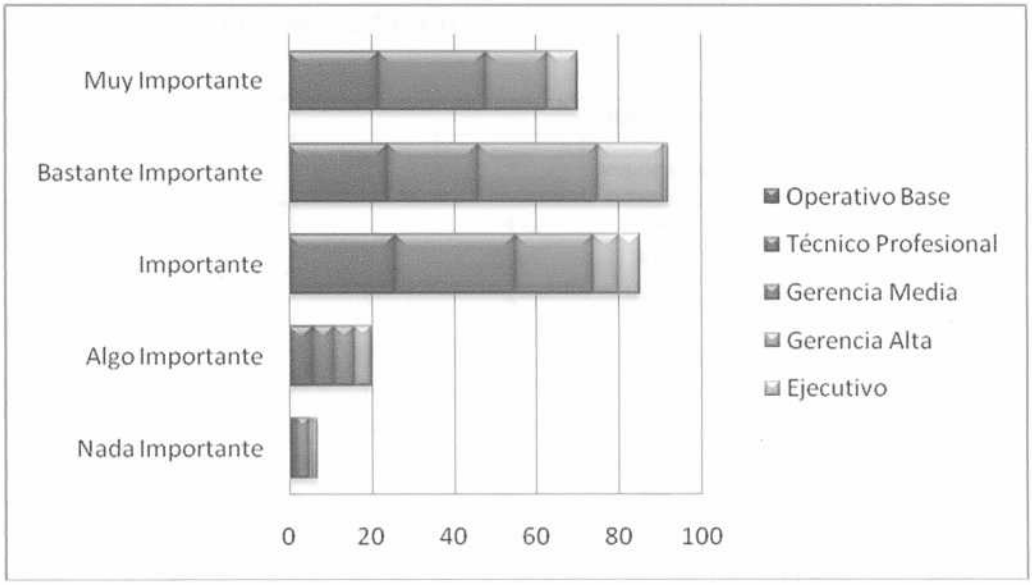
Dicho resultado se podría entender desde el punto de vista del Banco, como un buen indicador de la validez y de lo significativo que resulta ser este porcentaje de aumento salarial para todos y cada uno de los empleados, con el objetivo de mantener y desarrollar estrategias para el mejoramiento de este elemento con miras a beneficiar y mantener complacidos a los empleados.

c) Bono Vacacional:

Tabla N° 23 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Bono Vacacional

		Bono Vacacional					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	1	6	26	24	22	79
		1%	8%	33%	30%	28%	1
	Técnico Profesional	1	5	29	22	26	83
		1%	6%	35%	27%	31%	1
	Gerencia Media	3	5	19	29	15	71
		4%	7%	27%	41%	21%	1
	Gerencia Alta	1	4	6	16	7	34
		3%	12%	18%	47%	21%	1
	Ejecutivo	1		5	1		7
		0	0%	71%	14%	0%	1
	Total	7	20	85	92	70	274
	%	2,55%	7,30%	31,02%	33,58%	25,55%	100,00%

Gráfico N° 17 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Bono Vacacional



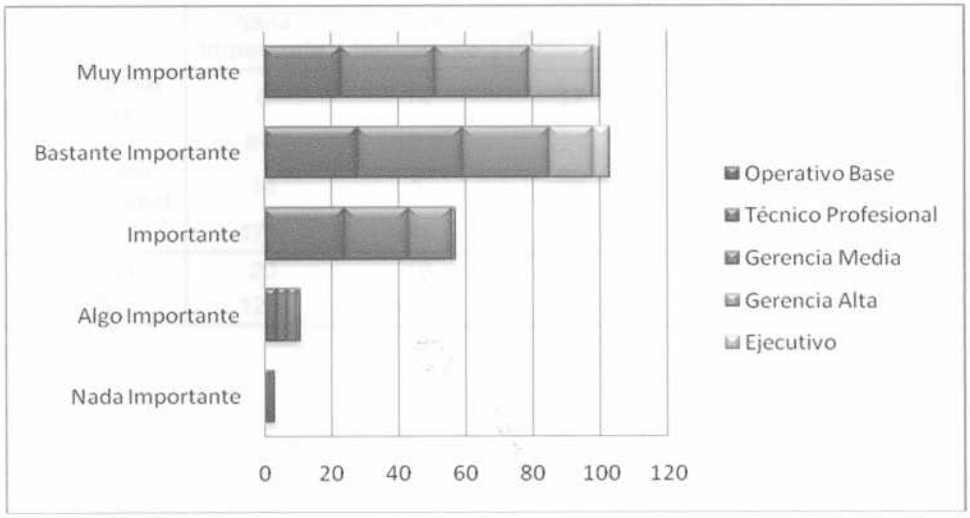
Por su parte el bono vacacional es considerado por el 33,58% de los encuestados como bastante importante. Lo que recalca nuevamente, lo influyente que resulta ser el bono vacacional para los empleados independientemente de su nivel jerárquico.

d) Utilidades:

Tabla N° 24 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Utilidades

		Utilidades					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base		4	24	28	23	79
	%		5%	30%	35%	29%	100%
	Técnico Profesional	2	3	19	31	28	83
	%	2%	4%	23%	37%	34%	100%
	Gerencia Media	1	3	13	26	28	71
	%	1%	4%	18%	37%	39%	100%
	Gerencia Alta		1	1	13	19	34
	%		3%	3%	38%	56%	100%
	Ejecutivo				5	2	7
	%				71%	29%	100%
	Total	3	11	57	103	100	274
	%	1,09%	4,01%	20,80%	37,59%	36,50%	100,00%

Gráfico N° 18 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero directo: Utilidades



Observando la Tabla N°21 se puede apreciar que el 37,59% de los encuestados considera bastante importante el pago por concepto de utilidades. Se podría afirmar que esta importancia viene generada por la idea concebida en la

participación que tienen los empleados en la rentabilidad del Banco a través de su labor diaria; además según Bohlander, et al,(2001) este pago representa una retribución que se recibe a cambio de las contribuciones del empleado en la consecución de los objetivos organizacionales.

Como conclusión se puede declarar que el pago por concepto de utilidades puede ayudar a estimular a los empleados a pensar y sentirse más como socios del Banco y, por lo tanto preocuparse por el bienestar de la organización en su totalidad. Por tanto el Banco no debe perder de vista el alto valor puesto por los empleados a este elemento ya que se traduce en la contribución de los mismos en el crecimiento de las utilidades del propio Banco.

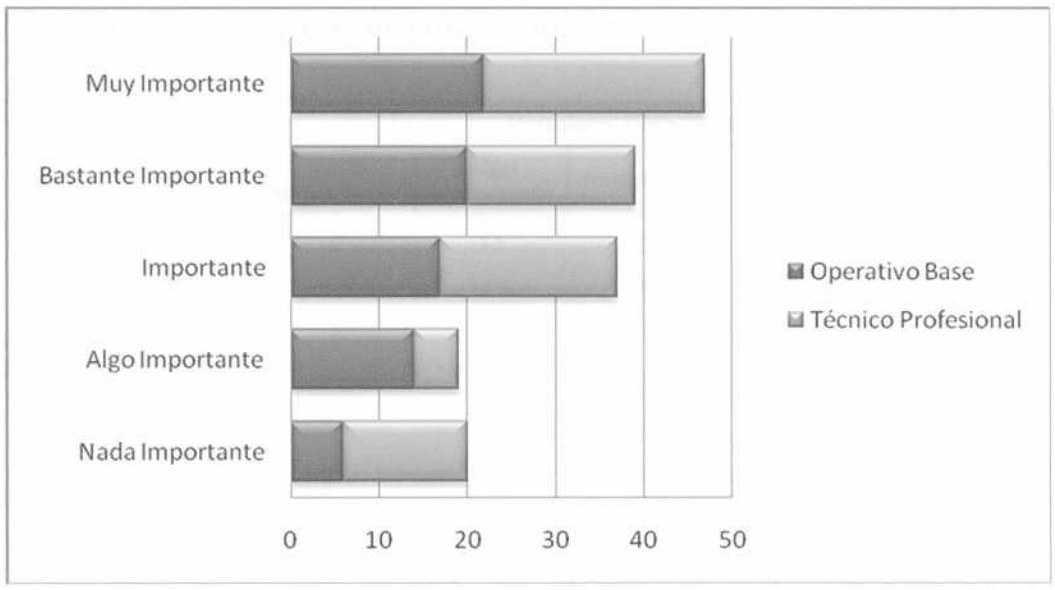
- Elementos Financieros Indirectos:

e) Ticket Alimentación:

Tabla N° 25 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación

		Cestaticket					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	6	14	17	20	22	79
	%	8%	18%	22%	25%	28%	100%
	Técnico Profesional	14	5	20	19	25	83
	%	17%	6%	24%	23%	30%	100%
	Total	20	19	37	39	47	162
	%	12%	12%	23%	24%	29%	100%

Gráfico N° 19 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Ticket Alimentación



