



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
Presentado para optar al título de:  
**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RRHH Y RI**

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE GALLETAS  
PUIG**

Elaborado por:  
**Lcdo. Carlos José Vera Rivas**  
**C.I: 16.028.466**

Tutor:  
**MSc. Isidro Piedra Pérez.**  
**C.I: 4.239.786**

Caracas, Junio de 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **CARLOS JOSÉ VERA RIVAS**, para optar al Grado de Especialista en Gerencia en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Mención Relaciones Laborales, cuyo título es: **LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE GALLETAS PUIG**; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Caracas, a los 25 días del mes de Junio de 2019.

---

**Msc. Isidro Piedra Pérez.**

C.I: 4.239.786

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Objetivos de la Investigación .....	18
1.2.1 Objetivo General de la Investigación .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 Justificación.....	19
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	21
2.1 Reseña Institucional.....	21
2.1.1 Misión.....	21
2.1.2 Visión .....	21
2.2 Antecedentes de la Investigación .....	22
2.3 Marco Teórico .....	26
2.4 Bases Legales .....	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	46
3.1. Nivel de la Investigación.....	46
3.2. Diseño de la Investigación.....	47
3.3. Población y Muestra.....	48
3.4. Operacionalización de las Variables .....	51
3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	51
3.6. Técnica para el Análisis de los Resultados.....	54
3.7. Recursos Disponibles .....	55
3.8. Cronograma de Actividades .....	56
3.9. Aspectos Éticos .....	57

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
Conclusiones .....	97
Recomendaciones Generales.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	101
ANEXOS .....	106
ANEXO A. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATIFACCION LABORAL .....	107
ANEXO B. GALLETAS PUIG LISTADO DEL PERSONAL.....	109
ANEXO C. CUESTIONARIOS APLICADOS .....	112
ANEXO D. CARTA DE SOLICITUD DE PERMISO PARA REALIZAR EL ESTUDIO .....	155
ANEXO E. CARTA DE ACEPTACION Y PERMISO PARA REALIZAR EL ESTUDIO .....	156

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de motivación	28
Figura 2. Proceso motivacional	29
Figura 3. Pirámide de Maslow	31
Figura 4. Teoría Dual de Herzberg	34
Figura 5. Enriquecimiento del cargo	35
Figura 6. Teoría de las necesidades de McClelland	37
Figura 7. Personal administrativo de Galletas Puig por departamentos	49
Figura 8. Ejemplo gráfico de torta o circular del nivel de aceptación del trabajo que realiza	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enriquecimiento vertical de los puestos de trabajo.	36
Tabla 2. Diferencias entre las teorías de la motivación según los autores Maslow, McClelland y McGregor.	39
Tabla 3. Comparación entre las teorías de la motivación según los autores Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg.	41
Tabla 4. Operacionalización de las variables.	51
Tabla.5 Ejemplo de distribución de frecuencias.	54
Tabla 6. Presupuesto de recursos disponibles.	56
Tabla 7. Cronograma de actividades.	57
Tabla 8. Frecuencia del indicador, trabajo en sí.	61
Tabla 9. Frecuencia del indicador, trabajo en sí.	62
Tabla 10. Frecuencia del indicador, trabajo en sí.	63
Tabla 11. Frecuencia del indicador, trabajo en sí.	64
Tabla 12. Frecuencia del indicador, trabajo en sí.	65
Tabla 13. Frecuencia del indicador, responsabilidad.	67
Tabla 14. Frecuencia del indicador, logro.	68
Tabla 15. Frecuencia del indicador ascenso.	69
Tabla 16. Frecuencia del indicador, crecimiento.	70
Tabla 17. Frecuencias del indicador, crecimiento.	72
Tabla 18. Frecuencias del indicador, crecimiento.	73
Tabla 19. Frecuencia del indicador, crecimiento.	74
Tabla 20. Frecuencias del indicador, reconocimiento.	75
Tabla 21. Frecuencias del indicador, reconocimiento.	78
Tabla 22. Frecuencias del indicador, reconocimiento.	77
Tabla 23. Frecuencias del indicador, sueldos y salarios.	78
Tabla 24. Frecuencias del indicador, sueldos y salarios.	79

Tabla 25. Frecuencias del indicador, sueldos y salarios.	80
Tabla 26. Frecuencias del indicador, supervisión.	81
Tabla 27. Frecuencias del indicador, política empresarial y administrativa.	82
Tabla 28. Frecuencias del indicador, condiciones físicas.	83
Tabla 29. Frecuencias del indicador, condiciones físicas.	84
Tabla 30. Frecuencias del indicador, condiciones físicas.	85
Tabla 31. Frecuencias del indicador, relaciones personales.	86
Tabla 32. Frecuencias del indicador, relaciones personales.	87
Tabla 33. Frecuencias del indicador, relaciones personales.	88
Tabla 34. Frecuencias del indicador, relaciones personales.	89
Tabla 35. Frecuencias del indicador, beneficios y servicios sociales.	90
Tabla 36. Frecuencias del indicador, status.	91
Tabla 37. Frecuencias del indicador, status.	92
Tabla 38. Frecuencias del indicador, status.	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de aceptación del trabajo que desarrolla	62
Gráfico 2. Nivel de satisfacción con su trabajo	63
Gráfico 3. Relación del trabajo que desarrolla en comparación con sus capacidades	64
Gráfico 4. Como percibe su trabajo	65
Gráfico 5. Nivel de proactividad del trabajo	66
Gráfico 6. Capacidad de toma de decisiones relacionadas con su trabajo	68
Gráfico 7. Nivel de reconocimiento	69
Gráfico 8. Posibilidades de desarrollo profesional	70
Gráfico 9. Existencia de desarrollo profesional dentro de la organización	71
Gráfico 10. Nivel de desarrollo profesional de su trabajo	72
Gráfico 11. Inversión vs capacitación del personal de la organización	73
Gráfico 12. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje constante	74
Gráfico 13. Reconocimiento del trabajo realizado	75
Gráfico 14. Incentivos laborales	76
Gráfico 15. Recibe reconocimientos por la labor realizada	77
Gráfico 16. La remuneración por su trabajo lo mantiene a gusto	79
Gráfico 17. La percepción del nivel de remuneración vs las actividades que realiza	80
Gráfico 18. Remuneración vs motivación en su trabajo	81
Gráfico 19. Capacidad de ser considerado en el proceso de toma de decisiones en la empresa	82
Gráfico 20. Percepción de las políticas de la empresa	83
Gráfico 21. Tiempo de la jornada laboral	84
Gráfico 22. Percepción del ambiente laboral	85

Gráfico 23. Las condiciones de su ambiente de trabajo son las más adecuadas	86
Gráfico 24. Nivel de satisfacción con su equipo de trabajo	87
Gráfico 25. Niveles de comunicación en el trabajo que realiza	88
Gráfico 26. Ha considerado solicitar cambio dentro de la organización	88
Gráfico 27. Receptividad de sus superiores	89
Gráfico 28. Niveles de satisfacción de los beneficios que percibe	91
Gráfico 29. El cargo que ocupa en la organización le genera satisfacción	92
Gráfico 30. Nivel de importancia por la labor que realiza en la organización	93
Gráfico 31. Relación del cargo con otras personas	94
Gráfico 32. Factores motivacionales o intrínsecos presentes	95
Gráfico 33. Factores de higiene o extrínsecos presentes	96



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales,  
 Mención Relaciones Laborales

## **LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE GALLETAS PUIG**

Autor: Lcdo. Carlos Vera  
 Tutor: MSc. Isidro Piedra  
 Junio 2019

### **Resumen**

El estudio que se presenta a continuación tiene como finalidad identificar los factores motivacionales que de acuerdo a lo establecido en la teoría Dual de Herzberg influyen en el personal administrativo de Galletas Puig. El problema de investigación planteado, busca satisfacer una necesidad de la compañía Galletas Puig en relación a la motivación laboral, ya que mediante el análisis de los indicadores que influyen en los índices de motivación, los directivos y el departamento de recursos humanos podrán hacer que la organización funcione de forma adecuada y cuente con personal altamente satisfecho, lo cual incidirá de forma positiva en los niveles de productividad de la organización. En tal sentido se utilizará un método de estudio de tipo no experimental, transversal, descriptivo, el cual consistirá en obtener la información requerida directamente de las fuentes o de los participantes de las distintas dependencias o departamentos que integran la organización; a través de un cuestionario intencionado que se aplicará al personal administrativo de Galletas Puig, el cual se encuentra conformado por 44 trabajadores, sin embargo, es importante destacar que dicha información se fundamentará en los antecedentes de fuentes secundarias como informes, estadísticas, páginas web, trabajos de grado relacionados con el tema en desarrollo, entre otros. Por otra parte, con la información que se obtendrá de dicho instrumento, se realizará un análisis basado en la estadística descriptiva: frecuencia, promedios, porcentajes y gráficas a fin de identificar aquellos factores que puedan afectar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

**Palabras Claves:** Motivación, Factores Intrínsecos, Factores Higiénicos, Satisfacción, Rendimiento.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales,  
 Mención Relaciones Laborales

## **THE MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON LABOR SATISFACTION OF GALLETAS PUIG**

Author: Lcdo. Carlos Vera  
 Tutor: MSc. Isidro Piedra  
 Date: June 2019

### **Abstract**

The purpose of the study presented below is to identify the motivational factors that, according to what is established in Herzberg's Dual Theory, influence the administrative staff of Galletas Puig. The research problem, seeks to satisfy a need of the company Puig Galletas in relation to work motivation, because by analyzing the indicators that influence the motivation indexes, managers and the human resources department can make the organization work properly and have highly satisfied staff, which will positively affect the levels of productivity of the organization. In this sense, a non-experimental, transversal, descriptive study method will be used, which will consist in obtaining the required information directly from the source or from the participants of the different departments or departments that make up the organization; through an intentional questionnaire that will be applied to the administrative staff of Galletas Puig, which is made up of 44 workers, however, it is important to emphasize that this information will be based on the background of secondary sources such as reports, statistics, web pages, degree works related to the subject under development, among others. On the other hand, with the information that will be obtained from said instrument, an analysis based on descriptive statistics will be made: frequency, averages, percentages and descriptive graphs in order to identify those factors that may affect the performance of workers within the organization.

Key Words: Motivation, Intrinsic Factors, Hygienic Factors, Satisfaction, Performance.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se realizó con la finalidad de conocer los factores motivacionales que influyen en la satisfacción de los trabajadores del área de administración de galletas Puig, se aplicó el enfoque de la teoría dual de Herzberg; permitiéndole a la empresa obtener información confiable sobre lo que genera un ambiente cómodo en los empleados en la organización y por ende desarrollar de mejor manera sus actividades y así poder tomar las correcciones pertinentes.

La motivación es un factor importante en el comportamiento organizacional, ya que permite dirigir la conducta de los empleados, permitiéndoles sentirse admirados y gratificados por el trabajo que llevan a cabo; estimulándolos a conseguir mejores resultados en los objetivos propuestos dentro de la organización.

En la actualidad, la motivación de los trabajadores representa una preocupación para los directivos de toda organización, debido a que ellos son la base del futuro de las empresas. Al respecto la Teoría Dual de Herzberg plantea la existencia de dos factores, los intrínsecos o motivadores, y los extrínsecos o higiénicos. Los factores higiénicos se encuentran asociados a la insatisfacción laboral y los motivadores se asocian a la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Por otra parte, los resultados de la investigación dan la posibilidad a estudios futuros donde se puedan determinar otras variables para así poder comparar y establecer nuevas estrategias.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en 5 capítulos.

En el *Capítulo I* se presenta el escenario y la justificación de presente trabajo de investigación, que no es otra cosa, sino el planteamiento del problema, interrogante de la investigación, los objetivos generales, específicos, y la justificación. Dando inicio al proceso de identificación de aquellos factores que de acuerdo a la Teoría Dual de Herzberg son los factores motivacionales que pueden incidir de manera determinante en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa galletas Puig. En los siguientes capítulos, se establecen las

diversas etapas que sirven de fundamento a la determinación de los factores motivacionales que influyen en la satisfacción de los trabajadores de Galletas Puig, eje central del presente estudio.

En el *Capítulo II*, se detalla, el marco referencial o teórico el cual se divide en los siguientes aspectos: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales en las que se basa el presente estudio. En este capítulo, se exponen los fundamentos teóricos de las metodologías a emplear, las cuales servirán de base al presente trabajo, de igual manera, se presentan las bases y sustentos conceptuales de las teorías motivacionales, demostrando la relación entre dichas teorías y la pertinencia con el presente trabajo de investigación.

En el *Capítulo III*, se denota la metodología utilizada, el nivel de investigación a la cual corresponde el estudio, así como el diseño, la selección y el tamaño de la muestra, las variables, métodos de la recolección de la información, así como la explicación de la herramienta utilizada para el análisis de los resultados, recursos disponibles, el cronograma de actividades y aspectos éticos. En este capítulo se contextualiza el presente estudio desde una óptica general a lo particular, partiendo de las distintas teorías ya existentes relacionadas a los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los trabajadores de una organización, para relacionarlo de manera directa al contexto de los trabajadores que integran el área administrativa de la empresa Galletas Puig. En este capítulo se describen diversas variables que tratan de algún modo explicar las variaciones en cuanto a niveles de motivación y satisfacción se refiere, determinando con ello, la relevancia y reafirmando la metodología de investigación seleccionada para el presente trabajo de investigación.

En el *Capítulo IV*, se describe de manera amplia la metodología de la investigación empleada en el presente trabajo, metodología empleada, justificación de la elección de dicha metodología basada en sus fundamentos epistemológicos, relacionando la investigación de la presente tesis al ámbito de las Ciencias Sociales. De igual forma se detalla el diseño de los instrumentos empleados en el presente trabajo de investigación, protocolos y de que manera fueron utilizados en el presente trabajo de investigación.

*En el Capítulo V*, se analizan los resultados obtenidos en conjunto, tabulados y graficados con base a la metodología diseñada; las conclusiones dando respuesta a los objetivos generales y específicos establecidos al inicio del presente trabajo de investigación y finalmente la investigación culmina con las recomendaciones propuestas para la organización, por parte de los trabajadores y del investigador con el fin de que sean considerada por la empresa, para que apliquen los correctivos necesarios para mejorar el indicador que mide la motivación y la satisfacción laboral, los cuales inciden de forma directa en el desempeño de los trabajadores. Se hace referencia a los hallazgos, enmarcados en los resultados más relevantes vinculados con la Teoría Dual de Herzberg eje central del presente trabajo de investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que dan soporte al presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema.

El problema fundamental del presente trabajo de investigación, se centra en la determinación de los factores motivacionales que pueden incidir en los niveles de desempeño del personal, que labora en la empresa Galletas Puig, ubicada en Caracas Venezuela.

Considerando, que la motivación es un factor fundamental en las organizaciones ya que permite, mejorar los procesos y así obtener un mejor desempeño y una actitud positiva en los empleados hacia la realización de su trabajo, es importante, analizar estudios relacionados con la motivación dentro del entorno laboral. Es oportuno citar, Martínez y Balmaceda (2014), quienes establecen que:

*....Motivación deriva a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos que nos lleva hacer una cosa en lugar de otra. Las acciones de los individuos están influenciados por situaciones y diferentes circunstancias, capaces de provocar, estados de ánimo ya sean en término positivo o negativo.*

---

Los autores, dejan claramente establecido, que la motivación es el eje fundamental de las acciones de las personas, ya que pueden cambiar de manera determinante, el curso o acción sobre una determinada actividad que se tenía previamente planificada, en función de un factor que los lleva a actuar de cierta manera y en algunos casos puede generar la suspensión u omisión de una actividad.

Según Arias y Heredia (2004), la motivación en términos generales, está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, además son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales.

A lo largo de la historia la motivación ha sido un tema en constante estudio, ya que constituye uno de los procesos fundamentales, que en interacción con los demás

procesos de carácter cognitivos y afectivos forman parte del sistema de la personalidad, que permiten entender y explicar el comportamiento humano.

En el mundo actual, existen muchas teorías que tratan de dar una explicación amplia y coherente a diversos factores motivacionales, un ejemplo de ello puede ser, la pirámide de Maslow, la cual refiere al impulso de la conducta humana; la teoría motivación-higiene de Herzberg, propone, que las personas están influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción; la teoría motivacional de McClelland basada en dar respuestas a cómo los sentimientos y las necesidades llevan a las personas a motivarse y a ser exitosas profesionalmente entre otras. Todas estas teorías pretenden acercarse a una definición de lo que a su entender es el ser humano, y de que manera, este ser humano, puede actuar una vez que se les suministre algún tipo de impulso o estímulo; es decir, todas las personas requieren de un motivo para realizar sus actividades de la mejor manera, ya sea para lograr un objetivo personal o uno profesional.

En atención a lo expuesto anteriormente, y para una mayor aproximación al tema de la motivación laboral, se considera pertinente citar a Chiavenato, A.; (1998): *“una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común”* (p. 5).

Basándose en la cita anterior, (Marcus, 2009) establece que el logro de ese objetivo común sólo se puede realizar si las personas que interactúan en las organizaciones se encuentran motivadas, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la empresa, es decir, se trata de que los empleados se sientan importantes en su lugar trabajo trayendo como resultado de forma directa un incremento considerable en sus niveles de motivación.

Davis y Newstrom (2003), establecen que la motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos y los departamentos de recursos humanos, además es uno de los principales problemas dentro de las organizaciones.

Una de las teorías motivacionales centrada en el comportamiento de las personas en los ambientes de trabajo, es la Teoría dual de Herzberg, eje principal del presente trabajo de investigación.

A través de encuestas se observó que cuando las personas interrogadas referían sentirse bien en su lugar de trabajo, atribuían esa sensación de bienestar a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos, como logros, reconocimiento, el trabajo propiamente, responsabilidad, ascensos, entre otros; en contraparte, cuando se encontraban insatisfechos dentro de su entorno laboral; referían factores externos como las condiciones de trabajo, políticas de la organización, relaciones personales, etc.; comprobándose de este modo la propuesta en la Teoría Dual de Herzberg, la cual establece, que los factores que motivan al individuo al estar presentes, no son los mismos que los desmotivan, en tal sentido, a partir de la formulación de la teoría anteriormente mencionada, suele dividirse los factores en dos grupos:

1. *Factores higiénicos*: son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de los resultados, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
2. *Factores motivadores*: hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia, determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados (Ramírez, E; 2009).

Leidecker, J.; y Hall, J.; (1989) mediante su investigación, determinaron que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Identificaron que los factores motivadores, coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). En otras palabras, los factores higiénicos según Maslow, están relacionados con estados básicos fisiológicos, como necesidad de liberación, sed, hambre, descanso, entre otros y psicológicos como necesidad de seguridad, amor, estimación; por su

parte, los factores motivacionales corresponden a los estados superiores relacionados con el desarrollo personal.

López, L.; (2005) señala que en el ámbito laboral, es importante saber lo que estimula la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, los directivos y los departamentos de recursos humanos podrán hacer que una organización funcione de forma adecuada y cuente con personas más satisfechas; de este modo, los trabajadores cumplirán con sus responsabilidades y con los objetivos de la organización.

Con base a las consideraciones de los autores anteriormente expuestas, este Trabajo Especial de **Grado se basa en determinar ¿Cuáles son los factores motivacionales según la Teoría Dual de Herzberg, que influyen en los trabajadores de área administrativa de galletas Puig?**; cuyo único fin es aportar conocimientos que permitan dar respuestas al problema de investigación que se formula en el presente estudio.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

Partiendo de la literatura revisada y tomando en consideración las necesidades detectadas, este trabajo de investigación, busca analizar los factores que inciden en los índices de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Galletas Puig, con miras a dar respuesta a una serie de interrogantes, partiendo de los siguientes objetivos o intencionalidades.

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Indagar acerca de los factores que pueden afectar la integración de los trabajadores del área administrativa de la empresa Galletas Puig dentro del contexto organizacional, identificando los elementos que pueden incidir en este proceso.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir los factores intrínsecos o motivacionales, que influyen en la satisfacción del Personal Administrativo de Galletas Puig.

- Determinar los Factores extrínsecos o higiénicos que influyen en la satisfacción del Personal Administrativo de Galletas Puig.
- Determinar la incidencia de los Factores Motivacionales en la satisfacción laboral del Personal Administrativo de Galletas Puig.

### **1.3 Justificación**

En el mundo empresarial el activo más importante con el que esta cuenta, es el talento humano. El equipo humano, es una de las partes de la cual depende en gran medida el alcance de los objetivos de las organizaciones.