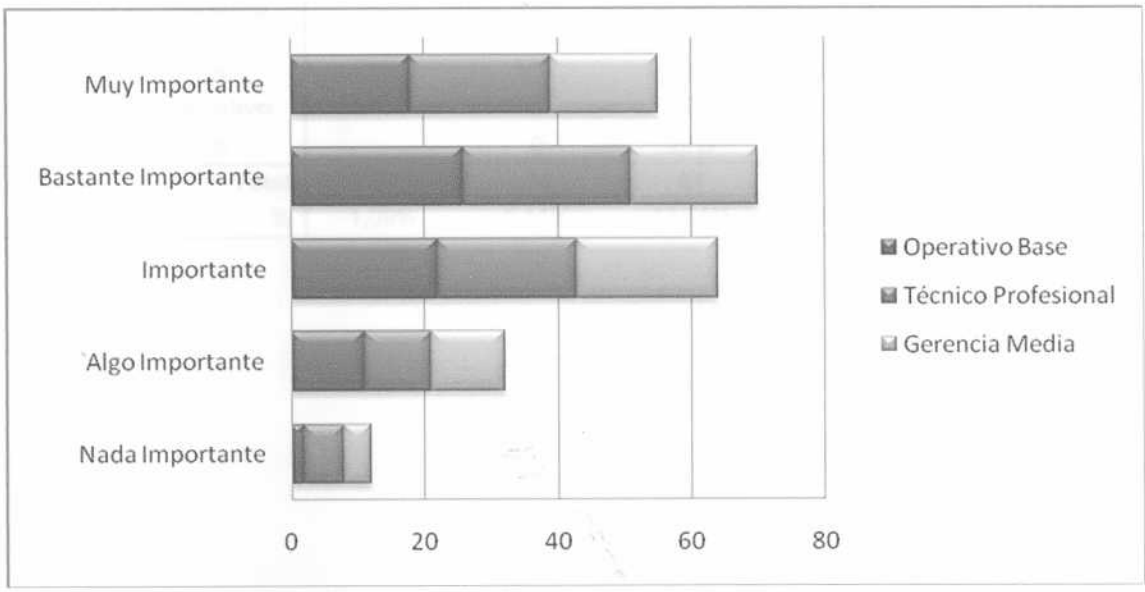
Es claro que la alta importancia dada por los empleados que conforman estos dos niveles jerárquicos está sustentada en las ventajas que ofrece dicho beneficio ya que representa un incremento en el ingreso que se destina al consumo alimenticio y a la mejora en la calidad de vida del mismo porque resulta ser un ingrediente vital en la vida de estos.

f) Permisos Remunerados:

Tabla N° 26 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados

		Permisos Remunerados					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	2	11	22	26	18	79
	%	3%	14%	28%	33%	23%	100%
	Técnico Profesional	6	10	21	25	21	83
	%	7%	12%	25%	30%	25%	100%
	Gerencia Media	4	11	21	19	16	71
	%	6%	15%	30%	27%	23%	100%
Total		12	32	64	70	55	233
%		5,15%	13,73%	27,47%	30,04%	23,61%	100,00%

Gráfico N° 20 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Permisos Remunerados



En el mismo sentido, los permisos remunerados resultan para el 30,04% de los encuestados bastante importante. Nuevamente en términos de Vroom, los empleados le asignan un alto valor a este beneficio por las mismas ventajas que trae

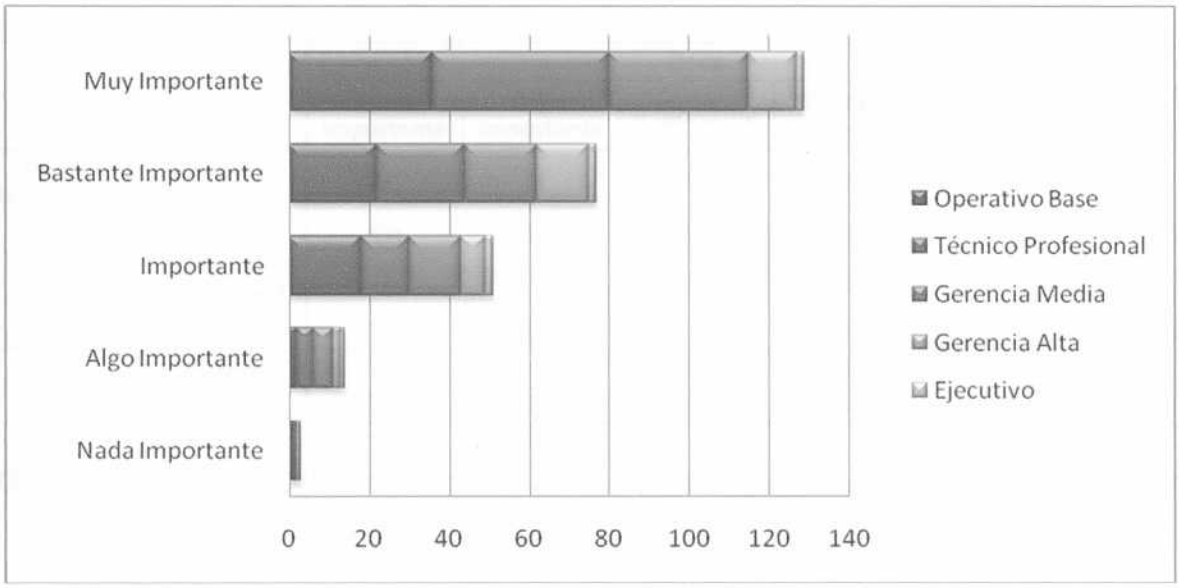
consigo, como por ejemplo, retirarse de sus funciones laborales por un tiempo determinado sin verse afectado.

g) Préstamos para la adquisición de vivienda y/o vehículo:

Tabla N° 27 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de vivienda y/o vehículo

		Préstamos					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	1	2	18	22	36	79
	%	1%	3%	23%	28%	46%	100%
	Técnico Profesional	1	4	12	22	44	83
	%	1%	5%	14%	27%	53%	100%
	Gerencia Media		5	13	18	35	71
	%		7%	18%	25%	49%	100%
	Gerencia Alta	1	2	6	13	12	34
	%	3%	6%	18%	38%	35%	100%
	Ejecutivo		1	2	2	2	7
	%		0	29%	29%	29%	100%
Total		3	14	51	77	129	274
	%	1,09%	5,11%	18,61%	28,10%	47,08%	100,00%

Gráfico N° 21 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Préstamos para la adquisición de vivienda y/o vehículo



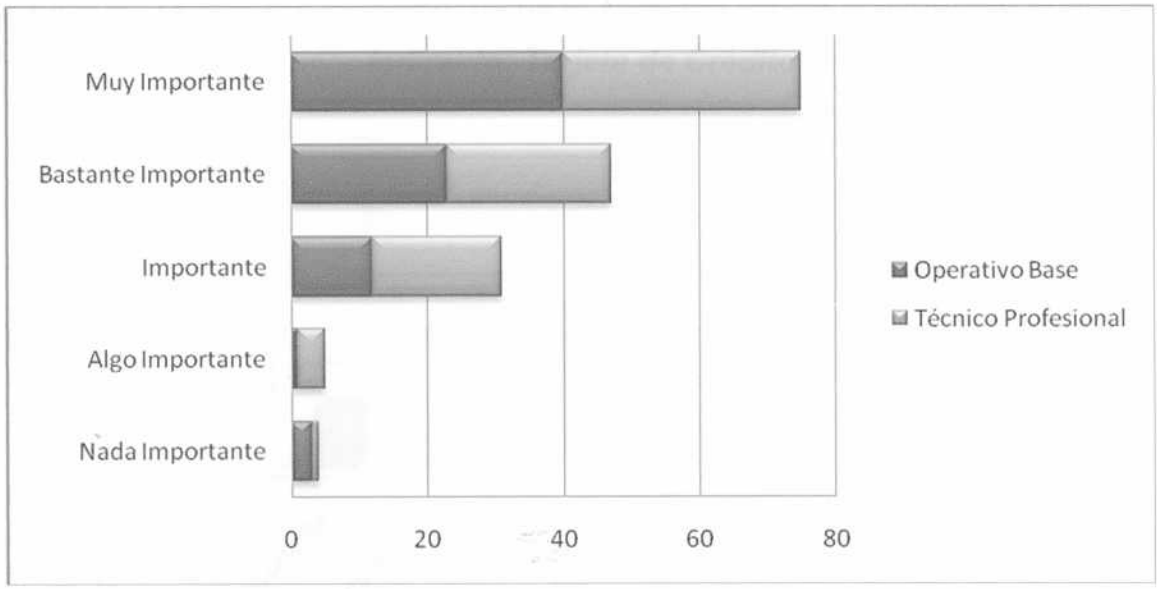
Los préstamos otorgados para vivienda y/o vehículo resultan ser una ventaja para los empleados del Banco ya que se derivan en una oportunidad propicia para procurar una vivienda o vehículo propio. Este hecho trae como consecuencia, entre otras cosas, la inversión en un bien particular. En este sentido, resulta bastante obvio el análisis del 47,08% de los encuestados que consideran bastante importante los préstamos para vivienda y/o vehículo. Por ende, es indiscutible que los empleados le asignen un alto valor a este beneficio.

h) Beca:

Tabla N° 28 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Beca

		Beca					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Operativo Base	3	1	12	23	40	79
	%	4%	1%	15%	29%	51%	100%
	Técnico Profesional	1	4	19	24	35	83
	%	1%	5%	23%	29%	42%	100%
	Total	4	5	31	47	75	162
	%	2%	3%	19%	29%	46%	100%