En cualquier organización la productividad puede estar afectada por una serie de factores imprevistos que no permiten el logro de los objetivos de la empresa. Es por ello que, a través de este trabajo especial de grado, se quiere dar a conocer la importancia que tienen los elementos sujetos a investigación (factores intrínsecos y extrínsecos de la teoría Dual de Herzberg), los cuales permitirán a los directivos y gerentes intervenir en los momentos críticos con el fin obtener mejores resultados en el logro de los objetivos y corregir aquellos aspectos que puedan afectar a los trabajadores.

El recurso humano de las organizaciones, son los encargados y responsables de ejecutar y desarrollar los proyectos que se plantean dentro de la misma. Es por ello que los directivos, dueños y responsables desde el punto de vista gerencial deben realizar esfuerzos importantes para mantener motivados y contentos a sus trabajadores, es decir, mientras los empleados se encuentren más motivados los índices de productividad aumentarán de acuerdo al enfoque de los autores mencionados anteriormente.

Por otra parte, esta investigación es de gran interés para el mundo organizacional, ya que busca profundizar criterios previamente establecidos por otros autores, mediante el análisis bibliográfico, de estudios de campo, para obtener información confiable, actualizada, sobre las necesidades de los trabajadores del área administrativa de Galletas Puig, como también identificar lo que impulsa a un empleado a estar gusto en la organización y por ende desarrollar de mejor manera sus

actividades ya que las necesidades son cambiantes, al igual que la percepción de los trabajadores dentro de las organizaciones con el pasar de los años.

Mediante el desarrollo del presente trabajo se busca identificar los factores motivacionales según la teoría dual de Herzberg que influyen de manera determinante en la satisfacción del personal administrativo, el cual será de utilidad para dar respuesta a los objetivos del presente trabajo de investigación anteriormente formulados.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos con el fin de cumplir el requisito académico para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Además permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan de la problemática especificada en el mismo.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Reseña Institucional**

Juan Puig Canals, nació en Mallorca, España en 1885; fue un joven visionario y emprendedor, a pesar de su corta edad, estudió ciencias de la ingeniería y dominaba varios idiomas. Sus conocimientos técnicos y sus dotes de empresario, le permitieron conseguir socios financieros para fundar negocios de diversas índoles, entre los cuales se encontraba un aserradero, fábricas de pastas, chocolates, caramelos y hasta una fábrica de hielo, donde puso en práctica novedosas estrategias comerciales para la época, logrando incrementar sus ventas y consolidar sus empresas.

La primera fábrica de Galletas fue fundada por Juan Puig Canals en México, en la región que hoy en día es llamada Tabasco.

A principios del siglo XX, decidió cerrar las operaciones de fábrica de galletas debido a los reiterados asaltos recibidos por los caudillos de la época, liderizados por el legendario Pancho Villa y parte a Puerto Rico, donde conoce a la Srta. Juana Marques y decidió casarse. Al poco tiempo visitó Venezuela, y quedando cautivado por las bondades del clima y su gente, se establece en el país en el año 1911.

#### **2.1.1 Misión**

Desde 1911 la misión de Galletas Puig está dirigida a producir galletas de alta calidad. Sus acciones están orientadas en beneficio de los consumidores, trabajadores, proveedores, clientes y accionistas.

#### **2.1.2 Visión**

Galletas Puig se proyecta como una organización de alto prestigio en el ámbito nacional, que centrado en su misión se esfuerza por mantener la excelencia, combinando los mejores ingredientes con la mejor tecnología, para ofrecer productos de alta calidad, accesibles al consumidor brindando un mejor servicio, que permitan

un crecimiento sostenido y rentable en el mercado, de la mano de un equipo humano comprometido con nuestros objetivos y valores.

## **2.2 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de una investigación sirven de guía al investigador, le permiten hacer comparaciones y tener idea de sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Los antecedentes del presente trabajo están representados por tesis de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudio universitaria u organización empresarial. Dichos antecedentes de acuerdo a la visión de Nava, K. (2008): “son indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros”.

El primer antecedente relacionado con el presente trabajo corresponde a Sum, M. (2015), Titulado **“Motivación y Desempeño Laboral”**. Su objetivo general fue “Establecer la Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Empresa de Alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango”. En dicho estudio, se buscó determinar si la motivación influyó o no en el desempeño laboral del personal administrativo de la organización mencionada anteriormente.

Por otra parte, la investigación se enmarcó en un estudio descriptivo examinando sistemáticamente la conducta humana personal y social en condiciones naturales; la población estuvo conformada por 12 mujeres y 22 hombres entre las edades de 18 a 44 años del personal administrativo con títulos universitarios.

Para la recolección de información, se aplicó la prueba psicométrica escala de motivación psicosociales, con el propósito de determinar el nivel de motivación en los colaboradores; con el fin de medir el desempeño laboral se utilizó una escala de Likert la cual estuvo compuesta por 10 ítems enfocadas a áreas de interés. Mediante los resultados obtenidos, concluyó que factores como la aceptación, reconocimiento social, autoestima, poder, seguridad miden el nivel de motivación, producen en el personal administrativo, realizar las actividades laborales en sus puestos de trabajo con entusiasmo y que se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa, por su buen desempeño laboral.

La relación del estudio anterior con el presente trabajo de investigación se basa en la existencia de algunos de los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral, además fue realizado en el personal administrativo de una empresa con similares características a la empresa Galletas Puig, objeto del presente estudio, contribuyendo de esta forma en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

Un segundo trabajo tomado como referencia, fue el propuesto por de Vives, K. (2015), el cual se denominó: **“Estudio de la Motivación Laboral en una Industria Refinadora de Aceite de Palma Comestible en el Estado Carabobo”**. Se trató de un proyecto factible, apoyado por una investigación de campo, en el cual se utilizó como técnica de recolección de la información la encuesta. La muestra estuvo conformada por 73 trabajadores pertenecientes a la nómina de trabajadores operativos y a la nómina confidencial, los cuales tenían una antigüedad promedio entre 2 y 4 años de servicio.

El estudio analizó “La motivación laboral a través de las percepciones expresadas por los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible con el fin de generar estrategias para mejorar los niveles de desempeño y productividad”.

El autor concluyó que existían ciertos factores que influyeron de forma negativa en la conducta de los trabajadores afectando la motivación y por ende el desempeño. Entre los factores que destacaron en el estudio se encontraron: 1) reconocimientos individuales, donde los trabajadores manifestaron que la empresa no aplicó el otorgamiento de reconocimientos como un estímulo a la labor realizada, 2) el trabajo por gusto o placer, donde se observó trabajadores completamente desvinculados con la empresa, realizaban una actividad sólo por percibir un beneficio, generando un clima desfavorable en la ejecución de sus funciones.

Este trabajo se relaciona con el presente trabajo de investigación, ya que mostró la percepción expresada por los trabajadores en relación a la motivación laboral; permitiendo así definir los posibles factores que pueden incidir directamente en la motivación en los trabajadores administrativos de Galletas Puig.

Un tercer antecedente fue presentado por Martin, P. (2012); quien llevo a cabo el estudio **“La Gestión de la Motivación Organizacional con el Enfoque de la Teoría de Herzberg”**.

La investigación tuvo como propósito conocer acerca de la gestión de los factores que incidieron en el nivel de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, haciendo referencia a la teoría de Frederick Herzberg.

El objetivo general de la investigación fué analizar y constatar si se aplicó la teoría motivacional de Herzberg en los trabajadores de la Gran Plata.

El estudio fue netamente descriptivo, ya que buscó especificar las propiedades importantes de los grupos en este caso la de los trabajadores de la Gran Plata, y de campo, porque se obtuvo la información directamente de la fuente con el fin de evaluar la vigencia de la teoría de Herzberg.

Una vez culminado el trabajo, el investigador concluyó que los trabajadores presentaron altos niveles de satisfacción en la mayoría de los factores motivacionales, obteniendo mayor importancia la labor que desempeñaron, así como también, contaron con tareas variadas, desafiantes y creativas; por lo que permitió afirmar que los factores de la teoría de Herzberg estuvieron vigentes a lo largo de todo el estudio.

Este trabajo se considera pertinente con la investigación planteada, ya que el mismo fue realizado con base a los factores higiénicos y motivacionales que Herzberh planteó en su época, los cuales siguen siendo válidos en contexto laboral actual, guiando de forma clara y precisa al investigador con respecto a esta teoría en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Un cuarto trabajo corresponde a Beron, D. y Palma, F. (2011), titulado **“Factores que influyen en el Rendimiento Laboral del Personal de Enfermería”**. Los investigadores decidieron realizar el estudio debido a que cuando se habla de profesionales que brindan un servicio o tienen a cargo la salud o enfermedad los factores se dificultaron ya que los enfermeros se enfrentaron a situaciones físicas y emocionales como la muerte, excesiva responsabilidad, entre otras que pueden afectar el rendimiento y eficacia del trabajo. El objetivo general fue “Identificar los Factores

que influyeron en el Rendimiento Laboral del Personal de Enfermería del Hospital Malargue durante Julio del 2010 a Julio del 2011”.

La investigación fue un estudio descriptivo de corte transversal dado que buscó detallar un fenómeno, el mismo fue realizado en los servicios de Maternidad, Pediatría, guardia, consultorios externos y traslados.

Debe señalarse, que la muestra estudiada estuvo compuesta por 43 enfermeros y auxiliares de enfermería. Para la recolección de información se aplicó una encuesta al personal, además se utilizó la observación e interacción en el ambiente de trabajo.

En el estudio se concluyó que los factores principales que afectaron al personal de enfermería del hospital Malargue en el rendimiento laboral fueron: la falta de salarios adecuados y la recarga horaria lo cual fue producto de la falta de personal.

Por otra parte, a través de la observación e interacción con el ambiente laboral las personas presentaron: dificultad para trabajar con los demás, susceptibilidad ante las correcciones de errores, y la falta de comunicación.

Los resultados del presente trabajo, sirven de referencia para los objetivos de la presente investigación en cuanto a la identificación de factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño.

Betancourt, I.; y González D.; (1999), quienes realizaron el trabajo “Satisfacción en el Trabajo y Calidad de Servicio al Cliente según la Teoría Dual de Herzberg”; el cual tuvo la finalidad de “determinar la relación existente entre la satisfacción de los empleados en el trabajo según la teoría dual de Herzberg y la calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal”.

La investigación de fue de tipo correlacional ya que buscó relacionar dos variables la satisfacción en el trabajo y la calidad de servicio. Para dicho estudio se tomó una población de 336 empleados de nivel operativo de 5 supermercados en relación a la variable satisfacción en el trabajador y 1830 clientes en relación a la variable calidad de atención percibida.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario para ambas variables, con el fin de que los empleados reflejaran su opinión y comportamiento en sus puestos de trabajo.

Los autores, concluyeron que los empleados mostraron estar satisfechos con respecto a los factores higiénicos y motivadores considerados en la investigación, además se pudo determinar que los trabajadores tenían un alto grado de complacencia intrínseca y extrínseca, ya que, valoran positivamente sus labores.

Por otra parte, los empleados presentaron niveles óptimos de satisfacción en las áreas de reconocimiento, logro ascenso y responsabilidad.

El trabajo aporta a la presente investigación aspectos relacionados a los factores motivacionales e higiénicos de la teoría dual de Herzberg orientando así al investigador de forma clara y precisa la identificación de los mismos.

### **2.3 Marco Teórico**

El marco teórico consiste en sustentar teóricamente el estudio, con el fin de orientar, ampliar y guiar al investigador para que se centre en el problema de la investigación.

De acuerdo a la visión de Arias, F; (2006), el marco teórico es uno de los aspectos importantes de toda investigación, ya que es la base con la que se construye el análisis de los resultados obtenidos en la misma.

Puntualizando lo expuesto, el marco teórico consiste en la revisión exhaustiva de la literatura y la adopción de una teoría relacionada al problema de la investigación; es decir un conjunto de ideas y teorías que ayudan al investigador a llevar a cabo su estudio.

Es oportuno definir una serie de términos importantes para contextualizar el presente trabajo de investigación comenzando con la motivación, que de acuerdo a la visión de González, D.; (2008), es un proceso interno y propio de cada persona, en donde se refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo. En otras palabras, la motivación son todos aquellos impulsos, estímulos que llevan a las personas a desempeñar una acción de forma adecuada.

Por su parte Robbins, S.; (1998), define la motivación “como la voluntad de ofrecer altos niveles de esfuerzos para alcanzar, las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer la necesidad individual” (p.89).

Para Kootz, H.; y Weihrich, H.; (1999), “la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo alcanzado, es un término general que se aplica a todo tipo de deseos, necesidades y aspiraciones y fuerzas similares” (p.501). Es decir que toda organización, debe de poseer un plan motivacional que incite a los trabajadores a contribuir de forma eficiente y efectiva en el desarrollo de sus actividades laborales.

En el 2012, Aktouf, O.; y Suárez, T.; (Citado en Huicapi, M., Jacome, G. y Castro, G., 2017), “la motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia o bien a dejar de hacerlo”.

Una vez analizados los diferentes conceptos descritos anteriormente se puede concluir que la motivación está enlazada al estímulo que hace que las personas actúen de una manera determinada y dependerá de acuerdo a sus necesidades, es decir, para que una persona esté motivada debe poseer un motivo que lo lleve a la acción.

### **Tipos de Motivación**

A continuación se desarrollaran los tipos de motivación que impulsan a los individuos a realizar ciertas acciones.

- a) **Motivación Intrínseca:** según Munrray, H.; (1992), es aquella que impulsa al ser humano a realizar las cosas por el simple hecho de que les gusta. Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores llamadas por Maslow en su pirámide en 1998 necesidades sociales, de estima y autorrealización. Entonces se puede decir, que al ejecutar una actividad disfrutando el proceso de realización es una motivación intrínseca.

Por otra parte, Hackman, J.; y Oldhan, G.; (citado en Vives 2015), elaboraron un modelo que da a conocer que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres estados psicológicos críticos: significatividad

del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. En otras palabras, los empleados realizan su trabajo sin ningún refuerzo externo, en este caso lo que resalta son sus intereses, metas, objetivos, crecimiento personal, entre otros. En conclusión por los citados anteriormente la motivación intrínseca está relacionada con el placer que tiene un individuo al realizar una actividad (autorrealización y crecimiento personal).

- b) **Motivación Extrínseca:** esta hace referencia a las recompensas que recibe el individuo por ejecutar sus tareas, es decir está totalmente condicionado a lo externo. Un ejemplo claro de ello, son las retribuciones económicas que recibe un trabajador. Por lo tanto, en la motivación extrínseca el individuo trabajará muy duro por lograr su objetivo pero el mismo tiene poco interés en realizarlo.

Figura 1. Tipos de motivación

<p><b>Motivación Intrínseca</b>          Surge dentro del sujeto          Obedece a motivos internos          Ejemplo          Deseos de aprender para saber.          Necesidad de hacer bien          Las cosas por satisfacción propia</p>		<p><b>Motivación Extrínseca</b>          Se estimula desde el exterior          ofreciendo recompensas.          Ejemplo          Llegar a tiempo al trabajo para          ganar un bono de puntualidad</p>
---	---	---

Fuente: Salazar J. (1991). Adaptado por el autor (2018)

Como se puede observar en la figura anterior ambos tipos de motivación son diferentes entre sí, el deber de cada individuo es combinar ambas para lograr los objetivos de la mejor manera.

- c) **Motivación Laboral:** de acuerdo con Romero, D.; (2005), en su Trabajo Especial de Grado llamado “Trabajo y Motivación” “es el proceso mediante el cual, un trabajador impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada al alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades mientras simultáneamente intentan alcanzar una meta para la organización” (p.2).

Puntualizando lo expuesto, la motivación laboral consiste en la habilidad que poseen las empresas para sustentar el estímulo positivo de sus trabajadores a la hora de realizar sus actividades laborales y logrando así que los objetivos de la empresa formen parte de sus propios objetivos personales; es decir, la motivación laboral se encuentra enfocada en generar empleados con capacidad de autogestión y compromiso que les permitan desarrollar sus capacidades y fortalezas.

### Proceso Motivacional

El proceso motivacional se inicia, cuando uno o más factores motivacionales inducen a las personas a iniciar una conducta específica.

Según Betancourt, I.; y González, D.; (1999), cuando existe la sensación de carencia de algo, y nace el deseo de satisfacer dicha carencia estamos hablando de la necesidad que lleva al individuo a un determinado comportamiento. Si el comportamiento es oportuno, la persona encontrará la satisfacción de la necesidad y disminuirá la tensión causada por la incomodidad.

Lo descrito anteriormente, es lo que llamamos el proceso motivacional y lo podemos observar en la siguiente figura:

Figura. 2 Proceso motivacional



Fuente: Betancourt, I y González, D. Adaptado por el autor (2018)

Como se puede observar en la figura 2, el proceso se inicia en el empleado cuando existen deficiencias en la satisfacción de las necesidades, luego pone en marcha los mecanismos apropiados para corregir dichas necesidades o deficiencias a través de conductas dirigidas a las metas, seguidamente el individuo reconsidera sus necesidades recibe las recompensas o castigos y finalmente desempeña sus funciones adoptando las conductas elegidas.

### **Teorías de la Motivación**

Durante la historia el hombre ha tratado de indagar, que es lo que motiva a otro a realizar determinadas actividades, así como también las condiciones necesarias para el logro de un resultado específico.

De lo anteriormente expuesto y por lo expresado inicialmente en el planteamiento del problema existen en la actualidad muchas teorías de la motivación, por lo cual el propósito en este apartado es desarrollar las teorías más importantes para desenvolver la investigación, profundizando la teoría de los dos factores de Herzberg y dar cumplimiento con los objetivos planteados.

### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.**

Es una de las teorías más conocidas desarrollada por Maslow, A.; (1943), la misma expone la hipótesis que dentro de todos los individuos existe una jerarquía según las necesidades siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego, de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son las principales prioridades de las personas y tienen que ver con su supervivencia; son ejemplo de ellas, la alimentación, tomar agua, dormir, respirar, y entre otras necesidades corporales.

Las necesidades de seguridad se relacionan a la seguridad física, de empleo, de salud, propiedad privada etc.

Por su parte, una vez que el individuo ha saciado las dos necesidades anteriores surgen las necesidades sociales las cuales son la amistad, el amor, el afecto, la pertenencia a determinado grupo social.

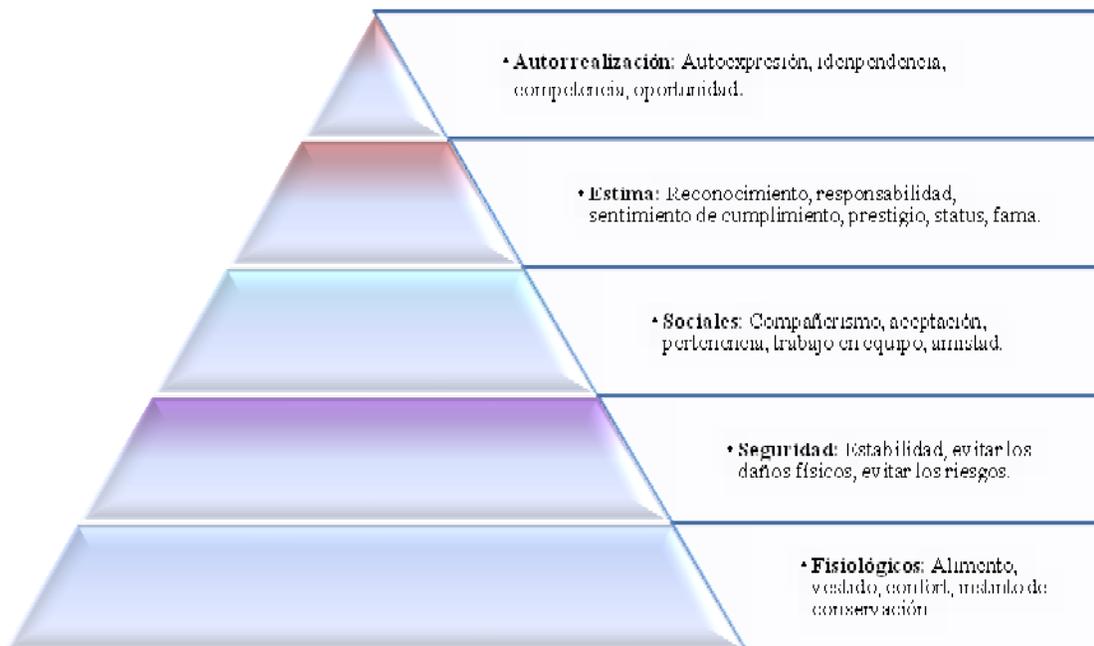
En relación a las necesidades de ego, también conocidas como necesidad de reconocimiento, son las que tienen que ver a como los demás nos tratan, es decir, auto reconocimiento, confianza, respeto, éxito, destacar dentro de su grupo social.

Finalmente, se encuentra la última jerarquía que es la necesidad de autorrealización, en esta etapa el ser humano requiere trascender, desarrollar su talento al máximo, utilización de sus habilidades entre otras.

Siguiendo la idea de autorrealización Howell, B.; (1979) refiere, “entre más oportunidades tenga una persona para realizar su propia potencialidad, mayor será la necesidad que sienta de realizarse a sí mismo” (p.20).

Dentro de este orden de ideas, la teoría se puede resumir así:

Figura. 3 Pirámide de Maslow



Fuente: Abraham Maslow (1943). Adaptado por el autor. (2018).

En atención a lo expuesto, la teoría de las necesidades expresa que solo se satisfacen las necesidades superiores, cuando se han satisfecho las anteriores, es

decir, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades con cierto orden jerárquico.

### **Teoría de la X y la Y de McGregor**

McGregor, D.; (2006), ingeniero y psicólogo, desarrolló la teoría X e Y sobre la motivación humana partiendo de dos posiciones distintas que tienen los individuos hacia la realización de las tareas.

La primera posición fue llamada teoría X, la cual, se basa en la idea en que el ser humano, le disgusta trabajar y tratará de evitarlo siempre que sea posible, además, no les gusta la responsabilidad y poseen poca ambición; es por ello, que las personas tienen que ser dirigidas, controladas y en ocasiones obligadas a trabajar para que desarrollen el esfuerzo adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La segunda posición, es la teoría Y, que a diferencia de la teoría X, considera que el ser humano común no le disgusta trabajar, pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar; el trabajo constituirá una fuente de satisfacción; en fin las personas buscan y aceptan responsabilidades y poseen un alto deseo de desarrollarse personal y laboralmente.

### **Teoría Dual de Herzberg.**

Esta teoría también conocida como teoría de la motivación e higiene es una de las más importantes para la presente investigación, debido a que Herzberg explica los elementos que influyen sobre la satisfacción.

Por otra parte, Herzberg tenía el criterio de que el nivel de rendimiento de los individuos en el trabajo varía cuando se sentían bien o cuando se sentían mal.

La teoría parte de que un hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones o desagradables y las necesidades crecer emocionalmente e intelectualmente.

El autor Robbins, S.; (1998), señala que Herzberg hace énfasis en que los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que

conducen a la insatisfacción en el puesto. Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. (p.217).

La teoría de Herzberg surgió en el año 1966, de la aplicación de un cuestionario a 200 ingenieros y contadores de 11 empresas en la zona de Pittsburg en Estado Unidos, a quien les solicitó que respondieran la siguiente pregunta: “recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea de su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió.”

El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg concluir que la motivación de las personas está ligada a dos conjuntos de factores:

1. Los factores intrínsecos o motivacionales, los cuales están enlazados con la satisfacción en el cargo, los deberes relacionados con el cargo, que traen como resultado una satisfacción duradera, es decir, tienen que ver con la autorrealización, el desarrollo personal, el reconocimiento profesional y depende de las actividades que el trabajador realiza en su empleo. Herzberg afirmó que si los factores intrínsecos se encuentran en el puesto de trabajo coadyuvan a provocar en el trabajador un nivel óptimo de satisfacción estimulándolo así a un desempeño mayor, de lo contrario provocan pérdida de satisfacción y por consiguiente una disminución en el desempeño de sus labores.

Por ejemplo, si la empresa ofrece programas de capacitación al personal se le estará haciendo participe de logros que no desaparecerán.

2. El segundo grupo son los factores extrínsecos o higiénicos que están asociados con aquellos elementos externos al trabajo. Son los sentimientos negativos o de insatisfacción que los trabajadores aseguraban experimentar en sus puestos de trabajo. Los factores higiénicos abarcan las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, el ambiente, la temperatura adecuada, los sueldos, los salarios, las prestaciones, oportunidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, privilegios de antigüedad, oficinas propias, entre otras. Según Herzberg si los niveles de dichos factores extrínsecos son óptimos los

mismos evitan la insatisfacción debido a que dichos elementos no logran aumentar de manera sustancial y duradera la satisfacción. Por otro lado si los niveles de los factores higiénicos son muy bajos producen insatisfacción.

Un ejemplo práctico con respecto a los factores higiénicos: si un trabajador en el mes de febrero de 2018 recibe un aumento salarial de Bs. 2.000.000 y al año siguiente recibe un aumento de Bs. 1.000.000 esto causará psicológicamente en el trabajador un efecto de insatisfacción debido a que pensará que se le ha ocasionado una reducción de Bs. 1.000.000. Es por ello que lo anteriormente descrito debe llevar tanto al empresario como a la gerencia de recursos humanos a reflexionar a la hora de realizar y poner en práctica las herramientas motivacionales, equilibrando ambos grupos de factores, ya que si no los toman en cuenta podrían correr el riesgo, de generar a corto plazo desmotivación en los empleados.

A continuación la figura 4 muestra ambos factores desarrollados anteriormente:

Figura 4. Teoría dual de Herzberg



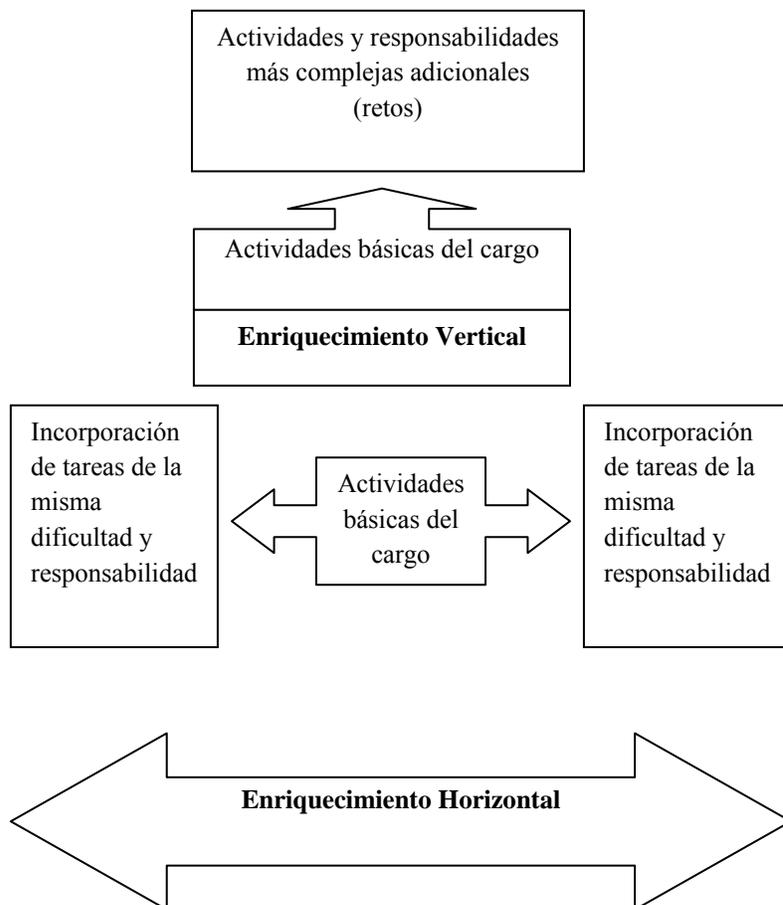
Fuente: Herzberg, F. (1966). Adaptado por el autor (2018)

Ahora bien, Herzberg en su teoría llega a la conclusión del que el método más eficiente para motivar a los empleados es enriquecer el puesto de trabajo; cuando se hace referencia al enriquecimiento del contenido de trabajo Herzberg, propone la sustitución de las actividades más sencillas, por tareas más difíciles, que brinden

condiciones de retos y satisfacción personal, obteniendo así un crecimiento profesional. Además la propuesta de Herzberg trae consigo efectos positivos en el aumento de la motivación y de la productividad y por consiguiente disminución en la rotación y el ausentismo laboral.

El enriquecimiento del cargo puede ser vertical u horizontal, el vertical consiste en adicionar nuevas responsabilidades de niveles más complejos, mientras que el horizontal incorpora actividades de la misma dificultad y responsabilidad de las tareas actuales.

Figura. 5 Enriquecimiento del cargo



Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

De esta manera, de acuerdo con Herzberg las organizaciones además de motivar a los empleados e incorporarles a sus puestos de trabajo enriquecimiento horizontal con

tareas de la misma dificultad y responsabilidad, deben añadir a los cargos enriquecimiento vertical que les proporcioné a los trabajadores mayores retos, con los cuales puedan encontrar oportunidades de logro, aumento de las responsabilidades, crecimiento personal y profesional.

Asimismo, Herzberg recomendó estrategias para el enriquecimiento de los puestos de trabajo:

Tabla. 1 Enriquecimiento Vertical de los puestos de trabajo

<b>Enriquecimiento Vertical</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Motivadores Implicados</b>
Suprimir algunos controles mientras se conserva la obligación de rendir cuentas.	Responsabilidad y logro personal.
Incrementar la rendición de cuentas de los individuos acerca de su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo completa (módulo división, área etc.)	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Garantizar autoridad adicional a un empleado en su actividad, libertad de trabajo.	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.	Reconocimiento interno.
Introducir nuevas y más difíciles tareas no manejadas previamente	Crecimiento y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que le permitan convertirse en expertos	Responsabilidad, crecimiento y ascenso

Fuente: Martín, P. (2011). Adaptado por el autor (2018)

Finalmente, Herzberg enfatizó que aunque sus estrategias no eran fáciles de aplicar, recomendó a los gerentes hicieran de ellas una norma continua en las organizaciones.

## Teoría de las Necesidades de McClelland

Las necesidades humanas abarcan un gran campo de estudio, es por ello que el psicólogo McClelland le da un enfoque a su teoría basada en tres dimensiones motivacionales que dirigen el comportamiento humano, el mismo afirma que todas las personas poseen necesidades de poder, logro y afiliación, las cuales, son adquiridas durante el tiempo de vivencia, en el aprendizaje y la experiencia de vida.

Figura.6 Teoría de las necesidades de McClelland



Fuente: McClelland, D. (1961). Adaptado por el autor (2018)

Las necesidades de poder están vinculadas a controlar e influir sobre un individuo o grupos; trayendo como consecuencia el reconocimiento por parte de ellos. El poder según McClelland tiene dos posiciones puede ser positivo si la persona refleja una

conducta persuasiva o capaz de inspirar y negativo si el individuo que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento.

Por otra parte, Robbins, S. (1998), apunta que:

*Respecto a la necesidad de poder, las personas que tienen muy arraigada esa necesidad gozan cuando toman el mando, luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo. (p.224).*

En otras palabras, las personas que desarrollan la necesidad del poder se desempeñan mejor cuando están a cargo, suelen ser muy eficientes en negociaciones, les gusta la competencia, se divierten con su trabajo y ayudan a lograr los objetivos del grupo.

La necesidad del logro refleja que a las personas les gusta imponerse sobre ellos mismos metas elevadas por alcanzar, quieren obtener reconocimiento en la empresa, la posibilidad de fracaso hace que se esfuercen más por realizar sus tareas y culminarlas.

En esta necesidad del logro McClelland (1961), descubrió que existen ciertos individuos que deseaban desarrollar mejor su trabajo buscando situaciones que les permitan obtener mayor responsabilidad, sugerir soluciones a los problemas, establecer metas desafiantes que les facilite conseguir el éxito o el fracaso, es decir, para este tipo de personas el resultado de su desempeño va depender netamente de sus acciones y no por la suerte.

Las personas motivadas por el logro, optan por realizar labores de moderada dificultad, evitando tareas tanto de alto riesgo como de bajo riesgo; además les gusta recibir comentarios de su trabajo.

Y la tercera necesidad es la de afiliación que se caracteriza por la aspiración de las personas de tener relaciones interpersonales, formar parte de grupos, les gusta ser populares entre otras. Los individuos que desarrollan este tipo de necesidad según McClelland son mejores como empleados que como líderes por la dificultad que tienen de dar órdenes, les gusta trabajar en equipo en vez de solas, no les gusta el riesgo, tienden a cumplir las normas culturales de la organización y no las cambian por el temor a no ser aceptados.

Puntualizando lo expuesto, McClelland (1961), establece que los individuos frecuentemente desarrollan durante sus vidas los tres tipos de necesidades, sin embargo, dependiendo de las situaciones a la cual se enfrentan las personas pueden manifestar los tres tipos de necesidades al mismo tiempo o no encontrar ninguna.

### Diferencias de las teorías de la motivación según los autores Maslow, McGregor y McClelland

Tabla. 2 Diferencias entre las teorías de la motivación según los autores Maslow, McClelland y McGregor

Teoría de Maslow	Teoría de McClelland	Teoría de la X y Y
Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.	Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.	Teoría X (Trabajan lo menos posible) y Teoría Y (Consideran al trabajo natural como el juego).
Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.	Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.	Teoría X (Carecen de ambición) y Teoría Y (Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían).
A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.	Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.	Teoría X (Evitan responsabilidades) y Teoría Y (En ciertas condiciones, buscan responsabilidades).
Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.	Los individuos se encuentran motivados, con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia.	Teoría X (Prefieren que las manden) y Teoría Y (Tienen imaginación y creatividad).
Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.	Poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos y necesidades en un ciclo más corto.	Teoría X (Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección) y Teoría Y (Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos).
Planteo la hipótesis que dentro de cada ser humano hay cinco necesidades.	Propuso dos puntos de vista diferentes para definir la naturaleza de los humanos.	Propuso tres puntos de vista para definir las necesidades dominantes del ser humano.
Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización.	Teoría X (dominio de las necesidades orden inferior de Maslow)	La necesidad del logro, poder y de afiliación.
	Teoría Y (dominio de las necesidades orden superior de Maslow)	
Que aunque una necesidad quede satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivara al individuo.	Que la participación en la toma de decisiones, en puesto de responsabilidad y desafiantes además de las buenas relaciones de grupo incrementarían al máximo la motivación en el empleo.	Que la persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
No proporciono ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios posteriores no lograron sustentar su teoría.	No existe evidencia que confirme que cualquiera de las dos series de hipótesis sea validas.	No existe ninguna sustentación para su hipótesis aunque estudios recientes han demostrado que tal la hipótesis puede ser fundamentada.
Maslow asume dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.	McClelland asume que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de estas necesidades. Algunas personas necesitan de constante motivación, que es la que afecta en su rendimiento de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte necesidad de afiliación genera problemas en la alta gerencia, ya que su comportamiento es subjetivo, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.	La Teoría X asume que a los individuos no les gusta su profesión y se debe tener una supervisión en las acciones realizadas por los trabajadores. Por otra parte en la Teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades.

Fuente: Montalvo, G.; y Plasencia, R.; (2015). Adaptado por el autor (2018)

## **Teoría ERC**

La teoría ERC expuesta por Clayton Alderfer se le llama la jerarquía de las necesidades de Maslow remodelada.

En el estudio Alderfer señala tres grupos de necesidades primarias:

1. Necesidades de existencias.
2. Necesidades de relaciones.
3. Necesidades de crecimiento.

En las necesidades de existencias Alderfer incluye los niveles que Maslow considera fisiológicas y de seguridad, es decir, este conjunto abarca las necesidades que tienen los individuos de satisfacer sus requerimientos básicos (alimento, vestido, estabilidad, confort etc.).

En el segundo grupo se encuentran las necesidades de relaciones, las cuales comprenden los deseos sociales que las personas tienen de relacionarse con otros individuos y coinciden con las necesidades sociales y el nivel de la estima de Maslow (compañerismo, aceptación, amistad, trabajo en equipo, reconocimiento, prestigio, responsabilidad, entre otras).

Y Por último las necesidades de crecimiento, que se refieren al deseo de los individuos a desarrollarse personalmente. Este grupo de necesidades incluye los niveles de estima y autorrealización de la pirámide de Maslow (independencia, competencia, fama, sentimiento de cumplimiento, oportunidad).

Por lo expuesto anteriormente, se observa que Alderfer en la teoría ERC sustituye las cinco necesidades de Maslow en tres grupos de necesidades.

Por otra parte, el autor de la teoría ERC establece, que al mismo tiempo pueden estar en operación más de una necesidad y que cuando la satisfacción de las necesidades superiores se ven reprimidas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social, puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo.

Tabla. 3 Comparación entre las teorías de la motivación según los autores Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg

<b>Categorías de Maslow (jerarquías)</b>	<b>Categorías de Alderfer</b>	<b>Necesidades de McClelland</b>	<b>Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)</b>
Nivel 1: Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia	Poder	Condiciones de trabajo
Nivel 2: Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)			Salario y beneficios supervisión
Nivel 3: Necesidades de afiliación amor y necesidades sociales	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Nivel 4: Necesidades de estima (reconocimiento, responsabilidad prestigio).	Necesidades de Crecimiento	Logro	Reconocimiento Responsabilidad de proceso
Nivel 5: Autorrealización			Interés del trabajo

Fuente: García, V. (2012). Adaptado por el autor (2018)

### **Teoría de la expectativa de Vroom**

En esta teoría desarrollada por Víctor Vroom, se considera que un individuo tiende a actuar de cierta manera según los logros y objetivos que desea o pretende lograr en su trabajo y de las posibilidades que el trabajador tiene, mediante el desarrollo de su comportamiento y en la forma de realizar su labor que conlleve a alcanzar determinados resultados.

Vroom, V.; (1964), afirma que “la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Por lo expresado anteriormente, cabe destacar que el resultado no solo dependerá del esfuerzo realizado por el empleado al desempeñar sus actividades, ya que existen factores externos que el trabajador no puede controlar. Por ello, los individuos deben esforzarse de determinada manera con la expectativa de alcanzar unos resultados.

Según la teoría el esfuerzo que emplea el trabajador al desarrollar sus tareas se enfocaran en tres elementos o variables:

- *Expectativa*: es la relación entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad que percibe el individuo de que su esfuerzo lo llevará a un nivel de desempeño deseado.
- *Fuerza*: es la relación entre el desempeño y la recompensa, es decir, el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- *Valencia*: es el valor que para la persona tiene el resultado de su acción, en otras palabras es el grado que las recompensas satisfacen las necesidades del individuo y lo atractivas que le sean.

### **Teoría de las metas de Locke**

En la presente teoría Locke establece que los individuos en sus trabajos deciden conscientemente unas metas y que la motivación que las personas ejecutan al desarrollar sus actividades, estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar.

Bateman, T.; (2004), señala que en diversas investigaciones las metas son una importante fuente de motivación en el trabajo, y que las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente avanzan hacia el cumplimiento de las metas. Esta retroalimentación los ayuda a verificar lo que han hecho y lo que han deseado hacer.

Finalmente, en la teoría al analizar la relación entre las metas propuestas y el nivel de ejecución han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- las metas concretas, que las inespecíficas, es decir, el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento.
- las metas difíciles, que las fáciles. Los resultados de diversas identificaciones señalan, además que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución

que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

- la retroalimentación, sobre todo si es generada desde el mismo individuo. Los empleados necesitan saber cómo van en la medida que avanzan hacia el logro de las metas. Las fuentes de retroalimentación pueden venir de la tarea misma, pero en muchos casos proceden de un supervisor. El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación. El acto de introducir un sistema de retroalimentación formal en un grupo de trabajo indica con seguridad que el desempeño debe mejorarse en las áreas que han sido medidas. (Locke y Latham, 1990). Dependiendo del tipo de meta que nos fijemos, esta actuará a modo de retroalimentación, lo cual hará más atractivo el esfuerzo por conseguirla que la propia meta en sí.

### **Otros modelos integradores**

En las teorías desarrolladas anteriormente, cada una maneja una perspectiva de la motivación, sin embargo, dejan a un lado otros aspectos; es por ello, que autores como Robbins Stephen, Quijada y Navarro han propuesto modelos integradores de diferentes teorías.

Robbins, S.; (1998), propone un modelo en donde, se agrupa la teoría ERC, en la cual se establece que la motivación será mayor si las personas sienten satisfechas sus necesidades a través de las recompensas recibidas, la teoría de las expectativas, al relacionar el esfuerzo con el rendimiento; la de las metas, ya que las mismas dirigen el comportamiento y por lo tanto inciden en el esfuerzo que la persona está dispuesta a hacer.

Los modelos integradores relacionan las teorías de contenido (teoría de las necesidades, teoría dual de Herzberg, teoría de las necesidades de McClelland, teoría de Alderfer) que indagan que necesidades se tratan de satisfacer a través del trabajo y las de proceso (teoría de las expectativas, teoría de las metas, entre otras), que explican cómo se produce la motivación, para dar una visión global de la motivación.

## **2.4 Bases Legales**

Las bases legales según Villafranca, D.; (2002), son todas aquellas normas, leyes, reglamentos que sustentan de forma legal el desarrollo de la investigación.