Gráfico N° 22 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Beca



Los programas de becas son ejemplos que reflejan el compromiso de la organización con el desarrollo de sus empleados, así mismo le brinda oportunidades para el crecimiento tanto personal como profesional que le abra paso en el mercado laboral (Bohlander,et al,2001). Desde este punto de vista es lógico entender la gran importancia que posee para el 46% de los encuestados de los niveles jerárquicos

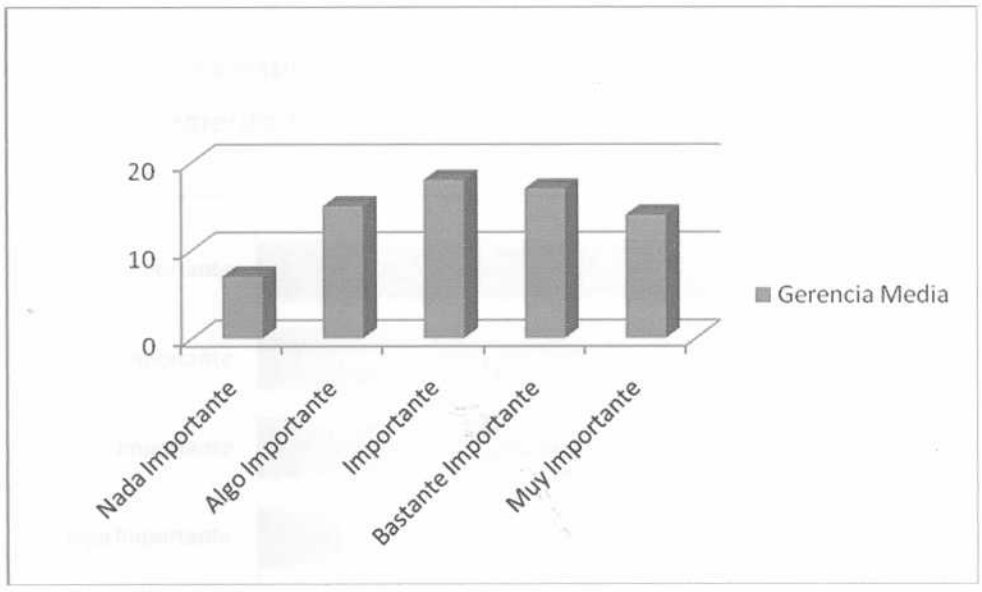
operativo base y técnico profesional este beneficio porque representa la ocasión exacta para llevar a cabo sus aspiraciones educativas.

i) Tarjeta de Crédito:

Tabla N° 29 Valores estadísticos de la valencia según el elemento financiero indirecto: Tarjeta de Crédito

		Tarjeta de Crédito					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Gerencia Media	7	15	18	17	14	71
	%	10%	21%	25%	24%	20%	100%
	Total	7	15	18	17	14	71
	%	9,86%	21,13%	25,35%	23,94%	19,72%	100,00%

Gráfico N° 23 Valores estadísticos de la valencia según el elemento financiero indirecto: Tarjeta de Crédito



Según los resultados presentados, para el 25,35% de la gerencia media encuestada resulta importante las condiciones preferenciales otorgadas en la tarjeta de crédito; lo que podría suponer que el valor asignado no es suficiente debido a que

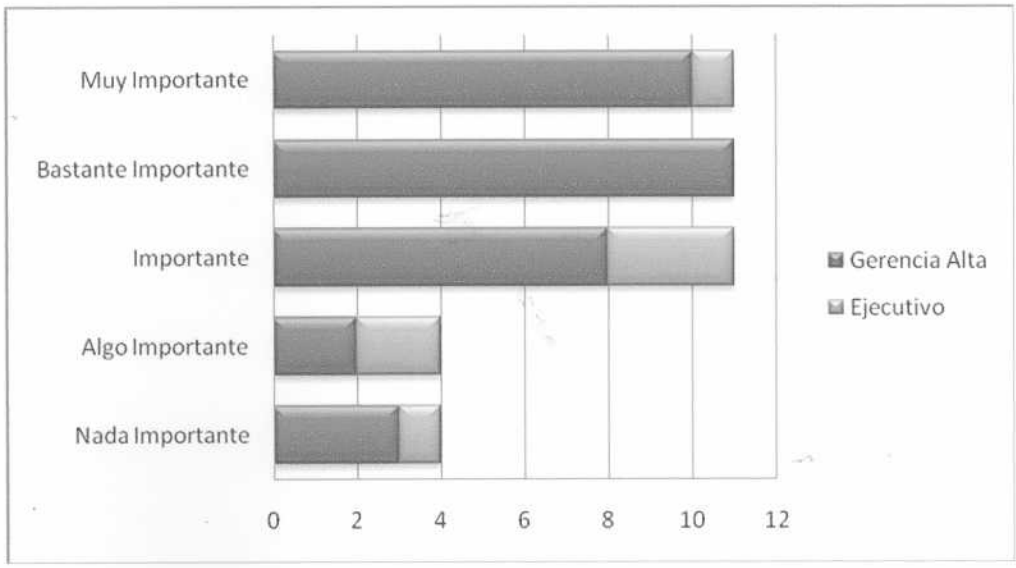
no representa un beneficio vital para estos empleados sino que tal vez es vista como un método de pago adicional. Como resultado de esto, la tarjeta de crédito no simboliza una mayor inquietud para los empleados por tanto no interfiere en el desarrollo de su actividad laboral.

j) Horario Flexible:

Tabla N° 30 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible

		Horario Flexible					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Gerencia Alta	3	2	8	11	10	34
	%	9%	6%	24%	32%	29%	100%
	Ejecutivo	1	2	3	0	1	7
	%	14%	29%	43%	0%	14%	100%
	Total	4	4	11	11	11	41
	%	10%	10%	27%	27%	27%	100%

Gráfico N° 24 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Horario Flexible



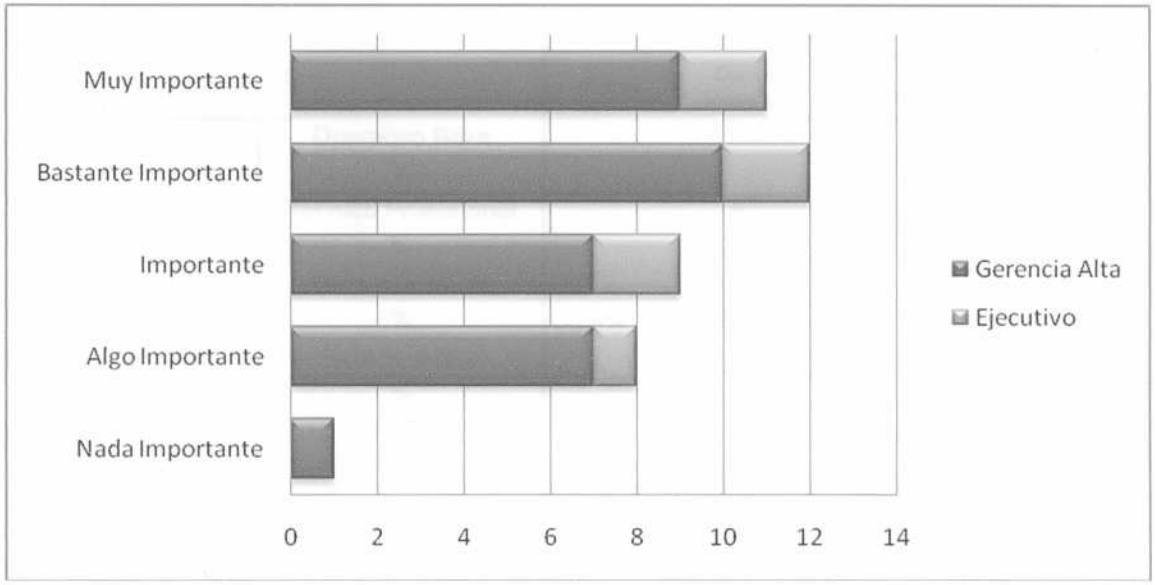
Al examinar los resultados que brinda la Tabla N° 27 se puede denotar que el 32% de los encuestados del nivel gerencia alta considera bastante importante el beneficio horario flexible, por su parte el 43% del nivel ejecutivo lo considera sólo importante. Como resultado se puede argüir que para los empleados que integran los niveles gerencia alta y ejecutivo es primordial el compromiso adquirido con el Banco y con los objetivos organizacionales que dependen de la gestión y trabajo de este personal para lo cual un horario flexible permite cumplir con las responsabilidades personales sin desdeñar las laborales.

k) Póliza en Dólares:

Tabla N° 31 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares

		Póliza en Dólares					Total
		Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Importante	Muy Importante	
Nivel Jerárquico	Gerencia Alta	1	7	7	10	9	34
	%	3%	21%	21%	29%	26%	100%
	Ejecutivo		1	2	2	2	7
	%		14%	29%	29%	29%	100%
	Total	1	8	9	12	11	41
	%	2%	20%	22%	29%	27%	100%

Gráfico N° 25 Valores estadísticos de la valencia por nivel jerárquico según el elemento financiero indirecto: Póliza en Dólares.