Para darle un sustento al presente trabajo de investigación se presentan las siguientes bases legales: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 y la ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), en sus artículos 156 y 157 los cuales serán expuestos y analizados a continuación:

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

La constitución es la base de todas las normativas y leyes existentes en el país, es por ello que es importante tomarla en cuenta a la hora de realizar todo proyecto de investigación; dado que nos presenta una serie de obligaciones y derechos que se deben cumplir y aceptar como ciudadanos del mismo.

La carta magna en su artículo 87, establece que: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho (p.79).

Este artículo nos da a conocer la obligación que posee el Estado de garantizar a las personas un trabajo digno que le proporcione una mejor calidad de vida.

Por otra parte, en la presente investigación al efectuarse en una organización que forma parte del sistema económico de la nación, la misma debe colaborar ofreciendo empleos a los individuos que garanticen su derecho al trabajo productivo y además otorgarles a través de herramientas motivacionales óptimas una mayor satisfacción que conlleven a una mejor calidad de vida.

### **Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012)**

La ley Orgánica del trabajo es de suma importancia en la investigación, debido a que la misma establece la normativa referente a la protección de las relaciones

laborales en nuestra sociedad y permite dar soluciones a las necesidades colectivas, disminuyendo así los conflictos laborales y desequilibrios sociales.

Entre los artículos relacionados con la investigación podemos citar los siguientes:

Art. 156 “El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: el desarrollo físico, intelectual y moral, la formación e intercambio de saberes en el proceso social del trabajo, el tiempo para el descanso y la recreación, el ambiente saludable de trabajo, la protección a la vida, la salud y la seguridad laboral, la prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral” (p.133).

Art. 157 “Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores o trabajadoras que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley. En ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta ley” (p.133).

Ambos artículos, se encuentran asociados a la investigación en relación a los factores motivacionales e higiénicos de la teoría Dual de Herzberg, en donde la empresa está obligada por esta ley a garantizar a sus trabajadores elementos intrínsecos como desarrollo intelectual, moral, la formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, así como también factores extrínsecos como un ambiente saludable de trabajo, protección a la vida y la salud entre otros.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es de suma importancia, debido a que dará sentido a la investigación, es decir, se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos a seguir y la metodología a desarrollar. También se exponen la descripción de los métodos de análisis que se emplearan en el estudio de investigación. En este sentido Balestrini, M.; (2002), explica que “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p.125).

Por otra parte, Finol, M.; y Camacho, H.; (2006), establecen que el marco metodológico se refiere a como se realizará la investigación.

La presente investigación como práctica científica, es un proceso que consiste en obtener información de la realidad, para estudiarlos, describirlos y tratar de explicarlos bajo el paradigma cualitativo.

Asimismo en el estudio las variables serán medidas por medio del instrumento de recolección de datos seleccionado (el cuestionario), con el fin de garantizar la veracidad de la información. Seguidamente los resultados obtenidos se transformaran en unidades numéricas para analizarlos e interpretarlos y cumplir con los objetivos planteados.

### 3.1. Nivel de la Investigación

El trabajo de investigación en función de los objetivos planteados corresponde a un estudio descriptivo, que según Tamayo, M.; (1998), el propósito es la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual.

Los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Stracuzzi, S. y Pestana, F. 2006).

Por su parte, Cordova, J. (2007), la define como:

*La investigación descriptiva trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho o muy poco en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características. (p.32)*

Por lo expresado anteriormente, la investigación permite analizar la situación actual de la empresa Galletas Puig en relación a la motivación laboral de los trabajadores administrativos, logrando así identificar las características, comportamientos y los elementos intrínsecos y extrínsecos presentes en los empleados con el fin de obtener las mejores propuesta que permitan a los directivos y a la gerencia de Recursos Humanos establecer las correcciones pertinentes para motivar y mantener satisfechos a los trabajadores.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación constituye el plan que comprende los pasos a seguir por el investigador para lograr los objetivos del estudio, es decir, es la estrategia general que establece el indagador como forma de abordar un problema determinado, que permita identificar los pasos a cumplir para realizar el estudio.

Por su parte Christense, L.; (1980), establece que el diseño de la investigación corresponde con la forma como el investigador debe hacer para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio.

Según lo señalado por Balestrini, M. (2002), el diseño de investigación es “un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”. (p.131)

De acuerdo a lo anterior el tipo de diseño en el presente trabajo es no experimental ya que, no se manipulan deliberadamente las variables, es decir, se observan los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos. Como señala Kerliger, F. (1979), “la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”. (P.116)

Asimismo, el estudio es transversal descriptivo dado que tiene como objetivo medir en un grupo de personas una o más variables y suministrar su descripción. Al

respecto Balestrini, M.; (2002), lo define como “*aquellos que se proponen las descripción de las variables tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En estos diseños la recolección de los datos se efectúa sólo una vez y en un tiempo único*”. (p.133)

Por otra parte, es necesario señalar que el estudio se llevó a cabo, bajo el paradigma cualitativo que según Taylor, S.; y Bogdan, R.; (1986), consideran que la investigación cualitativa “*es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable*”. Es decir, que los estudios cualitativos intentan acercarse al conocimiento de la realidad social, además incluye la importancia de comprender situaciones de las perspectivas de los participantes en cada situación. Al mismo tiempo se utilizará el paradigma interpretativo, el cual tiene como objetivo principal profundizar el conocimiento y comprender el porqué de una realidad.

En resumen, este estudio es de tipo cualitativo no experimental, transversal descriptivo, ya que, tiene como objetivo investigar la incidencia en que se manifiesta los factores motivacionales e higiénicos de la teoría dual de Herzberg en la satisfacción de los trabajadores administrativos de Galletas Puig; es decir, este tipo de investigación cualitativa valora la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores, además, se caracteriza por identificar la naturaleza profunda de las realidades y su estructura dinámica en un tiempo único.

### **3.3. Población y Muestra**

En esta parte de la investigación, se pretendió determinar quiénes son los individuos a ser estudiados ya que a través de ellos se realizó el análisis y sobre el cual se intentó generalizar los resultados, según Selltitz, C. (1976), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Por su parte, la muestra es un subgrupo de la población (Sudman, S.; 1976).

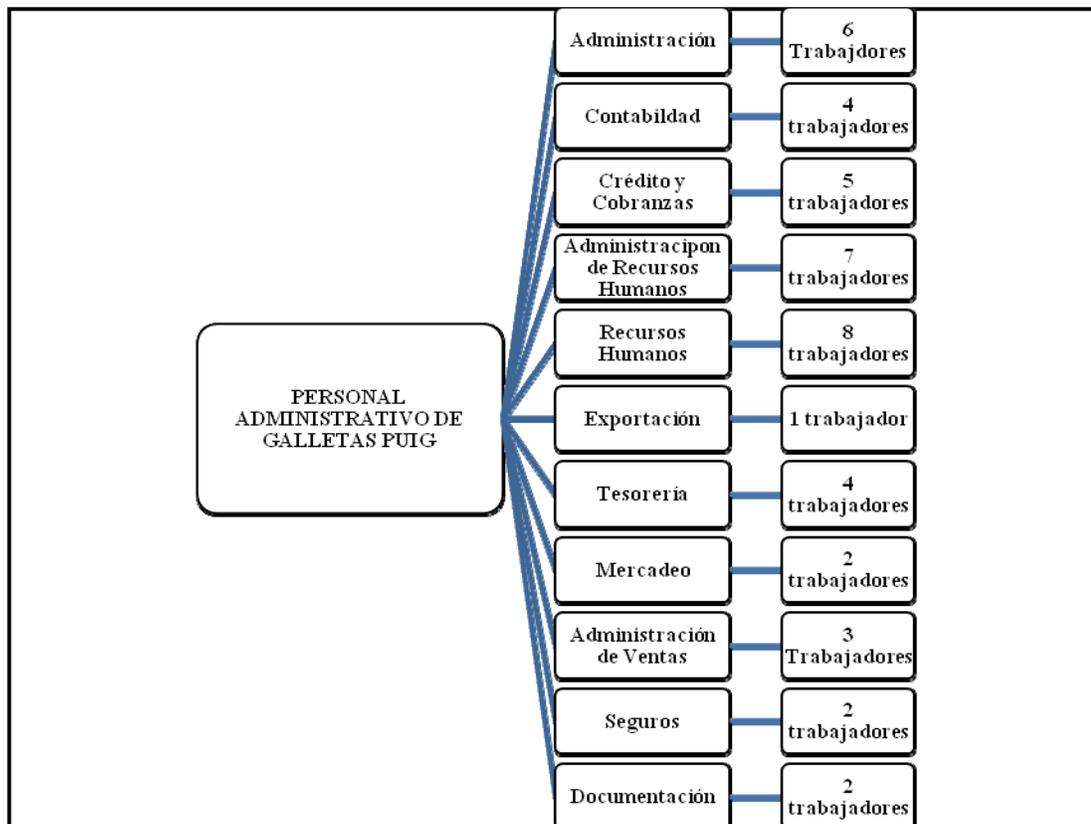
Según Sabino, C.; (2006), la población “es un grupo de posible participación en el cual usted desea generalizar los resultados del estudio” (p.96.).

Arias, F.; (2006), expresa que la población: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

En atención a lo expuesto, la población es la totalidad de personas u objetos accesibles a estudiar.

Dentro de este marco, la población objeto de estudio, estuvo representada por el personal administrativo de la planta de Caracas de Galletas Puig, el cual estuvo conformada por 44 personas (27 son mujeres y 17 hombres) con edades comprendidas entre los 23 y los 55 años, el nivel de estudios en su totalidad es universitario, y se encuentran distribuidos en 11 departamentos: administración (6), contabilidad (4), crédito y cobranzas (5), administración de recursos humanos (7), recursos humanos (8), exportación (1), tesorería (4), Mercadeo (2), Administración de ventas (3), seguros (2) y documentación (2).

Figura.7 Personal administrativo de Galletas Puig por departamentos



Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

Una vez determinada la unidad de la población, se requiere de un subconjunto llamado muestra que según Balestrini, M.; (2001), “define como una parte de la población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente cada uno de los cuales es un elemento del universo”. Es decir, la muestra es un subconjunto de elementos representativos que pertenecen a ese conjunto definido llamado población.

La muestra nace de la incapacidad de los investigadores de alcanzar a todos los individuos de una determinada población.

Con referencia a lo anteriormente planteado, para determinar la muestra cuando se conoce el universo de estudio (poblaciones finitas) se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

n: es la muestra, es la cantidad representativa de la población.

Z: representa el grado de confianza que se espera obtener de resultados seguros o adecuados en el procedimiento de determinar un tamaño de muestra que sea representativa; es decir es el nivel de certeza que ofrecen los resultados expuestos.

La confianza que pongamos puede ser de un 90, 95, 96, 97%, etc, en este caso se tomará como nivel de confianza el 99%.

Tamaño de la Población (N)	44
Error Muestral (E)	0,01
Porcentaje de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Valor para Confianza (Z) (1)	2,57

(1) Si: **Z**  
Confianza el 99% 2,57

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{(2,57)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 44}{(44-1) \times (0,01)^2 + (2,57)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 44$$

Por lo anteriormente descrito en la investigación, se tomará como muestra la totalidad de la población por ser pequeña y de fácil acceso. Esta elección corresponde a un tipo de muestra censal que según Zarcovich, P.; (2005), supone la recolección de datos del universo dado que la población es pequeña y finita.

### 3.4. Operacionalización de las Variables

A continuación se presenta la tabla contentiva de la operacionalización de las variables del estudio.

Tabla. 4 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES INTRÍNSECOS	• Trabajo en Sí	1, 2, 3, 5, 16.
		• Responsabilidad	7.
		• Logros	11.
		• Ascenso	9.
		• Crecimiento	13, 15, 18, 19.
		• Reconocimiento	8, 14, 20
	FACTORES EXTRÍNSECOS	• Sueldos y Salarios	21, 22, 24.
		• Supervisión	17.
		• Política Empresarial y Administrativa	12.
		• Condiciones Físicas	6, 25, 26.
		• Relaciones Personales	27, 28, 29, 30.
		• Beneficios y Sociales	23.
		• Status	4, 10, 31.

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

### 3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Una vez seleccionado el diseño y la muestra de estudio según la problemática planteada, el proceso siguiente es recolectar los datos necesarios sobre las variables involucradas en la investigación.

Para determinar las maneras con que se obtendrá la información, se considerará en primer lugar la procedencia de los datos, para establecer si los mismos son primarios o secundarios.

Según Sabino, C.; (2006), los datos primarios son los datos “*obtenidos directamente de la experiencia empírica denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza*” (p.89).

La experiencia empírica, es un conjunto de conocimientos que se obtienen directamente de la práctica, es decir, de la observación de los hechos.

Por lo expresado anteriormente, se puede referir que los datos obtenidos a través del presente trabajo serán fundamentalmente de tipo primario, ya que se obtuvo directamente de los empleados de Galletas Puig. Sin embargo, es importante señalar el hecho, que también se utilizó como apoyo a los datos primarios, algunos datos secundarios que implican información que ya se recolectó por otras personas, es decir, se obtuvieron a través de informes, estadísticas, revistas, páginas web, trabajos de grado anteriores entre otros.

Por otra parte, son ejemplos de técnicas de recolección de datos: la observación directa, la entrevista, la encuesta el análisis documental entre otros.

En la presente investigación, la recolección de los datos se realizó sobre la base de la encuesta, que según Arias, F.; (2006) define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), definición que se aplicó al presente trabajo de investigación, ya que se realizaron encuestas a los trabajadores administrativos de la planta de Caracas de Galletas Puig con la finalidad de obtener la información, sobre actitudes, opiniones que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

Al mismo tiempo, dicha encuesta se administró como un cuestionario, el cual “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Las preguntas se formularon de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o

semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua” (Stracuzzi, S.; y Pestana F.; 2006).

Las preguntas cerradas contienen categorías de respuestas que han sido delimitadas por ejemplo:

- ¿Estudia usted actualmente? Si ( ) o No ( ),
- ¿Cuál es el puesto que ocupa en su empresa?
  - ( ) Director general
  - ( ) Gerente
  - ( ) Coordinador
  - ( ) Jefe de área
  - ( ) Analista
  - ( ) Otro.

En ocasiones hay preguntas cerradas en donde se pueden responder seleccionando más de una opción ejemplo:

- Usted tiene:
  - ( ) Radio
  - ( ) Televisión
  - ( ) Teléfono
  - ( ) Carro

Por su parte, las preguntas abiertas no contienen alternativas de respuestas por ejemplo:

- ¿Qué opina usted de la galleta María?

En el cuestionario se utilizaron preguntas cerradas, las cuales fueron validadas por expertos; entendiéndose por validez como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” según (Stracuzzi, S.; y Pestana, F.; 2006).

El Cuestionario del trabajo de investigación estuvo conformado por 31 ítems de los cuales 15 están destinados a la variable de estudio factores intrínsecos y los otros 16 a la segunda variables correspondiente a los factores extrínsecos, teniendo cada pregunta 4 alternativas de respuesta: siempre, frecuentemente, a veces y nunca.

Se anexa modelo del cuestionario entre los anexos al igual que las cartas de validación de los expertos (Anexo A).

### 3.6. Técnica para el Análisis de los Resultados

Una vez obtenidos los resultados será necesario procesarlos e interpretarlos, para así obtener las conclusiones en relación con las variables estudiadas en la investigación.

Una de las técnicas es el análisis estadístico que según Palella, S.; y Martins, F.; (2004), “*permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar*”. (p.161)

Dentro de este orden de ideas, con la información que se obtuvo del cuestionario se realizó un análisis basado en estadística descriptiva.

Orellana, L.; (2001), señala que los métodos de estadística descriptiva, ayudan a presentar los datos de modo tal a que sobresalga su estructura y que existen diferentes formas de organizar los datos que permiten identificar tanto las características sobresalientes como las características inesperadas.

En la investigación se utilizarán las siguientes:

- Distribución de frecuencia la cual permite resumir los datos en tablas ordenadas en sus respectivas categorías; también dicha distribución se completará agregando las frecuencias relativas que se refieren a los porcentajes de cada caso en cada categoría.

Por ejemplo:

Tabla. 5 Distribución de frecuencias

**Ítems 1:** Le agrada el trabajo que desarrolla.

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	26	59,09
Frecuentemente	15	34,09
A veces	1	2,27
Nunca	2	4,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

- Gráficas de pastel o circular, el cual es un círculo dividido en partes proporcionales al número de datos de cada categoría por ejemplo:

Figura 8. Nivel de aceptación del trabajo que desarrolla



Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

Finalmente, después de recolectar y distribuir la información en los métodos anteriormente descritos se procederá a la interpretación de los datos para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

### 3.7. Recursos Disponibles

En todo trabajo de investigación, es de suma importancia saber con cuales recursos se cuentan en relación al tiempo requerido, espacios para trabajar, recursos materiales, humanos y financieros, para iniciar y culminar con éxito el estudio.

Por otro lado, en las investigaciones un recurso muy importante es la de las fuentes de consultas. El investigador debe estar capacitado para localizar, seleccionar y utilizar los elementos de referencia.

En este sentido, a continuación se muestran los recursos disponibles en el presente estudio:

#### Recursos de la Empresa

##### Humanos.

- Gerente de RRHH
- Personal administrativo 44 personas a los cuales se les aplicará el cuestionario.

##### Materiales.

- Artículos de oficina: lapiceros, hojas.
- Computadora (1) y Fotocopiadora (1).

## Recursos de la Universidad (UCAB)

### Humanos.

- Asesor académico (1)

### Materiales.

- Textos bibliográficos ubicados en la Biblioteca.
- Trabajos especiales de grados mencionados en los antecedentes.

Finalmente se presentan una estimación en aportes monetarios y de tiempo necesarios para el desarrollo del proyecto.

Tabla. 6 Presupuesto de recursos disponibles

Ítems	Cantidad	Aporte Monetario (Bs.S)	Aporte no monetario (tiempo/ horas estimadas)
Asesor Académico	1	-	16
Computadoras	1	-	100
Internet	1	-	100
Impresora	1	200.000,00	2
Fotocopias	50	12.000,00	1
Hojas	500	30.000,00	-
Bolígrafos	5	-	-
Transporte	1	50.000,00	-
Aplicación de Encuesta	-	-	4
Desarrollo y transcripción de la tesis	-	-	100
Total		292.000,00	321

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

### 3.8. Cronograma de Actividades

El cronograma es una herramienta que se utilizó para ilustrar una serie de actividades con fechas previstas para la iniciación y culminación de las mismas. En el mismo se estableció el tiempo en el cual se llevó a cabo cada proceso del trabajo especial de grado

Tabla. 7 Cronograma de actividades

Actividades / Tiempo	1	2	3	4	5	6	8
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO	Del 09/04/18 al 13/04/18	Del 09/07/18 al 13/07/18	Del 30/07/18 al 03/08/18	Del 06/08/18 al 10/08/18	Del 10/09/18 al 14/09/18	Del 17/06/19 al 21/06/19	Del 24/06/19 al 28/06/19
Entrega del proyecto ante el consejo de área	█						
Aprobación por del proyecto por el consejo de área		█					
Asesoría con el tutor académico					█	█	█
Entrega formal de la tesis ante el consejo universitario							█
EMPRESA GALLETAS PUIG							
Recolección de datos			█	█			
INVESTIGADOR							
Preparación de los resultados				█	█		
Procesamiento y análisis de los resultados				█	█		
Elaboración de conclusiones y recomendaciones					█		
Ajustes finales en la transcripción de la tesis						█	█
Impresión y encuadernación de la tesis							█

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

### 3.9. Aspectos Éticos

La ética es una rama de la filosofía, que utiliza un conjunto de herramientas para desarrollar normas que dirigen el comportamiento humano.

De acuerdo con Connocks, S.; y Johns, T.; (1995), establecen que la ética es decidir entre lo que está y bien y está mal, es delimitar reglas que generen en las

personas un comportamiento responsable tanto individual como grupal, es decir, que la ética está ligada a un cúmulo de normas que juzgan lo correcto y lo incorrecto con el fin de mantener el orden.

En las investigaciones sociales se involucran seres humanos los cuales forman parte de encuestas, experimentos, entrevistas entre otras, además, se revisan datos secundarios como revistas, libros, trabajos de grado etc, es decir, se involucran personas las cuales poseen derechos como sujetos de estudio, es por ello que los aspectos éticos son importantes.

Por lo anteriormente descrito se mencionan algunos aspectos éticos del presente estudio:

La confidencialidad, es la garantía de que la información será protegida y no será divulgada sin el consentimiento del dueño de la información; es por ello que en el presente estudio se realizó con el consentimiento de la empresa Galletas Puig en donde se anexo una carta de autorización por parte de la gerencia de Recursos Humanos.

Dentro de este marco, se respetó también el derecho de los participantes a estar informados del propósito de la investigación, el uso de los resultados de las mismas y también se garantizará su anonimato en el levantamiento de la información en la cual se encuentre involucrados.

Debe señalarse que por ser un estudio cualitativo, se incluyó todos los puntos de vista de los diferentes actores, sin generar ningún tipo de discriminación, es decir todos los participantes son igual de importantes y serán tratados con respeto.

Es necesario resaltar que, los resultados obtenidos fueron reportados con honestidad, aceptando las limitaciones de la investigación.

Para continuar, la investigación respetó las normas y procedimientos establecidos por la Universidad Católica Andrés Bello en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de estudios de Postgrados, para la entrega de trabajos de grado para obtener el Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Por otra parte, todas las teorías ya publicadas, las tablas, figuras, datos entre otras, fueron citadas de las fuentes originales, así como la de otros trabajos realizados con anterioridad según las Normas APA.

Finalmente, la investigación se realizó confidencialmente y solo con fines Académicos, respetando el código de ética de los profesionales de relaciones industriales y normas establecidas en la empresa de Galletas Puig.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Al culminar la recolección de la información, los datos son sometidos a un proceso que permite copiarlo y resumirlo antes de introducir el análisis general. Según Kinnear, C.; y Taylor, R.; (1993), el procedimiento de datos incluye las funciones edición y codificación; la edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a la legibilidad, consistencia y totalidad de los datos. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupo de respuestas.

Una vez que se ha realizado la recopilación y registro de datos, estos deben someterse a un proceso de análisis que según Franklin, B.; (1998), el propósito es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de perfeccionamiento en las mejores condiciones posibles.

Por otra parte, se ha utilizado un análisis cualitativo de los datos, que según Spradley, J; (1980), es un proceso mediante el cual, se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones; es decir que el análisis está configurado en torno a tres grandes etapas:

- 1 Reducción de datos: en esta etapa, se ha realizado la separación de los datos, síntesis y agrupamiento, la identificación y clasificación de los elementos.
- 2 Disposición y transformación de los datos: esta fase integra el examen o comprensión de los datos a través de tablas y gráficos.
- 3 Obtención de resultados y verificación de conclusiones: implica el uso de fragmentos narrativos e interpretaciones del investigador.

Dentro de este orden de ideas, en este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos en correspondencia con la aplicación del instrumento, es importante resaltar, que el mismo se encuentra libre de sesgos y

permite evaluar las necesidades personales y sociales de los individuos con diferentes características, garantizando así la equidad y validez de las interpretaciones y decisiones adoptadas.

Por otro lado, los resultados se presentan en cuadros y gráficas para la mejor comprensión de la información obtenida.

Por último, a partir del análisis e interpretación de los resultados, se intenta especificar y mostrar los hallazgos de los factores motivacionales descritos por Herzberg que influyen en la satisfacción en el personal administrativo de la empresa Galletas Puig.

A continuación se presentan los resultados que van dirigidos a dar respuesta a los objetivos específicos planteados al inicio de la presente investigación los cuales se consideran el punto de partida para iniciar la discusión sobre el alcance de los resultados de esta investigación.

- Con respecto al primer objetivo específico del presente trabajo de investigación:

*Describir los factores intrínsecos o motivacionales, que influyen en la satisfacción del Personal Administrativo de Galletas Puig.* Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Indicador trabajo en sí:** en este indicador se observan 5 ítems (1, 2, 3, 5, 16).

**Ítems 1:** Le agrada el trabajo que desarrolla.

Tabla № 8: Frecuencias del Indicador Trabajo en Sí

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	26	59,09
Frecuentemente	15	34,09
A veces	1	2,27
Nunca	2	4,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítems 1 se evidenció que el 59,09% siempre le agrada el trabajo que desarrolla, un 34,09% de la muestra frecuentemente le agrada las actividades que

desempeñan, un 2,27% de los trabajadores a veces le gusta su trabajo, mientras que el 4,55% no le agrada el trabajo que desarrolla.

En este caso la mayoría de los trabajadores (93,18%), manifestó que le agrada el trabajo que desarrolló, identificándose como motivados; es decir, que según la teoría de Herzberg, las personas se mueven más activamente y competentemente si sienten agrado al realizar alguna actividad. Sin embargo, no siempre es posible realizar el trabajo con aquello que nos agrada, en algunos casos los trabajadores realizan actividades en las cuales no se sienten satisfechos.

Gráfico 1. Nivel de aceptación del trabajo que desarrolla



Fuente: Vera, C. (2018)

## Ítems 2: Se siente satisfecho con su trabajo

Tabla № 9: Frecuencias del Indicador Trabajo en Sí

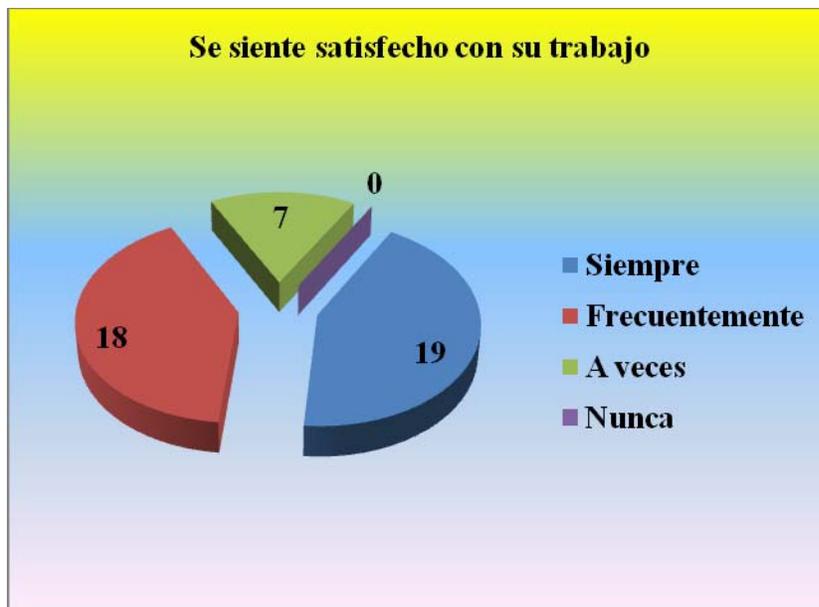
Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	19	43,18
Frecuentemente	18	40,91
A veces	7	15,91
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítems 2 se da a conocer la opinión de los empleados en relación a si se encuentran satisfechos con su trabajo. Un 43,18% considera que siempre se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza, el 40,91% de los participantes consideran frecuentemente estar satisfecho con sus labores, un 15,91% de los

trabajadores a veces se sienten satisfechos con el trabajo desempeñado y el 0% refieren nunca se encuentran satisfechos con sus actividades realizadas.

Gráfico 2. Nivel de satisfacción con su trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 3:** Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades

Tabla № 10: Frecuencias del Indicador Trabajo en Sí

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	17	38,64
Frecuentemente	16	36,36
A veces	10	22,73
Nunca	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En este ítem el 38,64% de la muestra la mayoría de los participantes, señalaron que siempre el trabajo que desarrollaron está de acuerdo con sus capacidades, es decir, los empleados poseen los recursos y las aptitudes para desempeñar sus tareas, un 36,36% de los encuestados consideran frecuentemente contar con los recursos y las aptitudes para realizar su trabajo, el 22,73% de los trabajadores consideran a veces que su trabajo está acorde con sus capacidades y el 2,27% refiere que nunca su trabajo se encuentra acorde a sus capacidades.

Gráfico 3. Relación del trabajo que desarrolla en comparación con sus capacidades



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 5: Su trabajo monótono y repetitivo**

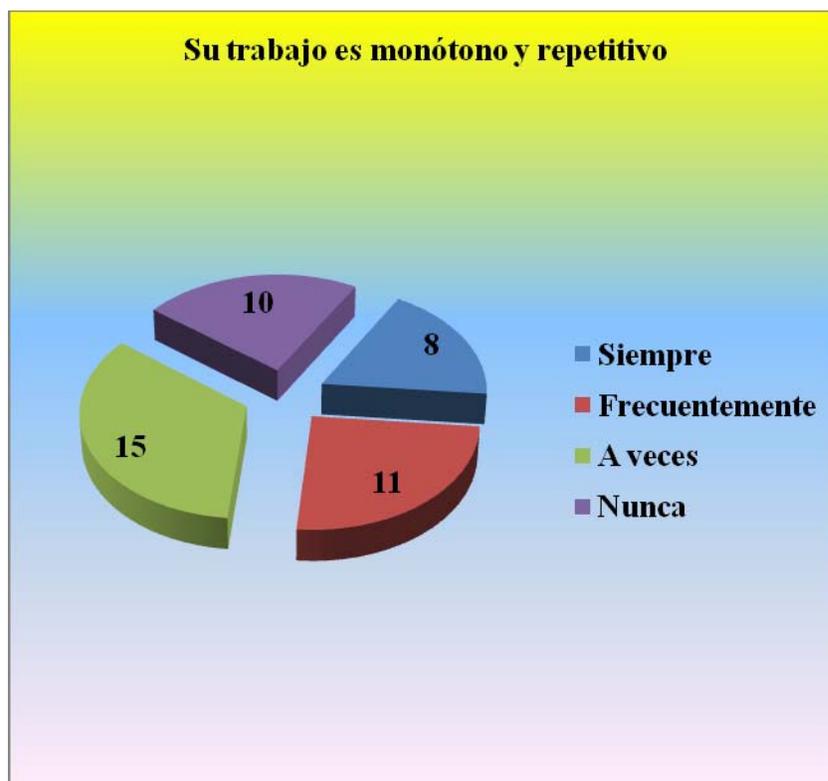
Tabla № 11: Frecuencias del Indicador Trabajo en Sí

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	8	18,18
Frecuentemente	11	25,00
A veces	15	34,09
Nunca	10	22,73
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En este ítem el 18,18% de los entrevistados de la muestra respondió que siempre su trabajo es monótono y repetitivo, el 25% de los encuestados consideran que frecuentemente es repetitivo y monótono, un 34,09% de los trabajadores consideran que a veces sus actividades son monótonas y repetitivas y el 22,73% refieren nunca realizar tareas monótonas y repetitivas.

Gráfico 4. Como percibe su trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 16:** El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas

Tabla № 12: Frecuencias del Indicador Trabajo en Sí

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	17	38,64
Frecuentemente	9	20,45
A veces	16	36,36
Nunca	2	4,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

Finalmente, en la pregunta 16 la información proporcionada por los encuestados, nos indica, que el trabajo realizado por los empleados administrativos les permitió hacer uso de sus habilidades y destrezas, en ese sentido se observa que un 38,64% manifestó hacer uso de sus habilidades y destrezas, un 20,45% de los trabajadores frecuentemente utilizan sus habilidades y destrezas, el 36,36% de los encuestados a

veces desarrollan sus habilidades y destrezas y el 4,55% refieren que nunca hacen uso de sus habilidades y destrezas.

Según Herzberg, F.; (1966), desarrollar y poner en práctica las capacidades, habilidades y destrezas de los individuos a través del trabajo, permite que los mismos se mantengan motivados en el ámbito laboral, en la presente investigación un poco más de la mitad de los empleados (59,09%) considera que pueden desarrollar sus capacidades habilidades y destrezas en su cargo y un 40,91% no les permite poner en práctica sus habilidades y destrezas por lo tanto los mismos podrían presentar menor motivación en el ámbito laboral.

Gráfico 5. Nivel de proactividad del trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

#### **Análisis del indicador trabajo en sí:**

Vives, K.; (2015), menciona que “una idea importante que reiteran los autores Hackman y Oldham (1980) es respecto al enriquecimiento del trabajo, ya que este término hace alusión a que las tareas que componen el trabajo diario deben tener ciertas características para poder influir en la motivación de los trabajadores. Dichos autores plantean que para lograr motivación en las personas se requiere que las tareas otorguen al trabajador la posibilidad de sentir la experiencia de realizar una tarea completa, que el individuo pueda desarrollarlas y ponerlas en práctica en sus puestos de trabajo, de sentir que tiene un impacto en la vida de los demás, de sentir que domina la ejecución del trabajo, que realizan una labor integral usando aptitudes y habilidades que valoran y que pueden desarrollar su trabajo con autonomía,

recibiendo retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral. Aunque los resultados fueron positivos no se deben descuidar estas actividades intrínsecamente motivantes que suelen ser complejas, novedosas e impredecibles de manera que conducen a la exploración de las habilidades de las personas de manera que el reto sea óptimo”.

Por último se puede decir que los trabajadores administrativos de Galletas Puig se encuentran medianamente satisfechos con la labor que realizan, sin embargo, el 43,18% manifiestan que el trabajo es monótono y repetitivo.

#### **Indicador responsabilidad:**

**Ítems 7:** Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones

Tabla № 13 Frecuencia del Indicador Responsabilidad

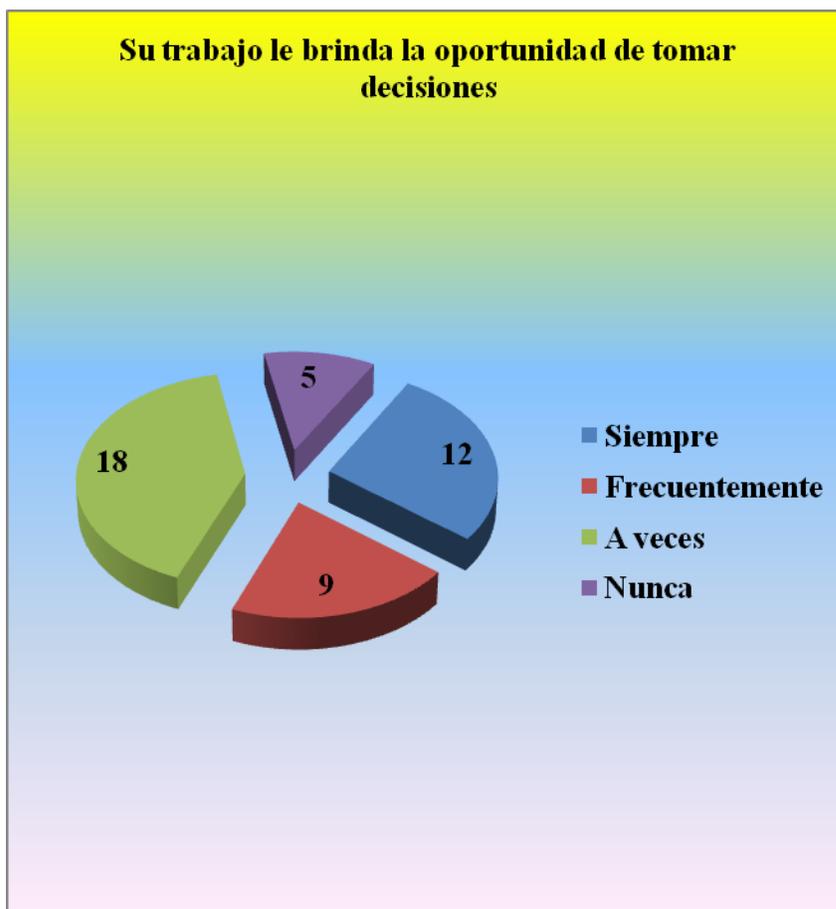
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	12	27,27
Frecuentemente	9	20,45
A veces	18	40,91
Nunca	5	11,36
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

**Análisis:** En la teoría dual de Herzberg (1966), el factor motivador de la responsabilidad contiene, los eventos que permiten cumplir sus funciones de forma eficiente, además de la autoridad y la autonomía que tienen los empleados de decidir sobre su trabajo y el de otros. Según Vives, K (2015), mientras más responsabilidades y experiencia de logros posean los trabajadores mayor será su motivación en el área laboral.

Por lo anteriormente descrito en este caso, de la muestra seleccionada un 27,27% expresó que siempre tienen la oportunidad de tomar decisiones en su trabajo, otro 20,45% contestó frecuentemente, un 40,91% a veces y 11,36% nunca. Es decir, que sólo un 47,72% se sienten más motivados que el resto.

Gráfico 6. Capacidad de toma de decisiones relacionadas con su trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

**Indicador Logro:****Ítems 11:** Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente

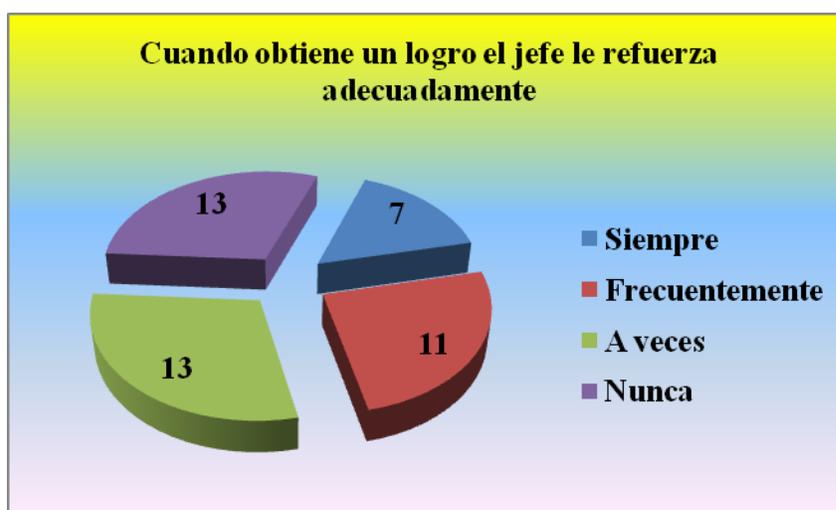
Tabla № 14 Frecuencia del Indicador Logro

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	7	15,91
Frecuentemente	11	25,00
A veces	13	29,55
Nunca	13	29,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas proporcionadas por la muestra, se consideró que un 15,91% siempre al obtener un logro su jefe le refuerza adecuadamente, un 25% frecuentemente, 29,55% a veces y un 29,55% nunca. Es decir, que un poco más de la mitad de la muestra (59,1%) no recibe por parte del jefe un refuerzo adecuado al obtener logros en su actividad laboral; lo cual podría repercutir de forma negativa causando desmotivación en los empleados.

Gráfico 7. Nivel de reconocimiento



Fuente: Vera, C. (2018)

Los refuerzos por parte de los jefes por los logros individuales de los trabajadores según Herzberg (1966), resultan eficaces para atraer a los individuos a la empresa y mantenerlos en ella, además sirven para motivar a los trabajadores a realizar sus labores en los niveles de cantidad y calidad exigidos.

### Indicador ascenso:

**Ítems 09:** Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo

Tabla № 15 Frecuencia del Indicador Ascenso

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	4	9,09
Frecuentemente	6	13,64
A veces	17	38,64
Nunca	17	38,64
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

**Análisis:** El 9,09% de la muestra consideró que siempre tiene la posibilidad de Ascenso en su trabajo, 13,64% frecuentemente, el 38,64% a veces y el 38,64% nunca. Esto quiere decir, que el 77,28% de la muestra considera que la organización no brinda la oportunidad de ascenso a sus trabajadores, por lo cual esto nos muestra una alerta ya que, tener la posibilidad de ascenso según Herzberg (1966), generan conductas más eficaces y por ende trabajadores más motivados al realizar mejor sus tareas.

Gráfico 8. Posibilidades de desarrollo profesional



Fuente: Vera, C. (2018)

**Indicador Crecimiento:** este indicador contiene 4 preguntas (13, 15, 18, 19).

**Ítems 13:** Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo

Tabla № 16 Frecuencias del Indicador Crecimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	7	15,91
Frecuentemente	17	38,64
A veces	17	38,64
Nunca	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

Esta pregunta refiere, la apreciación de los trabajadores en relación a si la organización de galletas Puig brinda la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo. Un 15,91% de los trabajadores estudiados, indicaron, que perciben tener oportunidad de crecimiento profesional mediante la actividad que realizan, un 38,64% frecuentemente consideran dicha opción, un 38,64% a veces pueden identificar desarrollo profesional en su ambiente de trabajo y 6,82% de los trabajadores entrevistados, consideran que su trabajo no les ofrece ningún tipo de oportunidad para el desarrollo profesional.

Lo anterior nos indica que el 54,55% de los trabajadores que conforman la muestra refieren algún grado de satisfacción en función de las variables objeto del presente estudio, ya que pueden desarrollarse plenamente a través de su trabajo, sin embargo hay 45,46% que no identifican nivel de satisfacción alguna, dentro de su ámbito laboral.