En relación a la póliza en dólares el 29% de los encuestados de los niveles gerencia alta y ejecutivo la consideran bastante importante por las mismas ventajas que ofrece.

4.3 Instrumentalidad

Los resultados de la instrumentalidad, entendida como el proceso en el que el primer factor: trabajar con esfuerzo constante se vincula con el segundo: productividad, estímulo para realizar bien el trabajo y el desempeño; o como la percepción que tiene el empleado entre el rendimiento y el resultado obtenido, se expresan a continuación:

Tabla N° 32 Valores estadísticos de la instrumentalidad según la productividad

		Productividad			
		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Nivel Jerárquico	Operativo Base			30	49
	%			38%	62%
	Técnico Profesional		6	32	45
	%		7%	39%	54%
	Gerencia Media	2	6	38	25
	%	3%	8%	54%	35%
	Gerencia Alta			18	16
	%			53%	47%
	Ejecutivo			7	
	%			100%	
Total		2	12	125	135
%		1%	4%	46%	49%

Tabla N° 33 Valores estadísticos de la instrumentalidad según el estímulo para realizar bien un trabajo

		Estímulo			
		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Nivel Jerárquico	Operativo Base		7	33	39
	%		9%	42%	49%
	Técnico Profesional	3	5	42	33
	%	4%	6%	51%	40%
	Gerencia Media	2	8	37	24
	%	3%	11%	52%	34%
	Gerencia Alta		3	7	24
	%		9%	21%	71%
	Ejecutivo			5	2
	%			71%	29%
Total		5	23	124	122
%		2%	8%	45%	45%

Tabla N° 34 Valores estadísticos de la instrumentalidad según el buen desempeño

		Buen Desempeño			
		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Nivel Jerárquico	Operativo Base	1	3	20	55
	%	1%	4%	25%	70%
	Técnico Profesional	2	1	37	43
	%	2%	1%	45%	52%
	Gerencia Media	2	8	37	24
	%	3%	11%	52%	34%
	Gerencia Alta			9	19
	%			32%	68%
	Ejecutivo			6	1
	%			86%	14%
Total		5	12	109	142
%		2%	4%	40%	52%

A juzgar por los resultados que nos presentan las tablas, una gran proporción de los empleados tiene la percepción que casi siempre el trabajar con esfuerzo constante genera productividad, un estímulo para realizar bien el trabajo y un buen desempeño. Esto quiere decir que el 62% del nivel operativo base, el 54% del nivel técnico profesional, el 52% del nivel gerencia media, el 71% del nivel gerencia alta y el 100% del nivel ejecutivo tienen la impresión y la confianza en que sus esfuerzos contribuirán a materializar la consecución de una meta establecida.

4.4 Niveles de Motivación

Como producto del análisis hecho previamente de cada uno de los componentes de la motivación según la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom en relación a los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total y con base en los resultados obtenidos a partir del producto de las tres (3) fuerzas de motivación descrito previamente en el capítulo V obtenidos a través del instrumento aplicado, se procede con la descripción detallada de los

niveles de motivación de cada nivel jerárquico y la identificación de las diferencias entre cada uno de ellos.

Tabla N° 35 Valores estadísticos de los niveles de motivación según el nivel jerárquico

			Nivel de Motivación			Total
			Alta	Media	Baja	
Niveles	Operativo Base	Frencuencias	8	58	13	79
		% Nivel	10,10%	73,40%	16,50%	100,00%
		% Nivel de Motivación	29,60%	31,20%	21,30%	28,80%
	Técnico Profesional	Frecuencias	8	52	23	83
		% Nivel	9,60%	62,70%	27,70%	100,00%
		% Nivel de Motivación	29,60%	28,00%	37,70%	30,30%
	Gerencia Media	Frecuencias	5	46	20	71
		% Nivel	7,00%	64,80%	28,20%	100,00%
		% Nivel de Motivación	18,50%	24,70%	32,80%	25,90%
	Gerencia Alta	Frecuencias	6	25	3	34
		% Nivel	17,60%	73,50%	8,80%	100,00%
		% Nivel de Motivación	22,20%	13,40%	4,90%	12,40%
	Ejecutivo	Frecuencias	0	5	2	7
		% Nivel	0,00%	71,40%	28,60%	100,00%
		% Nivel de Motivación	0,00%	2,70%	3,30%	2,60%
Total		Frecuencias	27	186	61	274
		% Nivel	9,90%	67,90%	22,30%	100,00%
		% Nivel de Motivación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Gráfico N° 26 Niveles de Motivación según el Nivel Jerárquico

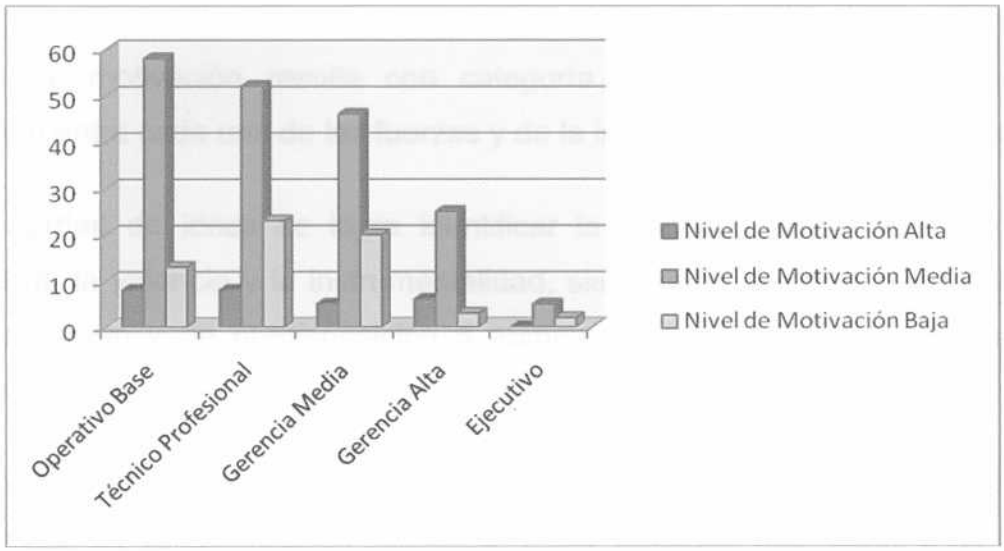
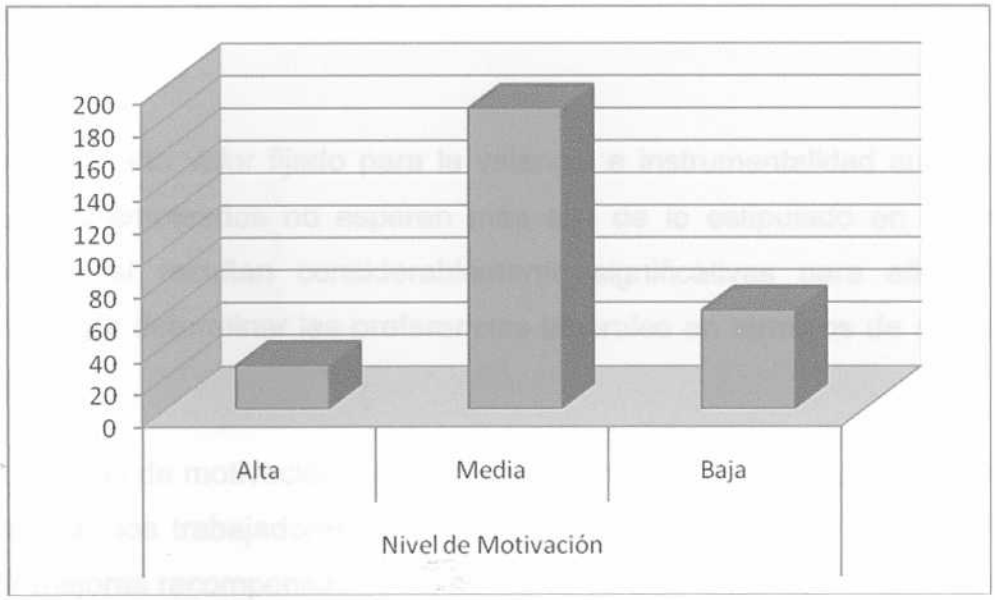


Gráfico N° 27 Nivel de Motivación



De las tablas expuestas se desprende que del producto de la interacción de las fuerzas expectativa, valencia e instrumentalidad con base en los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total, el nivel de motivación resultante para los cinco (5) niveles jerárquicos operativo base, técnico profesional, gerencia media, gerencia alta y ejecutivo es medio, pudiéndose observar

que no existe alguna diferencia en los niveles de motivación entre cada uno de los estratos.

El nivel de motivación resulta con categoría moderada como producto de la interacción entre cada una de las fuerzas y de la intensidad con la que se presentan.

En este orden de ideas se logra identificar la magnitud en la que aparecen la expectativa, la valencia y la instrumentalidad, siendo de tendencia a la baja para el primer elemento y de predisposición a aumentar para los dos últimos elementos respectivamente.