Vives, K.; (2015), establece que en la teoría de Herzberg (1966), “el desarrollar y surgir profesionalmente en el trabajo es un factor intrínseco que señala que toda persona desea o aspira ser alguien en la vida, pero ese poder de ser alguien se adquiere, ya que está en función del esfuerzo de cada uno para alcanzar sus objetivos”.

Gráfico 9. Existencia de desarrollo profesional dentro de la organización



Fuente: Vera, C. (2018)

### Ítems 15: Se siente estancado en el trabajo que realiza

Tabla № 17 Frecuencias del Indicador Crecimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	7	15,91
Frecuentemente	7	15,91
A veces	18	40,91
Nunca	12	27,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

La pregunta 15, examinó la percepción de los participantes del estudio acerca de si consideran sentirse estancado en el trabajo que realizan, el 15,91% de los participantes manifestaron que siempre se sienten estancados con el trabajo desempeñado, un 15,91% de los encuestados consideran que frecuentemente se sienten estancados con las actividades que realizan, y en su mayoría con el 40,91% a veces y el 27,27% nunca. La correlación entre los que respondieron a veces y nunca es del 68,18% lo cual indica que existe un bajo estancamiento de los trabajadores con respecto a las tareas que desempeñan.

Gráfico 10. Nivel de desarrollo profesional de su trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

### Ítems 18: La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal

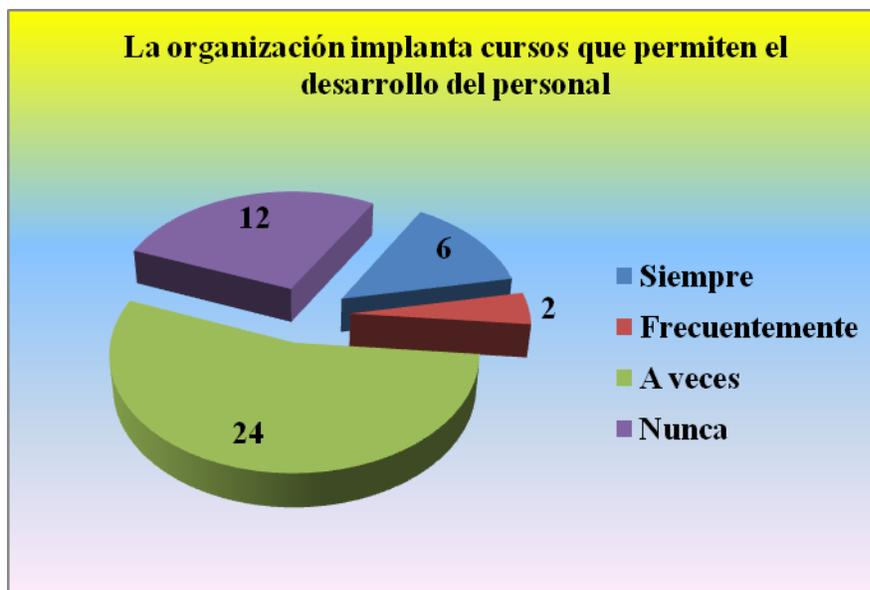
Tabla № 18 Frecuencias del Indicador Crecimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	6	13,64
Frecuentemente	2	4,55
A veces	24	54,55
Nunca	12	27,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En este ítem el 54,55% de la muestra la mayoría de los encuestados, señalaron que la organización a veces implanta cursos que permiten el desarrollo del personal. El 13,64% de los participantes consideran que siempre se establecen cursos para el desarrollo personal por parte de la institución, un 4,55% de los trabajadores consideran que frecuentemente realizan cursos y el 27,27% refieren que nunca se realizan cursos que permiten el desarrollo personal. Si tomamos en cuenta los que respondieron en mayor proporción es decir, a veces y nunca el 81,82% muestra que existe un índice muy bajo en la implantación de cursos en la organización con el fin del desarrollo personal de los trabajadores.

Gráfico 11. Inversión vs capacitación del personal de la organización



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 19:** Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante

Tabla № 19 Frecuencias del Indicador Crecimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	13	29,55
Frecuentemente	11	25,00
A veces	17	38,64
Nunca	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

Por último en el indicador de crecimiento, la interrogante 19 arrojó como resultado que un 29,55% de la muestra siempre tienen la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante en su trabajo, un 25% de los trabajadores consideran que frecuentemente sus actividades laborales les permiten un desarrollo y aprendizaje, un 38,64% de los encuestados señalaron que a veces sus tareas laborales les ofrecen un aprendizaje y desarrollo constante y el 6,82% refieren que su trabajo nunca les brinda un aprendizaje y desarrollo constante.

Lo anteriormente descrito, nos indica más del 50% de los trabajadores no poseen la posibilidad de superarse y crecer dentro de la empresa.

Gráfico 12. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje constante



Fuente: Vera, C. (2018)

**Indicador reconocimiento:** este indicador contiene 3 ítems (8, 14, 20).

**Ítems 8:** Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza

Tabla № 20 Frecuencias del Indicador Reconocimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	11	25,00
Frecuentemente	15	34,09
A veces	12	27,27
Nunca	6	13,64
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En este ítem el 25% de los trabajadores administrativos respondieron que siempre son reconocidos por la empresa y por sus jefes por el trabajo que realizan, el 34,09% de los encuestados consideran frecuentemente ser reconocidos por parte de la empresa y supervisores, un 27,27% de los trabajadores consideran ser reconocidos a veces y el 13,64% refieren nunca ser reconocidos. Si se toma en cuenta los que respondieron siempre y frecuentemente el 59,09 % muestran que la empresa y sus jefes reconocen al personal por el trabajo que realizan, sin embargo, existe 40,91 % que no lo considera de esa forma, lo cual es un porcentaje importante el cual puede ser objeto de análisis para futuros estudios en materia organizacional.

Gráfico 13. Reconocimiento del trabajo realizado



Fuente: Vera, C. (2018)

### Ítems 14: Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza

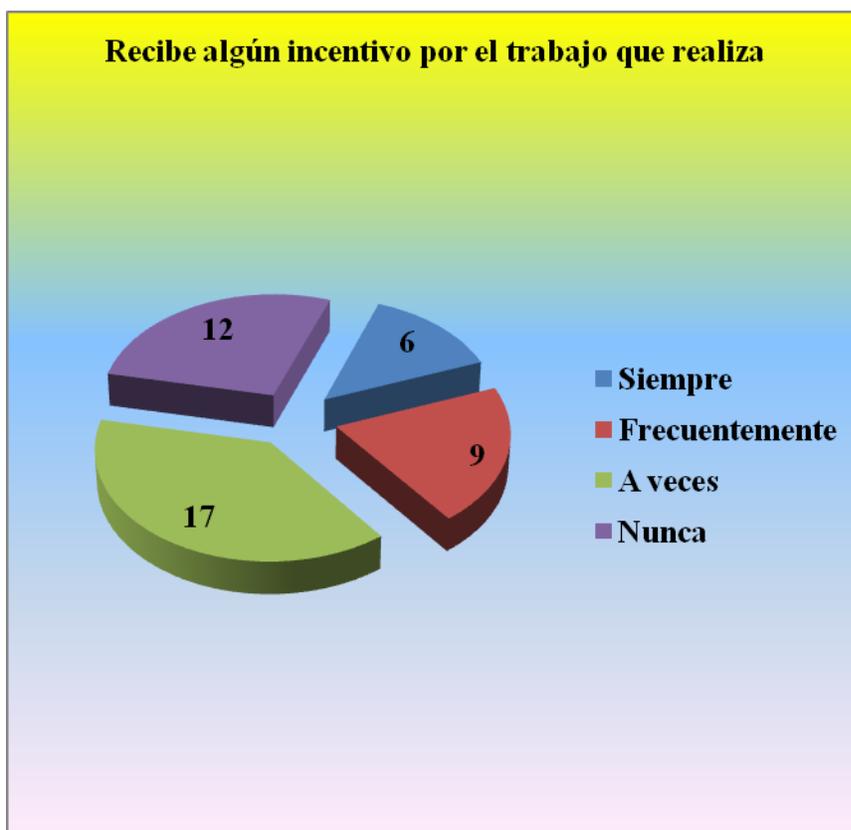
Tabla № 21 Frecuencias del Indicador Reconocimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	6	13,64
Frecuentemente	9	20,45
A veces	17	38,64
Nunca	12	27,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

Con respecto al ítem el 13,64% los participantes de la muestra señalaron que reciben siempre algún incentivo por el trabajo que realiza, el 20,45% de los encuestados frecuentemente reciben algún incentivo laboral, un 38,64% de los trabajadores a veces reciben estímulos al realizar sus actividades y un 27,27% refieren que nunca perciben un incentivo.

Gráfico 14. Incentivos laborales



Fuente: Vera, C. (2018)

## Ítems 20: Recibe elogios al realizar un buen trabajo

Tabla № 22 Frecuencias del Indicador Reconocimiento

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	6	13,64
Frecuentemente	12	27,27
A veces	17	38,64
Nunca	9	20,45
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En este ítem el 13,64% de los participantes de la muestra recibe siempre elogios al realizar un buen trabajo, el 27,27% de los encuestados consideran que frecuentemente perciben elogios por su buen trabajo, un 38,64% consideran que a veces son elogiados al desempeñar sus actividades laborales de forma correcta y un 20,45% refieren que nunca reciben ningún tipo de elogio.

Los resultados nos indican que en promedio un 34,85% a veces recibe algún reconocimiento por el trabajo que realiza, un 20,45% nunca lo recibe, un 17,43 siempre lo recibe y 28,60% frecuentemente. Es importante destacar que los individuos al ser reconocidos por su actuación laboral seguirá tratando de realizar sus actividades de mejor manera.

Gráfico 15. Recibe reconocimientos por la labor realizada



Fuente: Vera, C. (2018)

- Con respecto al segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación:

*Determinar los Factores extrínsecos o higiénicos que influyen en la satisfacción del Personal Administrativo de Galletas Puig.* Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Indicador sueldos y salarios:** en el indicador se observan 3 ítems (21, 22, 24).

**Ítems 21:** El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto

Tabla № 23 Frecuencias del Indicador Sueldo y Salarios

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	4	9,09
Frecuentemente	10	22,73
A veces	17	38,64
Nunca	13	29,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos aplicados a la muestra, en el ítems 21 un 9,09% de los encuestados señalaron que el ingreso que percibe por su trabajo siempre lo mantiene a gusto, un 22,73% de la muestra indicaron que frecuentemente se encuentran a gusto con el ingreso que perciben, el 38,64% de los trabajadores consideran que a veces se sienten a gusto con su ingreso y el 29,55% refieren que nunca se encuentran a gusto con su ingreso por el trabajo realizado.

Vives, K. (2015), “Según la teoría de la motivación higiene de Herzberg (1966), las remuneraciones forma parte de los factores extrínsecos o de higiene y aunque no originan motivación evitan insatisfacción, estos deben ser percibidos claramente como lo suficientemente amplios para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que debe cumplirse y para conseguirlo deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente. Esto alude a que si el sistema de remuneraciones ha sido diseñado, alineado con los objetivos y valores de la cultura de la organización, logrará comunicarlos adecuadamente a los empleados, así los trabajadores sabrán porque se les retribuirá y ajustará su desempeño a lo que la organización espera, en la medida que dicho trabajo sea recompensado”.

Gráfico 16. La remuneración por su trabajo lo mantiene a gusto



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 22:** La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza

Tabla Nº 24 Frecuencias del Indicador Sueldo y Salarios

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	5	11,36
Frecuentemente	13	29,55
A veces	14	31,82
Nunca	12	27,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

Por su parte en este ítem el 11,36% de los empleados manifestó que la remuneración económica que percibe siempre está acorde con las actividades que realiza, un 29,55% de los encuestados manifestó que frecuentemente su remuneración está acorde con sus labores, el 31,82% de los trabajadores consideran que a veces la remuneración es la adecuada con respecto a las tareas realizadas y el 27,27% refieren que nunca la remuneración está acorde con sus actividad laboral. Si se toma en cuenta los que respondieron a veces y nunca el 59,09% muestran no estar de acuerdo con la remuneración que perciben por el trabajo realizado.

Gráfico 17. La percepción del nivel de remuneración vs las actividades que realiza



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 24:** El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo

Tabla № 25 Frecuencias del Indicador Sueldo y Salarios

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	5	11,36
Frecuentemente	13	29,55
A veces	16	36,36
Nunca	10	22,73
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

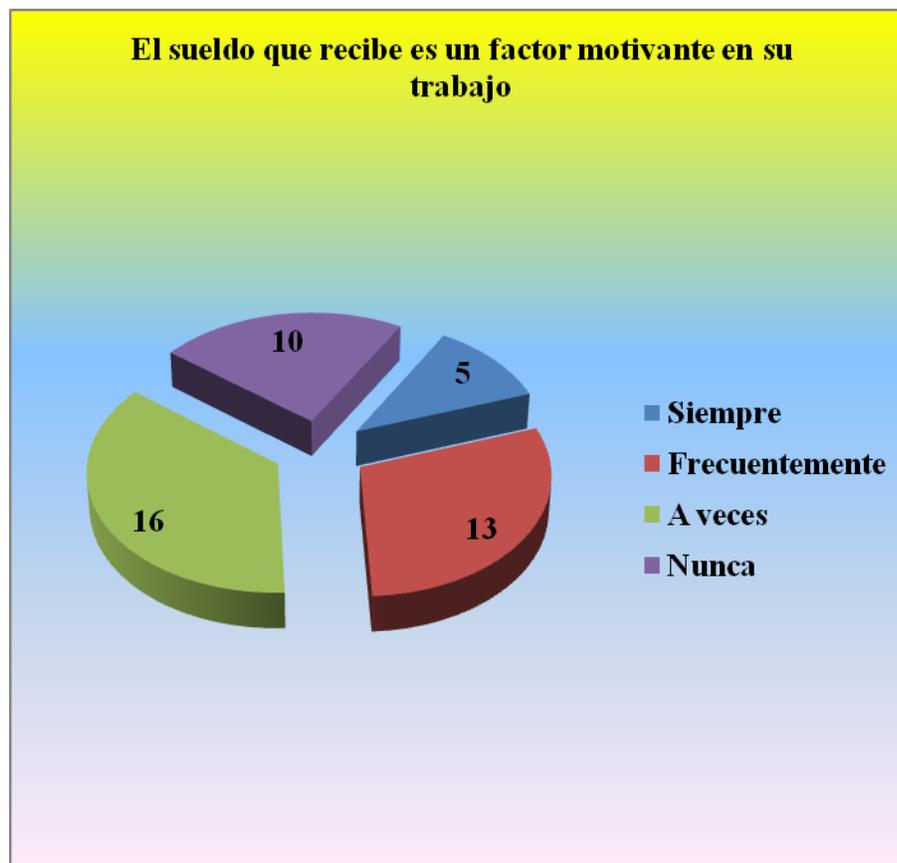
Fuente: Vera, C. (2018)

El ítem muestra que el 11,36% de los participantes expresó que el sueldo que recibe, siempre es un factor motivante en su trabajo, el 29,55% de los encuestados consideran que frecuentemente el sueldo es un factor que motiva en la realización de sus actividades, un 36,36% de los trabajadores consideran que a veces el sueldo los motiva a realizar su trabajo y un 22,73% refiere que nunca el sueldo es un factor motivante para desempeñar sus labores.

Los resultados nos indican que en promedio el 10,6% de los trabajadores siempre se encuentran satisfechos con su sueldo, un 27,28% frecuentemente, 35,60% a veces

y 26,52% nunca. Si unimos los que respondieron a veces y nunca representa 62,12% que no se encuentran motivados por su sueldo.

Gráfico 18. Remuneración vs motivación en su trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

### Indicador supervisión:

**Ítems 17:** El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba

Tabla № 26 Frecuencia del Indicador Supervisión

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	11	25,00
Frecuentemente	16	36,36
A veces	12	27,27
Nunca	5	11,36
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

**Análisis:** En este ítem el 25% de los participantes, señalaron que el supervisor o jefe inmediato, siempre toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba, el 36,36% de los encuestados, consideran frecuentemente ser tomados en cuenta por parte de sus supervisores, un 27,27% de los trabajadores consideran ser tomados en cuenta a veces y el 11,36% refieren nunca ser tomados en cuenta. Si se toma en cuenta los que respondieron siempre y frecuentemente el 61,36 % muestran que sus jefes ejercen un buen liderazgo sobre ellos, sin embargo existe un 38, 53% que no lo considera de esa forma lo cual es un porcentaje importante y podría ser objeto de análisis para futuros estudios en materia organizacional.

Gráfico 19. Capacidad de ser considerado en el proceso de toma de decisiones en la empresa



Fuente: Vera, C. (2018)

### Indicador política empresarial y administrativa:

**Ítems 12:** Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas

Tabla № 27 Frecuencia del Indicador Política Empresarial y Administrativa

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	7	15,91
Frecuentemente	9	20,45
A veces	21	47,73
Nunca	7	15,91
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los participantes de la muestra, un 15,91% perciben que las políticas de la empresa son muy rígidas, el 20,45% de los trabajadores señalaron que frecuentemente las políticas de la organización son rígidas, un 47,73% de los encuestados consideran que a veces las políticas de la institución son muy rígidas y 15,91% refieren que las políticas de la empresa nunca son rígidas.

Los resultados nos indican que los empleados se encuentran satisfechos con las políticas establecidas por los miembros de la organización, sin embargo a veces son muy rígidas.

Gráfico 20. Percepción de las políticas de la empresa



Fuente: Vera, C. (2018)

**Indicador de condiciones físicas:** en el indicador se encuentran 3 ítems (6, 25, 26).

**Ítems 6:** La jornada de trabajo es muy larga

Tabla № 28 Frecuencias del Indicador Condiciones Físicas

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	5	11,36
Frecuentemente	3	6,82
A veces	19	43,18
Nunca	17	38,64
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En este ítem el 11,36% de los participantes de la muestra indican que siempre la jornada de trabajo es muy larga, el 6,82% de los encuestados señalaron que frecuentemente la jornada laboral es larga, un 43,18% de los trabajadores consideran que a veces es larga la jornada de trabajo y el 38,64% consideró que nunca la jornada laboral es muy larga.

Gráfico 21. Tiempo de la jornada laboral



Fuente: Vera, C. (2018)

### Ítems 25: En su trabajo se siente un ambiente físico agradable

Tabla Nº 29 Frecuencias del Indicador Condiciones Físicas

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	16	36,36
Frecuentemente	18	40,91
A veces	9	20,45
Nunca	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En esta pregunta un 36,36% de los trabajadores manifestaron que siempre se siente bien con el ambiente físico en donde desarrollan sus actividades, el 40,91% de los encuestados señalaron que frecuentemente están en un ambiente físico agradable, el 20,45% de los participantes consideran que a veces se sienten bien con el ambiente físico de la organización y el 2,27% refieren nunca estar cómodos con su ambiente de trabajo.

Gráfico 22. Percepción del ambiente laboral



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 26:** Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas

Tabla № 30 Frecuencias del Indicador Condiciones Físicas

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	14	31,82
Frecuentemente	19	43,18
A veces	11	25,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítem el 31,82% de los participantes señalaron siempre poseer las condiciones más adecuadas para realizar su trabajo, el 43,18% de los encuestados consideran frecuentemente tener condiciones adecuadas para desarrollar sus actividades laborales, un 25% de los trabajadores consideran a veces gozar de las condiciones adecuadas para desempeñar sus labores y el 0% refiere nunca beneficiarse de condiciones adecuadas para realizar su trabajo.

Vives, K. (2015), manifiesta que “la teoría de Herzberg (1966), indica que dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo, ya que la infraestructura es considerada como un medio facilitador para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de eficiencia y desempeño, Entre ellos se encuentra la cantidad de trabajo, los recursos para desarrollarlos, luz, temperatura, herramientas, espacios ventilación y apariencia general del lugar de trabajo”.

Desde este punto de vista, según los resultados obtenidos utilizando el promedio entre los ítems se observa que los trabajadores administrativos de galletas Puig consideran en un 34,09% siempre existen condiciones óptimas en el ambiente para realizar sus labores, un 42,04 % frecuentemente, un 22,73% a veces y una minoría del 2,27% nunca.

Gráfico 23. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas



Fuente: Vera, C. (2018)

**Indicador relaciones personales:** en este indicador se observan 4 ítems (27, 28, 29, 30).

**Ítems 27:** Se Siente a Gusto con su equipo de trabajo

Tabla № 31 Frecuencias del Indicador Relaciones Personales

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	27	61,36
Frecuentemente	12	27,27
A veces	5	11,36
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos aplicados a la muestra, en la pregunta 27 el resultado obtenido indicó que el 61,36% de los participantes siempre se siente a gusto con su equipo de trabajo, el 27,27% de los trabajadores consideran frecuentemente sentirse bien con sus compañeros de trabajo, el 11,36% señalaron a veces sentirse a gusto y el 0% refieren nunca sentirse a gusto con su equipo de trabajo.

Gráfico 24. Nivel de satisfacción con su equipo de trabajo



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 28:** La comunicación facilita el trabajo que realiza

Tabla № 32 Frecuencias del Indicador Relaciones Personales

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	27	61,36
Frecuentemente	14	31,82
A veces	2	4,55
Nunca	1	2,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítems 28 el 61,36% de la muestra la mayoría de los participantes, señalaron que la comunicación siempre facilita el trabajo que realiza, el 31,82% de los encuestados consideran que frecuentemente la comunicación facilita la labor que realizan, un 4,55% de los trabajadores a veces consideran que la comunicación facilita las actividades que realizan y el 2,27% refieren que nunca la comunicación facilita el desarrollo del trabajo que realiza.

Gráfico 25. Niveles de comunicación en el trabajo que realiza



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 29:** Ha pensado en cambiarse a otro departamento

Tabla № 33 Frecuencias del Indicador Relaciones Personales

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	2	4,55
Frecuentemente	1	2,27
A veces	15	34,09
Nunca	26	59,09
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítems el 4,55% de los encuestados señalaron siempre haber pensado en cambiarse a otro departamento, el 2,27% de los participantes consideran frecuentemente cambiarse de departamento, el 34,09% de los trabajadores piensan a veces cambiarse a otro departamento y el 59,09% refiere nunca haber pensando en cambiarse de departamento.

Gráfico 26. Ha considerado solicitar cambio dentro de la organización



Fuente: Vera, C. (2018)

### Ítems 30: Su superior es amigable y muestra acercamiento

Tabla № 34 Frecuencias del Indicador Relaciones Personales

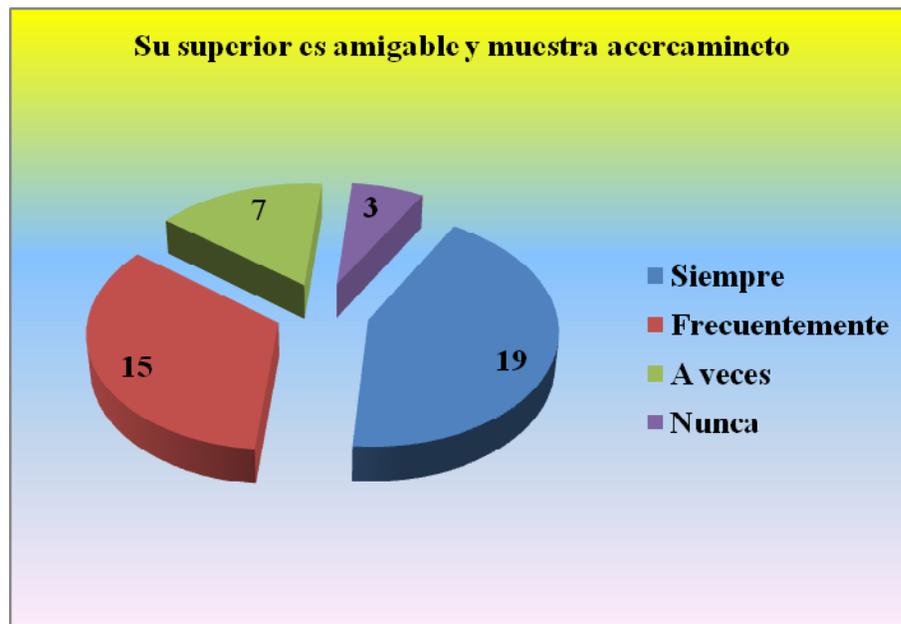
Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	19	43,18
Frecuentemente	15	34,09
A veces	7	15,91
Nunca	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En esta pregunta se obtuvo como resultado que un 43,18% de la muestra revelan que su superior siempre es amigable y muestra acercamiento, el 34,09% de los trabajadores señalaron que frecuentemente sus supervisores muestran acercamiento y son amigables, un 15,91% de los encuestados consideran a veces obtener acercamiento de sus jefes y el 6,82% refiere que nunca sus superiores son amigables ni muestran acercamiento.

Puntualizando lo expuesto anteriormente, los trabajadores en general mantienen buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, trayendo como consecuencia altos niveles de motivación como lo establece Herzberg (1966).

Gráfico 27. Receptividad de sus superiores



Fuente: Vera, C. (2018)

### Indicador beneficios y servicios sociales:

#### Ítems 23: Le satisfacen los beneficios que percibe

Tabla № 35 Frecuencia del Indicador Beneficios y Servicios Sociales

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	10	22,73
Frecuentemente	16	36,36
A veces	16	36,36
Nunca	2	4,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

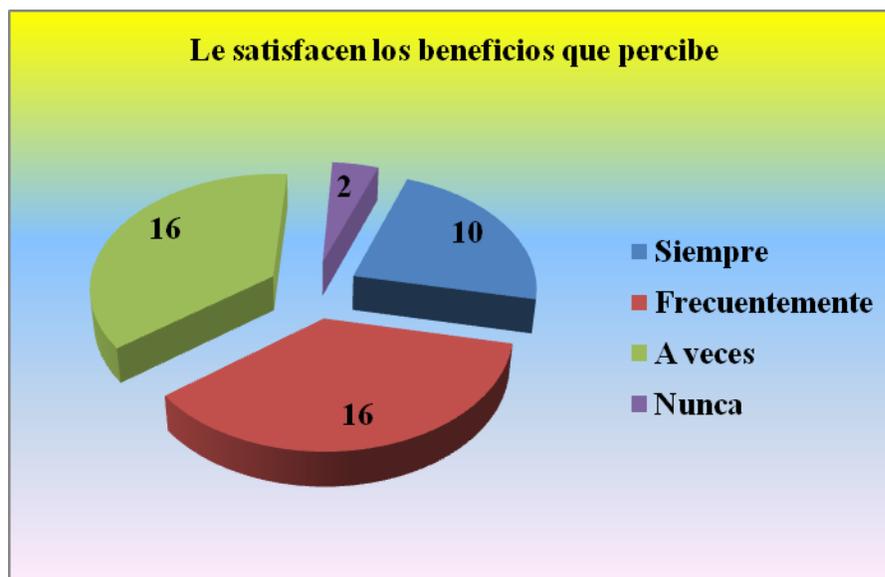
Fuente: Vera, C. (2018)

**Análisis:** En este ítem el 22,73% de los participantes señalaron que siempre le satisfacen los beneficios que perciben, un 36,36% de los encuestados manifestaron que frecuentemente obtienen satisfacción por los beneficios percibidos, el 36,36% de los trabajadores a veces sienten satisfacción por los beneficios laborales y un 4,55% refieren que nunca se siente a gusto con los beneficios percibidos por las actividades que realizan.

En atención a lo expuesto, en promedio un 59,09% se siente satisfecho con los beneficios que les otorga la empresa, mientras que el 40,91% están insatisfechos.

Vivas, k. (2015), señala que “los beneficios socioeconómicos según la teoría de Herzberg (1966), son un factor de higiene (extrínseco), donde señalan que se debe de establecer un sistema de beneficios, que se puedan comunicar con credibilidad y que transmita el mensaje a los trabajadores, que la organización los valoriza a través de ellas , ya que existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto el sistema de beneficios socioeconómicos debe de ser entendida en una concepción integral , ya que esta debe poder satisfacer las distintas necesidades que energizan a los diversos motivos influyendo así en el direccionamiento de la conducta hacia lo que la organización necesita lográndose una sintonía entre las metas de la organización y los que los trabajadores buscan”.

Gráfico 28. Niveles de satisfacción de los beneficios que percibe



Fuente: Vera, C. (2018)

**Indicador status de los trabajadores dentro de la organización:** en este indicador se observan 3 ítems (4, 10, 31).

**Ítems 4:** La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción

Tabla № 36 Frecuencias del Indicador Status

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	15	34,09
Frecuentemente	10	22,73
A veces	16	36,36
Nunca	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos aplicados a la muestra, en el ítems 4 se refleja que el 34,09% de los trabajadores indicaron que la posición que ocupan en la empresa siempre les da satisfacción, el 22,73% de los encuestados consideran que frecuentemente la posición que ocupan en la organización les produce satisfacción, un 36,36% de los participantes señalaron a veces obtener satisfacción por la posición que ocupan en el trabajo y el 6,82% refieren nunca estar satisfechos con la posición que ocupan dentro de la empresa.

Gráfico 29. El cargo que ocupa en la organización le genera satisfacción



Fuente: Vera, C. (2018)

**Ítems 10:** El trabajo que realiza lo hace sentir importante

Tabla № 37 Frecuencias del Indicador Status

Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	10	22,73
Frecuentemente	14	31,82
A veces	17	38,64
Nunca	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítems 10 se reflejó que 22,73% de los participantes de la muestra el trabajo que realiza siempre lo hace sentir importante, el 31,82% de los trabajadores consideran frecuentemente sentirse importante por su trabajo realizado, el 38,64% de los encuestados a veces se sienten importantes por las actividades que realizan y el 6,82% refieren nunca sentirse importantes por la labor que realiza.

Gráfico 30. Nivel de importancia por la labor que realiza en la organización



Fuente: Vera, C. (2018)

### Ítems 31: El puesto le permite tener buenas relaciones sociales

Tabla № 38 Frecuencias del Indicador Status

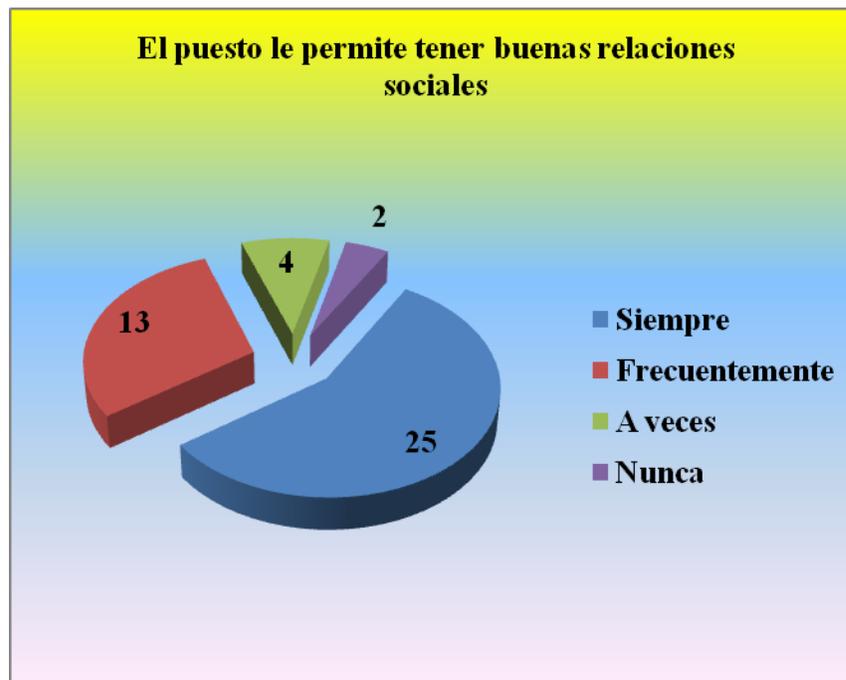
Opciones	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Siempre	25	56,82
Frecuentemente	13	29,55
A veces	4	9,09
Nunca	2	4,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Vera, C. (2018)

En el ítems 31 el 56,82% de la muestra la mayoría de los participantes, señalaron que su puesto de trabajo siempre les permite tener buenas relaciones sociales, el 29,55% de los encuestados consideran que el puesto de trabajo frecuentemente le permite poseer buenas relaciones sociales, un 9,09% de los trabajadores a veces su puesto de trabajo les permite tener buenas relaciones sociales y el 4,55% refiere que nunca su puesto de trabajo le permite tener buenas relaciones sociales.

En atención a lo expuesto, en general los trabajadores poseen una actitud positiva hacia su posición dentro del grupo en cual desempeñan su labor.

Gráfico 31. Relación del cargo con otras personas



Fuente: Vera, C. (2018)

- Con respecto al tercer objetivo específico del presente trabajo de investigación:

***Determinar la incidencia de los Factores Motivacionales en la satisfacción laboral del Personal Administrativo de Galletas Puig.*** Se encontró que:

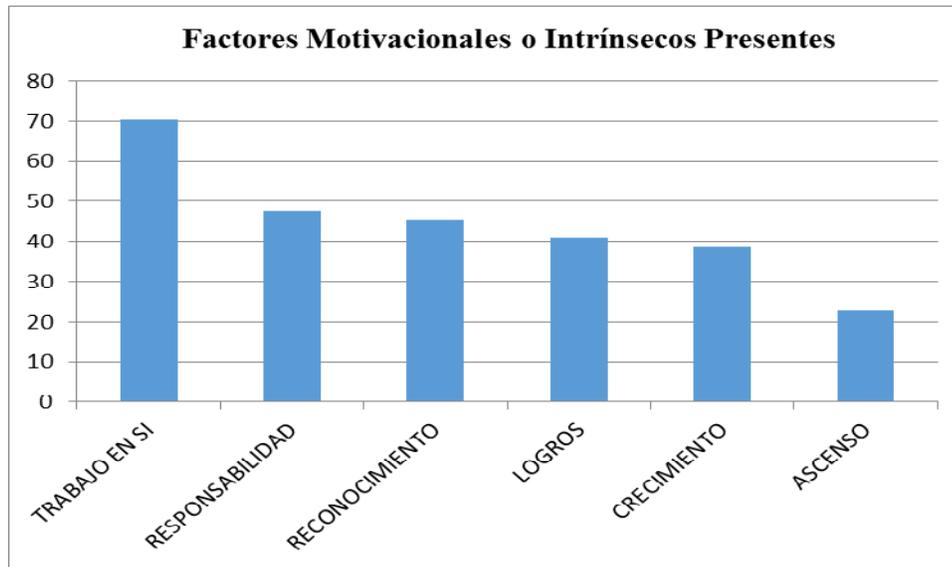
Los factores motivacionales o intrínsecos (satisfacción) más característicos tomando en cuenta los elementos con mayor proporción puntualizados por los trabajadores son los siguientes:

1. Trabajo en sí 26%
2. Responsabilidad 18%
3. Reconocimiento 17%
4. Logros 15%
5. Crecimiento 15%
6. Ascenso 9%

Por lo expresado anteriormente, se puede observar que el trabajo en sí, y la responsabilidad, fueron los elementos más importantes, puntualizados por los trabajadores administrativos de galletas Puig que son generadores de satisfacción en

un 26 y 18 % respectivamente, seguidamente en mediana proporción se encontraron el reconocimiento con el 17%, los logros y el crecimiento con 15% y por último con menor porcentaje se encontró el ascenso con 9%.

Gráfico 32. Factores motivacionales o intrínsecos presentes



Fuente: Vera, C.; (2018)

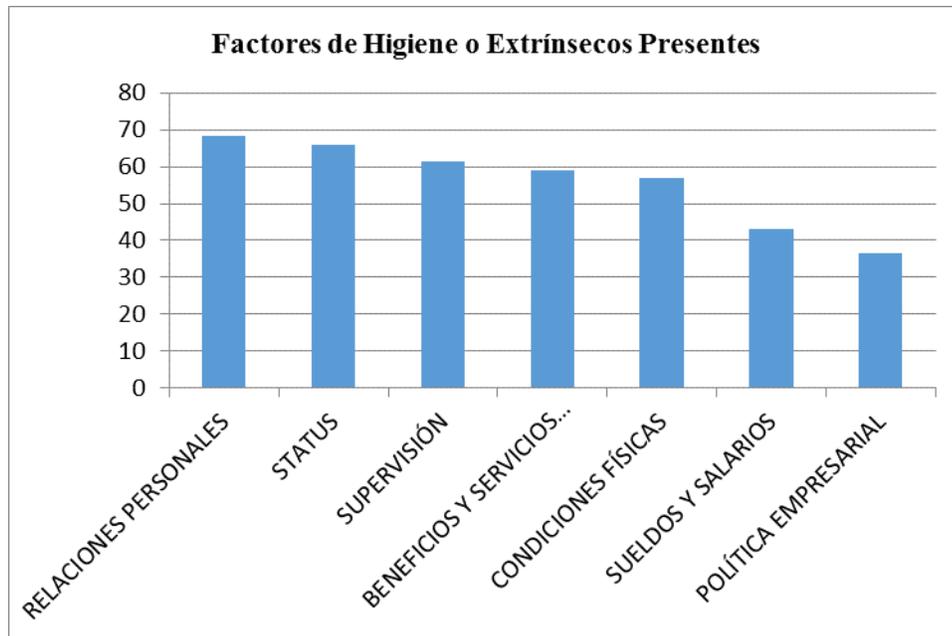
Los factores de higiene o extrínsecos, más relevantes encontrados en orden de importancia, basados en los de mayor proporción referida en la muestra de la organización son:

1. Relaciones Personales 17%
2. Status 17%
3. Supervisión 16%
4. Beneficios y servicios Sociales 15%
5. Condiciones Físicas 15%
6. Sueldos y salarios 11%
7. Política empresarial 9%

De acuerdo al análisis y la metodología desarrollada a lo largo del presente estudio, en los factores de higiene se puede observar que las variables con mayor frecuencia que generaron satisfacción en los empleados fueron las relaciones personales y el status con un 17%, seguidamente se encuentran la supervisión con 16%, los beneficios y servicios sociales en un 15%, las condiciones físicas en 15% y

en menor proporción estuvieron los sueldos y salarios y la política empresarial con 11 y 9% respectivamente.

Gráfico 33. Factores de higiene o extrínsecos presentes



Fuente: Vera, C. (2018)

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En atención a los objetivos específicos del presente trabajo de investigación se establecen las siguientes consideraciones para cada uno de ellos:

**Objetivo 1.-** *Describir los factores intrínsecos o motivacionales, que influyen en la satisfacción del Personal Administrativo de Galletas Puig.* A partir de considerar los factores intrínsecos o motivacionales, relacionados con la tarea laboral en sí misma, que satisfacen la necesidad que poseen los individuos de auto realizarse y crecer como persona, se concluye que los empleados de la empresa Galletas Puig presentan una satisfacción favorable en especial con el factor de trabajo en sí con un promedio del 70%, seguido de la responsabilidad, reconocimiento, logros, crecimiento y ascenso. Las 3 primeras, percibidas como medianamente favorables el 48, 45 y 41%, respectivamente.

Es válido considerar, que los factores motivacionales encontrados en el puesto de trabajo contribuyen a incrementar la motivación en el trabajador y por consiguiente obtener una mayor satisfacción, generando mayor eficiencia en la realización de sus actividades. En este sentido existen ciertos ítems correspondientes a los factores de crecimiento y ascensos que están influyendo de forma negativa, ya que no se encuentran presentes en la totalidad de la muestra seleccionada, con un promedio del 39% para el factor de crecimiento y 23% para el factor de ascenso. Es por ello, que se recomienda actualizar constantemente, los conocimientos del personal, a través de cursos que les permitan su adiestramiento para el cargo desempeñado y para futuros ascensos.

**Objetivo 2.-** *Determinar los Factores extrínsecos o higiénicos que influyen en la satisfacción del Personal Administrativo de Galletas Puig.* Dentro de este marco los factores extrínsecos o de higiene que hacen referencia al ambiente del trabajador, los

resultados arrojan que los trabajadores en su mayoría se encuentran satisfechos en cuanto a las relaciones personales, el status y supervisión en un promedio del 68, 66 y 61%. No obstante, cabe destacar que en los factores de beneficios sociales y en las condiciones físicas los empleados están medianamente satisfechos con el 59 y 57%, en menor proporción se encuentran los sueldos y salarios con un promedio del 43% y las políticas empresariales con el 36%. En este sentido se comprende según la teoría de Herzberg (1966), que cuando los factores extrínsecos no se encuentran en la muestra en su totalidad o se aplican incorrectamente no proporcionan satisfacción en el trabajador causando desmotivación y cuando sí lo están, solo coadyuvan a minimizar o suprimir la insatisfacción.

Puntualizando lo expuesto, la teoría dual de Herzberg mantiene validez y se encuentra presente en los trabajadores administrativos de galletas Puig; su satisfacción depende de dos factores motivacionales e higiénicos; siendo los factores motivadores los más importantes, ya que se encuentran asociados a experiencias satisfactorias, generando en el trabajador mayor motivación y por ende el mejor desarrollo de sus actividades, por tal razón, los factores que se presentaron en menor tamaño son los que no satisfacen las necesidades o aspiraciones de los trabajadores y están afectando el funcionamiento adecuado de la organización.