Se puede inferir que para el caso de la expectativa, factores como la ley, los términos establecidos en la convención colectiva y las políticas que rigen a la entidad, prevalecen en los empleados como limitantes para percibir dichas recompensas como significativas lo que no los activará conductualmente para realizar un trabajo excepcional ya que la misma (recompensa) en sí no vale un mayor esfuerzo a realizar.

Por su parte el alto valor fijado para la valencia e instrumentalidad sugieren que a pesar que los empleados no esperen más allá de lo estipulado en relación a la recompensas, sí resultan considerablemente significativas para ellos. De esta manera se logra determinar las preferencias laborales en términos de retribución de los mismos.

A su vez, el nivel de motivación moderado es un indicador que podría sugerir un bajo desempeño de los trabajadores ya que para ellos son bajas las probabilidades de conseguir mejores recompensas como causa de su buena labor.

Por último, se deduce que entre los niveles jerárquicos no existen diferencias en los niveles de motivación ya que no hay una percepción diferenciadora entre los elementos financieros directos e indirectos; es decir, para la fuerza laboral el elemento financiero directo no ejerce mayor impacto en la apreciación y en el valor fijado que el elemento financiero indirecto y viceversa. Pareciera ser, que ambos

elementos producen el mismo efecto en la conducta y comportamiento de los trabajadores por lo que no existe una inclinación hacia alguno de ellos basados, en los términos de Porter y Lawler (1968), en las necesidades, deseos y metas de los mismos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Los empleados tienen la creencia que los resultados de un trabajo bien hecho que sean considerados superior a lo esperado no desembocará en la obtención de una recompensa basada específicamente en los elementos financieros directos e indirectos que conforman la compensación total que está definida para cada nivel jerárquico. Por lo cual se afirma que el grado de relación entre los componentes de la compensación total y la expectativa es baja.
2. Los empleados de cada nivel jerárquico le asignan un alto valor o le dan gran importancia a los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total que está definida para cada uno de ellos; lo que quiere decir que el grado de relación entre la compensación total y la valencia es alta.
3. Los empleados tienen la percepción que el trabajo con esfuerzo genera resultados exitosos.
4. El valor de la recompensa monetaria no es lo suficientemente atractiva como para motivar o generar un esfuerzo mayor en el trabajo. Lo que quiere decir es que a pesar de que los empleados consideran con gran importancia cada uno de los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total, no comulgan con la creencia ni poseen una gran expectativa con respecto a la probabilidad de obtenerlos como retribución del resultado de un gran esfuerzo en la ejecución de sus funciones de forma excepcional.

5. El modo en que los empleados perciben la compensación es un factor importante para determinar el valor motivacional de ésta.
6. De lo anterior se desprende que la relación entre los elementos de la compensación total y la motivación de los empleados es moderada como producto de la interacción y de la intensidad en la que se presentan las tres fuerzas definidas por Vroom.
7. El hecho de no encontrarse disimilitudes en los niveles de motivación entre cada estrato refuerza la idea que la distinción en los elementos financieros indirectos como beneficios otorgados a cada nivel jerárquico respectivamente, no marcan diferencias en las preferencias de los empleados. Sin embargo, en este punto se hace la salvedad al afirmar que existe una tendencia al considerar puntualmente a los beneficios como los préstamos para vivienda y/o vehículo, becas y póliza en dólares como prioritarios, ventajosos y vitales para los trabajadores lo que posiblemente resulte en un enlace sólido entre ellos y el Banco.
8. Para los empleados que conforman los cinco (5) niveles jerárquicos es importante la recompensa en sí, así como también la certeza de que la recibirán como motivo del esfuerzo y el desempeño empleado en la realización de su trabajo.
9. Para los empleados de los cinco (5) niveles jerárquicos el dinero tampoco lo es todo. Factores como el desarrollar talentos y capacidades, lograr una meta importante, que su trabajo sea reconocido por su supervisor y la posibilidad de obtener un ascenso o promoción también le resultan de gran importancia y son percibidos como circunstancias que motivan a la realización de un trabajo excepcional, tal y como se muestran en las tablas siguientes:

Tabla N° 36 Valores porcentuales de la valencia y expectativa según los factores: Talentos y Logro de metas

Nivel Jerárquico	Talentos y Capacidades		Logro de Metas	
	Expectativa	Valencia	Expectativa	Valencia
	Bastante Probable	Muy Importante	Muy Probable	Muy Importante
Operativo Base	39%	49%	33%	48%
Técnico Profesional	44%	54%	39%	63%
Gerencia Media	38%	69%	44%	72%
Gerencia Alta	35%	71%	65%	68%
Ejecutivo	57%	71%	57%	71%

Tabla N° 37 Valores porcentuales de la valencia y expectativa según los factores: Reconocimiento y Ascenso

Nivel Jerárquico	Reconocimiento		Ascenso o Promoción	
	Expectativa	Valencia	Expectativa	Valencia
	Bastante Probable	Muy Importante	Bastante Probable	Muy Importante
Operativo Base	34%	35%	34%	49%
Técnico Profesional	39%	47%	33%	64%
Gerencia Media	25%	55%	34%	61%
Gerencia Alta	35%	53%	29%	53%
Ejecutivo	71%	43%	29%	43%

10. Por último, la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom colabora con la predicción del desempeño de los trabajadores así como también a encontrar diferencias en las preferencias de los trabajadores. Señala el nivel de aspiración y deseo que puede tener un trabajador sobre una recompensa en específico y de qué manera ésta es capaz de provocar y ejercer un estímulo generador de decisiones conscientes en la persona que lo lleve a comportarse y a actuar, basados en sus necesidades, de cierta manera que lo haga merecedor de la misma.

Recomendaciones:

Recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Que se lleven a cabo dentro de una entidad bancaria:

- Conformar una muestra que integre a los empleados que laboran en el interior del país.
- Ampliar los elementos financieros indirectos de la variable compensación total ya que las entidades bancarias otorgan una variedad de beneficios.
- Establecer diferencias en la apreciación de los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación por rangos de edad.
- Establecer diferencias en la apreciación de los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación según la antigüedad.
- Establecer diferencias en los niveles de motivación de los estratos de acuerdo a la región del país donde laboren.

2. Que estudien la variable motivación:

- Eliminar la categoría "probable" e "importante" para dar respuesta a cada uno de los reactivos propuestos en el Cuestionario de las Expectativas, con el propósito de favorecer la tendencia de regresión a la media y evitar la comodidad de respuesta.

Recomendaciones para la entidad bancaria estudiada:

- Con base en los resultados obtenidos se recomienda una revisión de las políticas de compensación ya que es un factor que contribuye a determinar los niveles de motivación de los empleados.
- Abordar el tema desde la perspectiva de los empleados, quienes desean sistemas de compensación que se consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas.
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.

- Saber recompensar el desempeño de los trabajadores.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.

Limitaciones:

- Por motivos de accesibilidad, tiempo y dinero la muestra se focalizó sólo en la zona metropolitana de Caracas.
- Retrasos en la aplicación de algunas encuestas por ausencia de los supervisores que aprobaran y permitieran dicho proceso en sus subordinados.
- El presente estudio sólo se realizó con los empleados de la zona metropolitana de caracas lo cual puede generar limitaciones en los resultados.
- La primera sección de la encuesta responde a la expectativa que posee el encuestado de que se den cada una de las situaciones descritas y no con base en lo que realmente se da en la realidad de la institución. Por lo que los encuestados pudieron haber respondido con base en la experiencia previa.

BIBLIOGRAFÍA

Baumol, W. (1972). *Introducción a la Dinámica Económica*. Segunda Edición. Barcelona, España.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico.Thomson Learning.

Brant, A. y Rincón, A. (2007). *Motivación de los Pasantes de Relaciones Industriales según la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom*. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGrawHill.

Contreras, M. y Parada, D. (2004). *Diferencias significativas de la compensación total entre franquicias y no franquicias del sector consumo masivo*. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Davis, K. y Newstrom J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Dolan, S. y Schuler, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.

Ferris, R. (2002). *Estadística para las Ciencias Sociales*. Mexico. McGrawHill.

Gispert, C. (1998). *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona, España.

Gómez-Mejía L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Editorial Prentice Hall.

González, M., Bracho. y Alvarez, A. (2007). *Nuevas características del trabajador bancario*. Revista venezolana de Gerencia. Vol. 12, p.451-474.

Gordon J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Gutierrez, N. y Sfeir, R. (2001). *Teoría de las Expectativas de Victor Vroom: su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera*. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Halepota, H. (2005). *Motivation theories and their application in construction*. Revista Cost Engineering. Vol.47, p. 14-18.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Mexico, McGrawHill.

Hodge, R., Anthony, W. y Gales, L. (2005). *Teoría de la Organización: un enfoque estratégico*. Sexta Edición. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.

Hurtado, J. (2008). *El proyecto de Investigación*. Caracas: SYPAL.

Ivancevich, J., Lorenzi, P. y Skinner, S. (2000). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid, McGrawHill.

Katz, D. y Kahn, R. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. Segunda Edición. Mexico. Trillas.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México. McGraw Hill.

Ley programa de alimentación para los trabajadores (1998). En Gaceta Oficial Nº 38.094.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). En Gaceta Oficial Nº 5.152 Extraordinario. Poder Legislativo de Venezuela.

López, J. (2005). *El Salario*. Revista Jurídica. Vol.7. p 26.

Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* Mexico. Internacional Thomson Editores, S.A.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos.* Mexico. McGrawHill.

Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensación.* Colombia. McGrawHill Interamericana.

Pacheco, B. y Pinzón, V. (2006). *Relación de las preferencias y la compensación total sobre la motivación en empleados en empresa petrolera.* Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Papalia, D. y Wendks, S. (2006). *Psicología del desarrollo de la infancia a la adolescencia*. México. McGraw Hill.

Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Mexico. McGrawHill.

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (1999). En Gaceta Oficial Nº 5292. Poder Legislativo de Venezuela.

Sheridan, J.,Richards, M. y Slocum, J.(1975). *The Descriptive Power of Vroom´s Expectancy Model of Motivation.* Academy of Management. Consultado el 30 de Abril de 2009 en: www.ejournals.ebsco.com.

Sierra, R. (1998). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica.* Segunda Edición. Madrid, España. Editorial Paraninfo.

S/A. (2009). *Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.* Consultado el 28 de Abril de 2009 en: http://sudeban.gob.ve.

Steers, R., Mowday, R. y Shapiro, D. (2004). *The Future of Work Motivation Theory.*

Valera, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones.* Mexico. Pearson Prentice Hall.

Velaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa.* España. Ediciones Díaz de Santos.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa, Noriega Editores.

Universidad Experimental Pedagógica Libertador (UPEL) (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: UPEL.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios.* Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Yacuzzi, E. (2007). *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría y Validación.* Consultado el 30 de Mayo de 2009 en: http://www.cema.edu.ar. Formato PDF.

ANEXO "A"

CUESTIONARIO DE LA EXPECTATIVAS

NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO BASE Y TÉCNICO PROFESIONAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Cuestionario de las Expectativas

El presente cuestionario forma parte del Trabajo de Grado: Relación entre la Compensación Total y la Motivación de empleados según la Teoría de V. Vroom que se lleva a cabo por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, como requisito indispensable para la obtención del Título de Licenciado en Relaciones Industriales.

La investigación tiene por objeto determinar si los elementos que conforman las categorías de compensación total tienen relación con los niveles de motivación de los empleados. Para esto solicitamos su mayor colaboración con el fin de obtener los datos necesarios que servirán para lograr los objetivos de la investigación.

Las respuestas individuales se utilizarán con estricta confidencialidad, por lo cual se garantizará el anonimato de las encuestas y serán empleadas únicamente para fines académicos. Los datos suministrados no lo afectarán ni a Ud. ni a la organización.

La veracidad de sus opiniones y la honestidad al momento de responder es de suma importancia. No existen respuestas buenas ni malas.

Se recomienda que disponga de un período de tiempo en el que pueda leer la información y responder a los planteamientos que se le presentan.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

1. Las afirmaciones originales de la II Parte de este Instrumento forman parte del Cuestionario de las Expectativas y fueron modificadas expresamente para esta investigación por las autoras

I Parte: Datos Referenciales.

A los fines de interpretación estadística de los resultados. Complete la información solicitada.

Sexo: F____ M____ **Estado Civil**: _____

Favor marcar con una (X) a qué nivel pertenece:

NIVEL DEL CARGO								
Operativo Base		*Técnico Profesional*		*Gerencia Media*	*Gerencia Alta*		*Ejecutivo*	

II Parte: Cuestionario de las Expectativas.

2.1. Estas son algunas de las situaciones que pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo ***de forma excepcional (superior a lo esperado).*** ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas situaciones que se describen a continuación, si Ud. realizara su trabajo bajo este mismo supuesto ***(superior a lo esperado)***?

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta para las afirmaciones que se muestran a continuación:

	Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante P	M
a. Ud recibirá un Bono o un aumento de Sueldo.	1	2	3	4	5
b. Ud sentirá que el % de aumento salarial anual recompensará la labor realizada.	1	2	3	4	5
c. Ud. considerará idónea la cantidad de días de Bono Vacacional que recibirá.	1	2	3	4	5
d. Ud tendrá la percepción que existe una relación entre el trabajo realizado y las utilidades devengadas.	1	2	3	4	5
e. Ud apreciará que el monto de Cestaticket recibido por día trabajado va en correspondencia con el esfuerzo empleado en las actividades diarias inherentes al cargo.	1	2	3	4	5
f. Ud. Tendrá la sensación de haber logrado una meta importante.	1	2	3	4	5
g. Ud. tendrá la oportunidad de gozar de permisos remunerados para distintos motivos sin problema alguno.	1	2	3	4	5
h. Ud. recibirá autorización para solicitar un préstamo para la adquisición de un vehículo y/o vivienda.	1	2	3	4	5
i. Ud. tendrá la sensación de merecer una beca para cursar estudios.	1	2	3	4	5
j. A Ud. su supervisor le reconocerá el esfuerzo empleado en realizar sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
k. Ud. recibirá un ascenso y con él un aumento en el Sueldo.	1	2	3	4	5

2.2. Cada persona espera obtener distintas cosas de su trabajo. A continuación se presentan algunas que pueden obtener las personas de su trabajo. ¿Qué tan ***importante*** es cada una de ellas para Ud.?

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta:

	Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Im	Mu
a. La cantidad de dinero que recibe.	1	2	3	4	5
b. El % de aumento salarial anual otorgado.	1	2	3	4	5
c. Lo conveniente que resulta la cantidad de días de Bono Vacacional que recibe.	1	2	3	4	5
d. Percibir que las utilidades devengadas corresponden con el trabajo realizado.	1	2	3	4	5
e. Considerar que el monto de Cestaticket recibido por día trabajado es proporcional al esfuerzo empleado en las actividades inherentes al cargo.	1	2	3	4	5
f. La oportunidad de lograr una meta importante.	1	2	3	4	5
g. Tener la ocasión de gozar de permisos remunerados.	1	2	3	4	5
h. La posibilidad de recibir una autorización para un préstamo de adquisición de un vehículo y/o vivienda.	1	2	3	4	5
i. La posibilidad de gozar de una beca para cursar estudios.	1	2	3	4	5
j. El reconocimiento que le ofrece su supervisor.	1	2	3	4	5
k. La posibilidad de obtener una promoción.	1	2	3	4	5

2.3. A continuación encontrará una serie de afirmaciones en las que deberá indicar la ***frecuencia*** con la que, en su caso personal, el primer factor vincula al segundo en su trabajo actual.

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta:

	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
a. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** mucha productividad.	1	2	3	4
a. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** estímulo para hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4
c. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** buen desempeño laboral	1	2	3	4

ANEXO "B"

CUESTIONARIO DE LA EXPECTATIVAS

NIVEL JERÁRQUICO GERENCIA MEDIA

I Parte: Datos Referenciales.

A los fines de interpretación estadística de los resultados. Complete la información solicitada.

Sexo: F ____ M____ **Estado Civil**: _____

Favor marcar con una (X) a qué nivel pertenece:

NIVEL DEL CARGO								
Operativo Base		*Técnico Profesional*		*Gerencia Media*	*Gerencia Alta*		*Ejecutivo*	

II Parte: Cuestionario de las Expectativas.

2.1. Estas son algunas de las situaciones que pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo ***de forma excepcional (superior a lo esperado).*** ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas situaciones que se describen a continuación, si Ud. realizara su trabajo bajo este mismo supuesto ***(superior a lo esperado)***?

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta para las afirmaciones que se muestran a continuación:

	Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bastante P	M
a. Ud recibirá un Bono o un aumento de Sueldo.	1	2	3	4	5
b. Ud sentirá que el % de aumento salarial anual recompensará la labor realizada.	1	2	3	4	5
c. Ud. considerará idónea la cantidad de días de Bono Vacacional que recibirá.	1	2	3	4	5
d. Ud tendrá la percepción que existe una relación entre el trabajo realizado y las utilidades devengadas.	1	2	3	4	5
e. Ud tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades.	1	2	3	4	5
f. Ud. tendrá la sensación de haber logrado una meta importante.	1	2	3	4	5
g. Ud. tendrá la oportunidad de gozar de permisos remunerados para distintos motivos sin problema alguno.	1	2	3	4	5
h. Ud. recibirá autorización para solicitar un préstamo para la adquisición de un vehículo y/o vivienda.	1	2	3	4	5
I. Ud. percibirá condiciones preferenciales en su TDC, adicionales a los que hoy tiene como parte de un reconocimiento.	1	2	3	4	5
j. A Ud. su supervisor le reconocerá el esfuerzo empleado en realizar sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
k. Ud. recibirá un ascenso y con él un aumento en el sueldo.	1	2	3	4	5

2.2. Cada persona espera obtener distintas cosas de su trabajo. A continuación se presentan algunas que pueden obtener las personas de su trabajo. ¿Qué tan ***importante*** es cada una de ellas para Ud.?