**Objetivo 3.- *Determinar la incidencia de los Factores Motivacionales en la satisfacción laboral del Personal Administrativo de Galletas Puig.*** Se puede concluir que los empleados presentan un estado motivacional satisfactorio con un promedio del 70% ya que se encontraron frecuencias con una tendencia favorable, sobre todo en el indicador de trabajo en sí, que hace alusión a las tareas que componen el trabajo diario, es decir, que los trabajadores administrativos de Galletas Puig sienten una retroalimentación de su desempeño laboral, que los mantiene motivados, ya que, como lo establecen Hackman, J.; y Oldham, G.; (1980), las actividades del trabajo diario deben tener ciertas características para poder influir en la motivación de los trabajadores, que otorguen al empleado la posibilidad de sentir la experiencia de realizar una tarea completa, que el individuo pueda desarrollarlas y ponerlas en práctica en sus puestos de trabajo, de sentir que tiene un impacto en la

vida de los demás, de sentir que domina la ejecución del trabajo, que realizan una labor integral usando aptitudes y habilidades que valoran y que pueden desarrollar su trabajo con autonomía, recibiendo retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral.

Por otra parte existen ciertos ítems que están influyendo de forma negativa en la conducta de los trabajadores afectando la motivación y por ende el desempeño de ellos. Los indicadores de ascenso y de crecimiento, llaman la atención debido a que sus resultados fueron desfavorables, un 77,28% de los trabajadores manifestaron que no existe la posibilidad de superarse, crecer, ni obtener ascensos dentro de la organización. Es importante destacar que tener la posibilidad de ascenso según Herzberg (1966), generan conductas más eficaces y por ende trabajadores mejor motivados al realizar sus tareas.

Por otra parte, los trabajadores consideraron relevantes a la hora de mantenerlos motivados que el trabajo que desempeñan es interesante y agradable, poseer un alto grado de responsabilidad al momento de cumplir sus objetivos, que sus actividades le permitan desarrollarse dentro de la empresa y les otorgue la posibilidad de obtener prestigio. Es necesario resaltar que, en la combinación de los factores intrínsecos y extrínsecos es la clave para obtener una motivación óptima, de esta forma es importante que la empresa cree las condiciones para activar trabajos interesantes y desafiantes que tengan sentido para los trabajadores.

### **Recomendaciones Generales**

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas y con el fin de mejorar y mantener la motivación de los trabajadores administrativos de galletas Puig y obtener mejores resultados en los objetivos propuestos dentro de la organización, se presentan a consideración algunas recomendaciones:

- Elaborar un sistema de reconocimientos de manera que los trabajadores perciban la importancia de cada uno de ellos para la empresa y les estimule en el rendimiento de su labor.
- Promover y realizar cursos de mejoramiento profesional y personal, adiestrándolo para su cargo y futuros ascensos.

- Evaluar y aplicar escalas salariales a los empleados, promoviendo entre los trabajadores sueldos competitivos en el mercado que consolide que su permanencia en la organización.
- Implementar programas de incentivos económicos y no económicos, que sean atractivos para los trabajadores como por ejemplo: bonificaciones por cumplimiento de objetivos, reconocimiento de empleado del mes, becas, financiamiento de estudios entre otras.
- Mejorar las condiciones físicas de trabajo con el fin de brindar a los trabajadores un ambiente agradable.
- Capacitar a los supervisores, en relación a la comunicación efectiva, liderazgo y todo lo que contribuya al mejoramiento en la cooperación, integración y comunicación entre los compañeros de trabajo.
- Finalmente se recomienda realizar evaluaciones periódicas de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los empleados y su desempeño con el fin de ofrecer puestos de trabajos estables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Arias, Galicia. L. y Heredia, F. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Caracas: BL consultores asociados.
- Bateman, T. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. México: Mc Graw-Hill.
- Beron, D. y Palma, F. (2011). *Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de enfermería (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- Betancourt, I. y González, D. (1999). *Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg (tesis de pregrado)*. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Atlas S.A.
- Christense, L. (1980). *Experimental methodology*. Boston: Allyn and Bacon. Segunda edición.
- Connock, S. y Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London: Institute of personal and development
- Cordova, J. (2007). *Elaboración de los proyectos de investigación*. Caracas, Venezuela: Insula.

- Franklin, E. (1998). Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales. México: Mc Graw- Hill.
- Finol de Franco, M. y Camacho, H. (2006). El proceso de investigación científica. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.
- Garay, J. y Garay M. (2012). Ley orgánica del trabajo, de los trabajadores y trabajadoras. Venezuela: Corporación AGR, S.C.
- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables (tesis de pregrado. Universidad de Valladolid, España.
- González, D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Ciencias médicas.
- Herzberg, F. Mausner, B y Sinyderman, B. (1967). The motivations to work. Nueva York, Estados Unidos.
- Howell, B. (1979). The essence of school climate. Tulsa publications center
- Huicapi, M. Jacome, G. y Castro, G. (2017). Motivación de las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.
- Keith, D. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.
- Kerlinger, F. (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kinnear, C. y Taylor, R. (1993). Investigación de mercados. México: Mc Graw-Hill.
- Kish, L. (1975). Survey Sampling. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Kootz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración. Mc Graw Hill
- Leidecker, J y Hall, J. (1989). Motivación buena teoría, pobre aplicación. Barcelona, España.

- Garay, J. y Garay M. (2012). Ley orgánica del trabajo, de los trabajadores y trabajadoras. Venezuela: Corporación AGR, S.C.
- Martín, P. (2012). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg (tesis de maestría) Universidad de la Plata, Argentina.
- Martínez, E. y Balmaceda, I. (2014). Proceso organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua.
- Montalvo, G. y Plasencia, R. (2015). La motivación, comportamiento organizacional.
- Murray, H. (1992). Teoría motivacional y de la personalidad. México: Enciclopedia psicológica Social.
- Nava, K. (2008). Metodología de la investigación Maritza Betancourt. Recuperado de <https://maritzabetancourt.wordpress.com/2008/05/26/marco-metodologico-semana-9-seccion-301/>
- Palella, S. y Martins, F. (2004). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fedupel.
- Ramírez, E. (2009). Las ocho teorías más importantes de la motivación. España. Recuperado de <http://alumno-de-la-vida.over-blog.es/article-33574380.html>
- Ramírez, R. Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tuberías de acero. México.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Caracas, Editorial: Panapo.

- Santalla, Z. Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Universidad Católica Andrés Bello, 2011. Segunda edición. 126-202.
- Salazar, J. (1991). Gerencia una alternativa para la educación. Venezuela
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., y Cook, S. (1976). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Editorial Rialp. Octava edición.
- Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Segunda edición. Caracas: FEDEUPEL.
- Sudman, S. (1976). Applied Sampling. Nueva York: Wile.
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Taylor, S y Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. México: Paidós.
- Tamayo M. y Tamayo (1998). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). Manual de trabajos de grado; de especialización y maestría y tesis doctorales. Cuarta edición. Caracas, Venezuela UPEL.
- Villafranca, D. (2002). Metodología de la investigación. Miranda, Venezuela: Editorial Fundaca.
- Vives, K. (2015). Estudio de la motivación laboral en una industria refinadora de aceite de palma comestible en el estado Carabobo (tesis de especialización). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: WILEY & Sons.

Zarcovich, P. (2005). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATIFACCION LABORAL**

Estimado participante el presente cuestionario es para evaluar el grado de satisfacción que usted posee en relación a labor que desempeña en esta organización, el mismo es con fines académicos para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Sus respuestas son totalmente anónimas, y es indispensable que responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible porque de ellas depende el éxito de la investigación.

A continuación se presentan una serie de planteamientos relacionados a sus labores en la empresa Galletas Puig. Exprese su respuesta marcando con una X en la casilla que usted considere que describa mejor su experiencia; las opciones de respuesta son:

**1= siempre**

**2= frecuentemente**

**3= a veces**

**4= nunca.**

Mucho agradecemos su valiosa colaboración.

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla				
2. Se siente satisfecho con su trabajo				
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades				
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción				
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				
6. La jornada de trabajo es muy larga				
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante				
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo				
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas				
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba				
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante				
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				
23. Le satisfacen los beneficios que percibe				
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable				
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas				
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo				
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza				
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales				

**ANEXO B. GALLETAS PUIG LISTADO DEL PERSONAL**

Administración	Código trabajador	Cargo	Sexo
	01	Secretaria	F
	02	Jefe Administrativo	M
	03	Jefe Administrativo	F
	04	Analista Jefe	F
	05	Analista administrativo y contable	F
	06	Analista administrativo y contable	M

Recursos humanos	Código trabajador	Cargo	Sexo
	07	Analista de recursos humanos	M
	08	Coordinador de relaciones laborales	M
	09	Jefe de recursos humanos	F
	10	Analista de recursos humanos	F
	11	Analista de recursos humanos	M
	12	Analista de talento humano	F
	13	Coordinador de reclutamiento y selección	F
	14	Gerente general de recursos humanos	F

Administración de recursos humanos	Código trabajador	Cargo	Sexo
	15	Jefe Administrativo	M
	16	Analista administrativo y contable	M
	17	Analista Jefe	F
	18	Analista administrativo y contable	F
	19	Pasante Inces	F
	20	Analista administrativo y contable	F
	21	Gerente de administración de RRHH	M

Mercadeo	Código trabajador	Cargo	Sexo
	22	Analista de mercadeo	M
	23	Coordinador de Mercadeo	M

Documentación	Código trabajador	Cargo	Sexo
	24	Coordinador de documentación	F
	25	Analista de documentación	M

Tesorería	Código trabajador	Cargo	Sexo
	26	Jefe de cuentas por pagar	M
	27	Mensajero	M
	28	Analista de cuentas por pagar	F
	29	Analista de cuentas por pagar	F

Exportación	Código trabajador	Cargo	Sexo
	30	Analista de importación y exportación	F

Contabilidad	Código trabajador	Cargo	Sexo
	31	Analista contable	M
	32	Analista contable	F
	33	Contador	F
	34	Contador	F

Administración de Ventas	Código trabajador	Cargo	Sexo
	35	Analista de comercialización	F
	36	Jefe administrativo de comercialización	M
	37	Asistente de ventas	F

Crédito y cobranzas	Código trabajador	Cargo	Sexo
	38	Analista II	M
	39	Analista I	M
	40	Analista I	F
	41	Analista jefe	F
	42	Analista II	F

Seguros	Código trabajador	Cargo	Sexo
	43	Coordinador de seguros	F
	44	Analista de seguros	F

## ANEXO C. CUESTIONARIOS APLICADOS

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		X		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo	X			
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	X			
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				X
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal	X			
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			X	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo			X	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				X
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				X
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal	X			
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			X	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente	X			
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	✓			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	✓			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	✓			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	✓			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				✓
6. La jornada de trabajo es muy larga				✓
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		✓		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	✓			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		✓		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		✓		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente	✓			
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				✓
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	✓			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		✓		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				✓
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	✓			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		✓		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			✓	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	✓			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo	✓			
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto	✓			
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza	✓			
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	✓			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		✓		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	✓			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			✓	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	✓			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	✓			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				✓
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	✓			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	✓			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	<input checked="" type="checkbox"/>			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	<input checked="" type="checkbox"/>			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				<input checked="" type="checkbox"/>
6. La jornada de trabajo es muy larga				<input checked="" type="checkbox"/>
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				<input checked="" type="checkbox"/>
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>			
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	<input checked="" type="checkbox"/>			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				<input checked="" type="checkbox"/>
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	<input checked="" type="checkbox"/>			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza	<input checked="" type="checkbox"/>			
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	<input checked="" type="checkbox"/>			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	<input checked="" type="checkbox"/>			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba				<input checked="" type="checkbox"/>
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			<input checked="" type="checkbox"/>	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	<input checked="" type="checkbox"/>			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				<input checked="" type="checkbox"/>
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				<input checked="" type="checkbox"/>
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		<input checked="" type="checkbox"/>		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	<input checked="" type="checkbox"/>			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	<input checked="" type="checkbox"/>			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	<input checked="" type="checkbox"/>			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				<input checked="" type="checkbox"/>
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				<input checked="" type="checkbox"/>
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	<input checked="" type="checkbox"/>			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				X
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza			X	
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			X	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales			X	

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				X
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente	X			
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal	X			
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo	X			
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto	X			
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza	X			
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo	X			
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales				X

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla				✓
2. Se siente satisfecho con su trabajo			✓	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades				✓
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			✓	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			✓	
6. La jornada de trabajo es muy larga			✓	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				✓
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			✓	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				✓
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante				✓
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			✓	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			✓	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			✓	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		✓		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			✓	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas				✓
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba				✓
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			✓	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			✓	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			✓	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			✓	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			✓	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			✓	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				✓
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			✓	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			✓	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			✓	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza				✓
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento		✓		
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				✓
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales				✓

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga		X		
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo	X			
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente	X			
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo	X			
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla				X
2. Se siente satisfecho con su trabajo			X	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			X	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción				X
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	X			
6. La jornada de trabajo es muy larga		X		
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				X
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		X		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	X			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza		X		
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas				X
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			X	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza			X	
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento	X			
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				X
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales			X	

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	X			
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	X			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe				X
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	✓			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	✓			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	✓			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	✓			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				✓
6. La jornada de trabajo es muy larga				✓
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	✓			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	✓			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo	✓			
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	✓			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				✓
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				✓
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	✓			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				✓
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				✓
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	✓			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	✓			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				✓
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	✓			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo	✓			
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto	✓			
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza	✓			
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	✓			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo	✓			
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	✓			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	✓			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	✓			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	✓			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				✓
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	✓			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	✓			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			X	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza			X	
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			X	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales			X	

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	X			
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante				X
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				X
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza		X		
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			X	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal		X		
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		X		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza	X			
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	X			
6. La jornada de trabajo es muy larga		X		
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	X			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			X	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga		X		
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				X
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza		X		
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			X	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza			X	
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		✓		
2. Se siente satisfecho con su trabajo			✓	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			✓	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	✓			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		✓		
6. La jornada de trabajo es muy larga	✓			
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				✓
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		✓		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			✓	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			✓	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			✓	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			✓	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo				✓
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			✓	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	✓			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			✓	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		✓		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal	✓			
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		✓		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			✓	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto	✓			
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		✓		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		✓		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			✓	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		✓		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		✓		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		✓		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	✓			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				✓
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	✓	✓		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	✓	✓		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			X	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza	X			
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza		X		
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento		X		
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		✓		
2. Se siente satisfecho con su trabajo			✓	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			✓	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción				✓
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		✓		
6. La jornada de trabajo es muy larga	✓			
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			✓	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			✓	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				✓
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			✓	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			✓	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		✓		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			✓	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza	✓			
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	✓			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			✓	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			✓	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			✓	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante				✓
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			✓	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				✓
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				✓
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			✓	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			✓	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		✓		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		✓		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			✓	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	✓			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				✓
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			✓	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales			✓	

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones				X
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo				X
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	X			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante				X
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza			X	
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga		X		
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		X		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza		X		
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo		X		
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza	X			
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo	X			
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo			X	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				X
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			X	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales			X	

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				X
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza	X			
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	X			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			X	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante	X			
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente	X			
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo	X			
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		X		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo	X			
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal	X			
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	✓			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	✓			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		✓		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			✓	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	✓			
6. La jornada de trabajo es muy larga				✓
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		✓		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			✓	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				✓
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			✓	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			✓	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas				✓
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			✓	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			✓	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza		✓		
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas				✓
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	✓			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			✓	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			✓	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			✓	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			✓	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				✓
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	✓			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		✓		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		✓		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			✓	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		✓		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	✓			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				✓
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		✓		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		✓		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones		X		
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		X		
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo			X	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			X	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	X			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	X			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba				X
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe			X	
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				X
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales				X

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza		X		
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		X		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		X		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente		X		
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	X			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto		X		
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza		X		
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento			X	
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades	X			
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción	X			
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga				X
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones	X			
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante				X
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo		X		
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza			X	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			X	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		✓		
2. Se siente satisfecho con su trabajo	✓			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			✓	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción		✓		
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		✓		
6. La jornada de trabajo es muy larga			✓	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			✓	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	✓			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			✓	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante		✓		
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente	✓			
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			✓	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			✓	
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza			✓	
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			✓	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	✓			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba	✓			
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			✓	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante				✓
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo	✓			
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto			✓	
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			✓	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		✓		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			✓	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			✓	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		✓		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	✓			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	✓			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				✓
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento			✓	
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	✓			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla			X	
2. Se siente satisfecho con su trabajo			X	
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades			X	
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción				X
5. Su trabajo es monótono y repetitivo		X		
6. La jornada de trabajo es muy larga	X			
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				X
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo			X	
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	X			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			X	
14. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas			X	
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe				X
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable		X		
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				X
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo				X
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza	X			
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas			X	
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo	X			
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza				X
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas	X			
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal			X	
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante	X			
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza				X
23. Le satisfacen los beneficios que percibe	X			
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo				X
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable	X			
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas	X			
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo	X			
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza	X			
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento	X			
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales	X			

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla		X		
2. Se siente satisfecho con su trabajo		X		
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo	X			
6. La jornada de trabajo es muy larga	X			
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza			X	
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo				X
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente				X
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	X			
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo				X
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza				X
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza	X			
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas		X		
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba			X	
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal				X
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo			X	
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe		X		
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo			X	
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable				X
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas			X	
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo			X	
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza		X		
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento		X		
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

ITEMS	1	2	3	4
1. Le agrada el trabajo que desarrolla	X			
2. Se siente satisfecho con su trabajo	X			
3. Considera que el trabajo que desarrolla está acorde a sus capacidades		X		
4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			X	
5. Su trabajo es monótono y repetitivo			X	
6. La jornada de trabajo es muy larga			X	
7. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			X	
8. Es reconocido por la empresa y por su jefe el trabajo que realiza				X
9. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		X		
10. El trabajo que realiza lo hace sentir importante			X	
11. Cuando obtiene un logro el jefe le refuerza adecuadamente			X	
12. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas		X		
13. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo				X
14. Recibe algún Incentivo por el trabajo que realiza		X		
15. Se siente estancado en el trabajo que realiza			X	
16. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas				X
17. El supervisor toma en cuenta las ideas de sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba		X		
18. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal		X		
19. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante			X	
20. Recibe elogios al realizar un buen trabajo				X
21. El ingreso que percibe por su trabajo lo mantiene a gusto				X
22. La remuneración económica que percibe está acorde con las actividades que realiza			X	
23. Le satisfacen los beneficios que percibe				X
24. El sueldo que recibe es un factor motivante en su trabajo		X		
25. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable			X	
26. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas		X		
27. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		X		
28. La comunicación facilita el trabajo que realiza			X	
29. Ha pensado en cambiarse a otro departamento				X
30. Su superior es amigable y muestra acercamiento				X
31. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		X		

## ANEXO D. CARTA DE SOLICITUD DE PERMISO PARA REALIZAR EL ESTUDIO

Caracas, 05 de Marzo de 2018

Atención  
Lcda. María Eugenia Cordero  
Gerente General de Recursos Humanos  
C.A Sucesora de José Puig & CIA

La presente es para presentarle la investigación que servirá como trabajo de grado en la Especialización de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo principal es Identificar los Factores Motivacionales que influyen en la satisfacción en el trabajo del Personal Administrativo de Galletas Puig, según la Teoría dual de Herzberg.

Es importante recalcar que en todo momento, la información obtenida por mí serán para fines académicos y la información recolectada podrá ser compartida con ustedes.

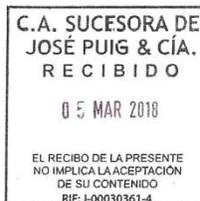
Sin más a que hacer referencia por el momento, quedo a su disposición para responder cualquier duda en relación a la investigación.

Mucho agradeceré su autorización y colaboración para realizar el estudio.

Atentamente



Lcdo. Carlos José Vera Rivas



## ANEXO E. CARTA DE ACEPTACION Y PERMISO PARA REALIZAR EL ESTUDIO

Caracas, 05 de Marzo de 2018

Atención

Lcdo. Carlos José Vera Rivas

La presente es para dar aprobación a su solicitud para la realización de su trabajo de investigación como estudiante de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello cuyo objetivo fue:

“Identificar los factores motivacionales que influye en la satisfacción del personal administrativo de Galletas Puig según la teoría dual de Herzberg.

Sin más a que hacer referencia por el momento, quedo a su disposición para cualquier apoyo adicional que requiera en su investigación.

Atentamente



---

Lcda. María Eugenia Cordero  
Gerente General de Recursos Humanos  
CA Sucesora de José Puig & CIA

C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG & CÍA  
RIF: J-00030361-4

C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG & CÍA