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta:

	Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastant
a. La cantidad de dinero que recibe.	1	2	3	4	5
b. El % de aumento salarial anual otorgado.	1	2	3	4	5
c. Lo conveniente que resulta la cantidad de días de Bono Vacacional que recibe.	1	2	3	4	5
d. Percibir que las utilidades devengadas corresponden con el trabajo realizado.	1	2	3	4	5
e. La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos.	1	2	3	4	5
f. La oportunidad de lograr una meta importante.	1	2	3	4	5
g. Tener la ocasión de gozar de permisos remunerados.	1	2	3	4	5
h. La posibilidad de recibir una autorización para un préstamo de adquisición de un vehículo y/o vivienda.	1	2	3	4	5
I. La oportunidad de obtener condiciones preferenciales en su Tarjeta de Crédito.	1	2	3	4	5
j. El reconocimiento que le ofrece su supervisor.	1	2	3	4	5
k. La posibilidad de obtener una promoción.	1	2	3	4	5

2.3. A continuación encontrará una serie de afirmaciones en las que deberá indicar la ***frecuencia*** con la que, en su caso personal, el primer factor vincula al segundo en su trabajo actual.

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta:

	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempr
a. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** mucha Productividad.	1	2	3	4
a. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** estímulo para hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4
c. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** Buen desempeño laboral	1	2	3	4

ANEXO "C"

CUESTIONARIO DE LA EXPECTATIVAS

NIVEL JERÁRQUICO GERENCIA ALTA Y EJECUTIVO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Cuestionario de las Expectativas

El presente cuestionario forma parte del Trabajo de Grado: Relación entre la Compensación Total y la Motivación de empleados según la Teoría de V. Vroom que se lleva a cabo por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, como requisito indispensable para la obtención del Título de Licenciado en Relaciones Industriales.

La investigación tiene por objeto determinar si los elementos que conforman las categorías de compensación total tienen relación con los niveles de motivación de los empleados. Para esto solicitamos su mayor colaboración con el fin de obtener los datos necesarios que servirán para lograr los objetivos de la investigación.

Las respuestas individuales se utilizarán con estricta confidencialidad, por lo cual se garantizará el anonimato de las encuestas y serán empleadas únicamente para fines académicos. Los datos suministrados no lo afectarán ni a Ud. ni a la organización.

La veracidad de sus opiniones y la honestidad al momento de responder es de suma importancia. No existen respuestas buenas ni malas.

Se recomienda que disponga de un período de tiempo en el que pueda leer la información y responder a los planteamientos que se le presentan.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

1. Las afirmaciones originales de la II Parte de este Instrumento forman parte del Cuestionario de las Expectativas y fueron modificadas expresamente para esta investigación por las autoras

I Parte: Datos Referenciales.

A los fines de interpretación estadística de los resultados. Complete la información solicitada.

Sexo: F____ M____ **Estado Civil:** _____

Favor marcar con una (X) a qué nivel pertenece:

NIVEL DEL CARGO								
Operativo Base		*Técnico Profesional*		*Gerencia Media*	*Gerencia Alta*		*Ejecutivo*	

II Parte: Cuestionario de las Expectativas.

2.1. Estas son algunas de las situaciones que pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo ***de forma excepcional (superior a lo esperado).*** ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas situaciones que se describen a continuación, si Ud. realizara su trabajo bajo este mismo supuesto ***(superior a lo esperado)***?

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta para las afirmaciones que se muestran a continuación:

	Nada Probable	Algo Probable	Probable	Bast
a. Ud recibirá un Bono o un aumento de Sueldo.	1	2	3	4
b. Ud sentirá que el % de aumento salarial anual recompensará la labor realizada.	1	2	3	4
c. Ud. considerará idónea la cantidad de días de Bono Vacacional que recibirá.	1	2	3	4
d. Ud tendrá la percepción que existe una relación entre el trabajo realizado y las utilidades devengadas.	1	2	3	4
e. Ud tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades.	1	2	3	4
f. Ud. tendrá la sensación de haber logrado una meta importante.	1	2	3	4
g. Ud. tendrá la oportunidad de gozar de un horario flexible.	1	2	3	4
h. Ud. recibirá autorización para solicitar un préstamo para la adquisición de un vehículo y/o vivienda.	1	2	3	4
I. Ud apreciará que además del sueldo, la póliza en dólares percibida también recompensará la labor realizada.	1	2	3	4
j. A Ud. su supervisor le reconocerá el esfuerzo empleado en realizar sus actividades laborales.	1	2	3	4
k. Ud. recibirá un ascenso y con él un aumento en el sueldo.	1	2	3	4

2.2. Cada persona espera obtener distintas cosas de su trabajo. A continuación se presentan algunas que pueden obtener las personas de su trabajo. ¿Qué tan ***importante*** es cada una de ellas para Ud.?

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta:

	Nada Importante	Algo Importante	Importante	Bastante Im	Muy
a. La cantidad de dinero que recibe.	1	2	3	4	5
b. El % de aumento salarial anual otorgado.	1	2	3	4	5
c. Lo conveniente que resulta la cantidad de días de Bono Vacacional que recibe.	1	2	3	4	5
d. Percibir que las utilidades devengadas corresponden con el trabajo realizado.	1	2	3	4	5
e. La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos.	1	2	3	4	5
f. La oportunidad de lograr una meta importante.	1	2	3	4	5
g. Tener la ocasión de gozar de un Horario Flexible.	1	2	3	4	5
h. La posibilidad de recibir una autorización para un préstamo de adquisición de un vehículo y/o vivienda.	1	2	3	4	5
I. Apreciar que además del sueldo, la póliza en dólares percibida recompensará la labor realizada.	1	2	3	4	5
j. El reconocimiento que le ofrece su supervisor.	1	2	3	4	5
k. La posibilidad de obtener una promoción.	1	2	3	4	5

2.3. A continuación encontrará una serie de afirmaciones en las que deberá indicar la ***frecuencia*** con la que, en su caso personal, el primer factor vincula al segundo en su trabajo actual.

Según la escala, encierre en un círculo la opción que más se adecúe a su respuesta:

	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
a. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** mucha Productividad.	1	2	3	4
a. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** estímulo para hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4
c. Trabajar con esfuerzo constante **Genera** Buen desempeño laboral	1	2	3	4

ANEXO "D"

CÁLCULOS ESTADÍSTICOS

MATRIZ NIVELES DE MOTIVACIÓN

INTERVALOS QUE DETERMINAN NIVELES DE MOTIVACIÓN

Intervalos	Niveles de Motivación
1 - 32	Baja
33 - 66	Media
67 - 100	Alta

Amplitud considerada: 33,33

CÁLCULO ALFA DE CRONBACH
INSTRUMENTO "CUESTIONARIO DE LAS EXPECTATIVAS"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,855	,860	25

RELACIÓN ENTRE LA COMPENSACIÓN TOTAL Y LA MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS SEGÚN LA TEORÍA DE V. VROOM: ESTUDIO DE CASO

CUESTIONARIO DE LAS EXPECTATIVAS

Datos Referenciales		Cálculo Motivación	Nivel Motivación
Empleado	Estrato		
1	Operativo Base	39,27	Media
2	Operativo Base	74,55	Alta
3	Operativo Base	40,24	Media
4	Técnico Profesional	70,91	Alta
5	Técnico Profesional	49,09	Media
6	Técnico Profesional	53,82	Media
7	Técnico Profesional	39,52	Media
8	Técnico Profesional	30,00	Baja
9	Técnico Profesional	24,55	Baja
10	Técnico Profesional	34,64	Media
11	Técnico Profesional	85,45	Alta
12	Técnico Profesional	34,36	Media
13	Técnico Profesional	34,85	Media
14	Técnico Profesional	43,64	Media
15	Técnico Profesional	30,82	Baja
16	Técnico Profesional	61,82	Media
17	Técnico Profesional	29,39	Baja
18	Técnico Profesional	32,73	Baja
19	Técnico Profesional	41,00	Media
20	Técnico Profesional	57,45	Media
21	Técnico Profesional	57,09	Media
22	Técnico Profesional	44,67	Media

23	Técnico Profesional	38,18	Media
24	Técnico Profesional	51,55	Media
25	Técnico Profesional	76,00	Alta
26	Técnico Profesional	39,09	Media
27	Técnico Profesional	33,09	Media
28	Técnico Profesional	27,27	Baja
29	Técnico Profesional	41,21	Media
30	Técnico Profesional	29,82	Baja
31	Técnico Profesional	28,00	Baja
32	Técnico Profesional	58,18	Media
33	Técnico Profesional	35,88	Media
34	Técnico Profesional	46,97	Media
35	Técnico Profesional	34,64	Media
36	Técnico Profesional	24,27	Baja
37	Técnico Profesional	62,00	Media
38	Técnico Profesional	40,48	Media
39	Técnico Profesional	10,61	Baja
40	Técnico Profesional	58,18	Media
41	Técnico Profesional	70,91	Alta
42	Técnico Profesional	36,67	Media
43	Técnico Profesional	54,24	Media
44	Técnico Profesional	23,00	Baja
45	Técnico Profesional	47,58	Media
46	Técnico Profesional	66,55	Alta
47	Técnico Profesional	36,00	Media
48	Técnico Profesional	23,73	Baja
49	Gerencia Media	33,00	Media
50	Técnico Profesional	37,09	Media
51	Técnico Profesional	51,00	Media
52	Técnico Profesional	26,33	Baja
53	Técnico Profesional	39,55	Media
54	Técnico Profesional	48,79	Media

55	Técnico Profesional	6,55	Baja
56	Técnico Profesional	15,64	Baja
57	Técnico Profesional	27,27	Baja
58	Técnico Profesional	29,18	Baja
59	Técnico Profesional	36,00	Media
60	Técnico Profesional	24,24	Baja
61	Técnico Profesional	16,36	Baja
62	Técnico Profesional	40,67	Media
63	Técnico Profesional	36,55	Media
64	Gerencia Media	60,73	Media
65	Gerencia Media	66,33	Alta
66	Gerencia Media	16,06	Baja
67	Gerencia Media	45,27	Media
68	Gerencia Media	41,82	Media
69	Gerencia Media	80,73	Alta
70	Gerencia Media	29,09	Baja
71	Gerencia Media	39,55	Media
72	Gerencia Media	28,91	Baja
73	Gerencia Media	39,09	Media
74	Gerencia Media	36,82	Media
75	Gerencia Media	33,03	Media
76	Gerencia Media	61,45	Media
77	Gerencia Media	63,27	Media
78	Gerencia Media	54,27	Media
79	Gerencia Media	32,00	Baja
80	Gerencia Media	29,45	Baja
81	Gerencia Media	21,45	Baja
82	Gerencia Media	30,00	Baja
83	Gerencia Media	65,73	Media
84	Gerencia Media	44,45	Media
85	Gerencia Media	70,18	Alta
86	Gerencia Media	62,12	Media

87	Gerencia Media	48,48	Media
88	Gerencia Media	29,00	Baja
89	Técnico Profesional	52,42	Media
90	Gerencia Media	24,85	Baja
91	Gerencia Media	26,45	Baja
92	Gerencia Media	39,76	Media
93	Gerencia Media	45,27	Media
94	Gerencia Media	63,27	Media
95	Gerencia Media	56,73	Media
96	Gerencia Alta	28,64	Baja
97	Gerencia Media	40,61	Media
98	Gerencia Media	25,64	Baja
99	Gerencia Media	15,00	Baja
100	Gerencia Media	39,64	Media
101	Gerencia Media	33,03	Media
102	Gerencia Media	41,09	Media
103	Gerencia Media	50,61	Media
104	Gerencia Media	57,09	Media
105	Gerencia Media	52,09	Media
106	Gerencia Media	34,33	Media
107	Gerencia Media	34,24	Media
108	Gerencia Media	19,64	Baja
109	Gerencia Media	48,00	Media
110	Gerencia Media	52,12	Media
111	Gerencia Media	66,55	Alta
112	Gerencia Media	43,36	Media
113	Gerencia Media	41,82	Media
114	Gerencia Media	74,18	Alta
115	Gerencia Media	41,18	Media
116	Gerencia Media	27,15	Baja
117	Gerencia Media	50,91	Media
118	Gerencia Media	20,18	Baja

119	Gerencia Media	29,73	Baja
120	Gerencia Media	36,33	Media
121	Gerencia Media	39,00	Media
122	Gerencia Media	59,27	Media
123	Gerencia Media	12,64	Baja
124	Gerencia Media	41,18	Media
125	Gerencia Media	31,64	Baja
126	Gerencia Media	26,18	Baja
127	Gerencia Media	52,36	Media
128	Gerencia Media	15,27	Baja
129	Gerencia Media	56,00	Media
130	Gerencia Media	36,12	Media
131	Gerencia Media	55,45	Media
132	Gerencia Media	39,09	Media
133	Gerencia Media	38,30	Media
134	Operativo Base	49,09	Media
135	Operativo Base	33,94	Media
136	Operativo Base	30,30	Baja
137	Operativo Base	40,64	Media
138	Operativo Base	38,55	Media
139	Operativo Base	16,00	Baja
140	Técnico Profesional	32,73	Media
141	Operativo Base	48,00	Media
142	Operativo Base	40,91	Media
143	Operativo Base	71,27	Alta
144	Operativo Base	37,27	Media
145	Operativo Base	33,33	Media
146	Operativo Base	62,55	Media
147	Operativo Base	21,00	Baja
148	Operativo Base	54,55	Media
149	Operativo Base	27,27	Baja
150	Operativo Base	32,42	Baja

151	Operativo Base	100,00	Alta
152	Operativo Base	40,00	Media
153	Operativo Base	43,64	Media
154	Operativo Base	63,64	Media
155	Operativo Base	33,55	Media
156	Operativo Base	33,55	Media
157	Operativo Base	69,09	Alta
158	Operativo Base	71,27	Alta
159	Operativo Base	35,73	Media
160	Operativo Base	24,48	Baja
161	Operativo Base	40,36	Media
162	Operativo Base	45,67	Media
163	Operativo Base	46,91	Media
164	Operativo Base	50,00	Media
165	Operativo Base	37,09	Media
166	Operativo Base	46,91	Media
167	Operativo Base	34,67	Media
168	Operativo Base	78,18	Alta
169	Operativo Base	41,45	Media
170	Operativo Base	51,64	Media
171	Operativo Base	46,67	Media
172	Operativo Base	35,64	Media
173	Operativo Base	48,73	Media
174	Operativo Base	35,27	Media
175	Operativo Base	43,36	Media
176	Operativo Base	15,55	Baja
177	Operativo Base	81,82	Alta
178	Operativo Base	46,67	Media
179	Operativo Base	42,91	Media
180	Operativo Base	27,58	Baja
181	Operativo Base	47,67	Media
182	Operativo Base	53,45	Media

183	Operativo Base	19,67	Baja
184	Operativo Base	44,00	Media
185	Operativo Base	42,00	Media
186	Operativo Base	27,55	Baja
187	Operativo Base	40,36	Media
188	Operativo Base	28,48	Baja
189	Operativo Base	44,00	Media
190	Operativo Base	60,36	Media
191	Operativo Base	61,45	Media
192	Operativo Base	54,91	Media
193	Operativo Base	34,55	Media
194	Operativo Base	47,45	Media
195	Operativo Base	37,82	Media
196	Gerencia Alta	72,33	Alta
197	Gerencia Alta	48,00	Media
198	Gerencia Alta	24,67	Baja
199	Gerencia Alta	57,09	Media
200	Gerencia Alta	34,91	Media
201	Gerencia Alta	74,55	Alta
202	Gerencia Alta	44,67	Media
203	Gerencia Alta	54,55	Media
204	Gerencia Alta	50,73	Media
205	Ejecutivo	58,48	Media
206	Ejecutivo	39,00	Media
207	Ejecutivo	27,00	Baja
208	Ejecutivo	49,70	Media
209	Técnico Profesional	27,64	Baja
210	Técnico Profesional	41,21	Media
211	Técnico Profesional	33,00	Media
212	Técnico Profesional	45,09	Media
213	Técnico Profesional	48,73	Media
214	Técnico Profesional	23,67	Baja

215	Técnico Profesional	41,82	Media
216	Técnico Profesional	39,27	Media
217	Técnico Profesional	69,09	Alta
218	Técnico Profesional	49,09	Media
219	Técnico Profesional	58,55	Media
220	Técnico Profesional	70,18	Alta
221	Técnico Profesional	33,82	Media
222	Técnico Profesional	29,18	Baja
223	Técnico Profesional	37,64	Media
224	Técnico Profesional	68,00	Media
225	Técnico Profesional	38,73	Media
226	Técnico Profesional	39,27	Media
227	Técnico Profesional	48,79	Media
228	Técnico Profesional	25,45	Baja
229	Técnico Profesional	69,09	Alta
230	Técnico Profesional	56,97	Media
231	Gerencia Media	41,73	Media
232	Gerencia Media	47,45	Media
233	Operativo Base	54,33	Media
234	Operativo Base	42,42	Media
235	Operativo Base	29,45	Baja
236	Gerencia Alta	66,55	Alta
237	Gerencia Alta	49,09	Media
238	Gerencia Alta	50,61	Media
239	Gerencia Alta	84,36	Alta
240	Gerencia Alta	43,33	Media
241	Gerencia Alta	38,18	Media
242	Operativo Base	58,55	Media
243	Operativo Base	41,09	Media
244	Operativo Base	35,00	Media
245	Operativo Base	41,09	Media
246	Operativo Base	28,36	Baja

247	Operativo Base	48,36	Media
248	Operativo Base	46,33	Media
249	Operativo Base	43,33	Media
250	Operativo Base	69,09	Alta
251	Operativo Base	42,55	Media
252	Operativo Base	39,33	Media
253	Operativo Base	62,55	Media
254	Gerencia Alta	49,00	Media
255	Gerencia Alta	89,82	Alta
256	Gerencia Alta	51,67	Media
257	Gerencia Alta	64,36	Media
258	Ejecutivo	48,27	Media
259	Gerencia Alta	51,82	Media
260	Ejecutivo	25,09	Baja
261	Ejecutivo	49,09	Media
262	Gerencia Alta	38,73	Media
263	Gerencia Alta	28,36	Baja
264	Gerencia Alta	49,45	Media
265	Gerencia Alta	65,82	Media
266	Gerencia Alta	60,36	Media
267	Gerencia Alta	79,64	Alta
268	Gerencia Alta	64,73	Media
269	Gerencia Alta	61,67	Media
270	Gerencia Alta	53,33	Media
271	Gerencia Alta	55,64	Media
272	Gerencia Alta	62,91	Media
273	Gerencia Alta	55,27	Media
274	Gerencia Alta	59,33	Media