UCAB

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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: Motivación factor clave en el desempeño laboral en la teoría de las expectativas de Víctor Vroom y el contexto social.

Realizado por: **Catherine Hagley**

Profesor guía: José Ramón Naranjo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diecisiete (17) puntos.

Nombre: José R. Naranjo M Firma:

Nombre: Roraima Mora G Firma:

Nombre: Pedro Vicente Navarro Díaz Firma:

Caracas 17 de Junio de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

MOTIVACIÓN FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM Y EL CONTEXTO SOCIAL.

Tesista: Catherine Hagley

Tutor: José Ramón Naranjo

Caracas, 17 de junio de 2019

DEDICATORIA

Principalmente a Dios por brindarme la oportunidad de cerrar mi ciclo universitario.

A mis ángeles en el cielo que cuidan de mí y me dan fuerza todos los días para continuar.

A mi mamá que toda la vida ha dado todo por mí y solo por eso se merece el mundo.

A mi mamáblanca y mi abuela que junto a mi mamá son mi motor de vida, mi ejemplo a seguir.

A mi familia porque siempre han estado para mí, y velado por mis sueños.

Por último, pero no menos importante a ti mi gordis, mi otra mamá viajaste al cielo muy pronto, pero este esfuerzo y logro también es por ti.

¡Gracias por tanto!

Catherine Hagley

AGRADECIMIENTOS

Nuevamente inicio dándole gracias a Dios por acompañarme en este camino.

Gracias a los profesores Pedro Navarro, Hilda Ruiz y Adriana Bañez por siempre estar dispuestos ayudarme y aclarar cualquier duda que se presentara.

Al profesor José Naranjo por desde un inicio servir de guía, aceptar ser mi tutor y estar siempre pendiente de mi progreso en este proyecto.

A la familia Faroh por ser mi soporte, por ayudarme a ser quien soy y siempre apoyarme en lo que me propongo y sueño.

A mis hermanos de vida, Mariana, José Alberto, Leonel, Marco, Omaira, Katherin, Reiny, Ingrid, Evelin y Andrea por estar a mi lado, y decirme siempre tu puedes.

A mis hermanos Marah Graterol Faroh y Junior Hagley por ser parte de mí toda la vida, y por estar sin importar la distancia.

A ti mamá porque cada logro es para ti y por ti, gracias por nunca dejarme caer, te amo.

A WTFE por permitirme realizar mi trabajo de grado dentro de su organización, su colaboración y receptividad. Principalmente a la Lic. Brigitte Mercado por todo su cariño y apoyo.

A ti UCAB por ser mi alma mater, por brindarme una excelente formación para hacer de mí un profesional integral y brindarme los espacios y herramientas para mantener y fortalecer mis conocimientos y valores.

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
OBJETIVOS 19
Objetivo general 19
Objetivos específicos 19
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 23
Motivación 23
Teorías motivacionales 24
Teorías de contenido 24
Teoría ERG 26
Teoría de los dos factores 26
Teoría de las necesidades de McClelland 27
Teorías del proceso 28
Teoría del reforzamiento 28
Teoría de las expectativas 28
Contexto y condiciones de trabajo 34
Desempeño organizacional 36
Desempeño de tarea: 37
Desempeño contextual: 37
Desempeño contextual hacia el individuo y desempeño contextual hacia la organización. 38
Evaluación del desempeño 38
Sistemas de evaluación del desempeño 40
Errores y sesgos del evaluador 41
Las recompensas de los empleados 43
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL 45
Reseña Histórica: 45
Misión 46
Visión 46

Política de calidad 46
ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN 47
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO 48
Tipo y Diseño de Investigación 48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 50
Confiabilidad y Validez 53
Operacionalización de las variables 56
CAPÍTULO V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 61
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 114
ANEXOS 124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow……25

Figura 2. Factores de la Teoría de Herzberg..... 27

Figura 3. Modelo de las expectativas de Víctor Vroom (1964)..... 31

Figura 4. Beneficios y dificultades de la evaluación del desempeño..... 43

Figura 5. Recompensas Organizacionales……. 44

Figura 6. Organigrama de la organización (WTFE). 47

Figura 7. Esquema de análisis ambiente VUCA 100

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Trabajadores de World Tel-Fax Electronics,C.A al día 15-01-2019 50
Tabla N° 2. Categorías de respuesta para las preguntas correspondientes al instrumento de Motivación basado en las expectativas de Vroom (1964) 52
Tabla N° 3. Análisis de confiabilidad para las variables instrumentalidad, valencia y expectativas 53
Tabla N° 4. Escala de los valores utilizados para la evaluación del desempeño. 54
Tabla N° 5. Valores y ponderaciones correspondientes a cada ítem dentro de la evaluación de desempeño. 55
Tabla N° 6. Composición de la muestra de acuerdo al sexo 62
Tabla N° 7.Composición de la población según edades. 62
Tabla N° 8. Composición de la población según nivel de escolaridad (culminada) 63
Tabla N° 9. Composición de la muestra según su antiguedad dentro de la organización.... 64
Tabla N° 10Composición de la muestra según su área o departamento donde labora. 64
Tabla N° 11. Escala de respuesta para la medición de la instrumentalidad 66
Tabla N° 12. Estadísticos descriptivos de la variable instrumentalidad. 66
Tabla N° 13. Distribución según la probabilidad de recibir reconocimiento publico 67
Tabla N° 14.Distribución de la probabilidad de estar contento consigo mismo por el cumplimiento sobresaliente de sus tareas 68
Tabla N° 15. Distribución de probabilidad de sentirse seguro en el trabajo. 69
Tabla N° 16.Distribución de probabilidad de tener oportunidad de desarrollo y demostrar sus capacidades y talentos 70
Tabla N° 17. Distribución de probabilidad de tener sensación de haber logrado una meta importante al cumplir de forma sobresaliente sus asignaciones 71
Tabla N° 18. Distribución de probabilidad de recibir reconocimiento de parte de su supervisor 72
Tabla N° 19.Distribución de probabilidad de disponer mayor participación dentro de la empresa. 73
Tabla N° 20. Escala de respuesta para la medición de la variable valencia 74
Tabla N° 21. Estadísticos descriptivos de la variable valencia 75

Tabla N° 22. Distribución según la importancia de la cantidad de reconocimientos recibidos de parte de sus supervisores y coordinadores 75
Tabla N° 23. Distribución según la importancia de hacer algo que lo haga sentir satisfecho 76
Tabla N° 24.Distribución según la importancia de obtener una promoción al culminar su contrato o después de un tiempo (quedar fijo en la empresa). 77
Tabla N° 25. Distribución según la importancia que representa el percibir respeto de parte de sus compañeros de trabajo 78
Tabla N° 26. Distribución según la importancia de la amigabilidad o compañerismo con las personas con la que labora. 79
Tabla N° 27. Distribución según la importancia que tiene para el trabajador el dinero que percibe por su trabajo. 80
Tabla N° 28. Distribución según la importancia de la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos. 81
Tabla N° 29.Escala de respuesta para la medición de la variable expectativa..... 83
Tabla N° 30. Estadística descriptiva de la variable expectativas 83
Tabla N° 31. Distribución de la relación entre Trabajar duro – Mucha Productividad 83
Tabla N° 32. Distribución de la relación entre Trabajar duro - Hacer bien mi trabajo..... 84
Tabla N° 33. Distribución de la relación entre Trabajar duro - Buen desempeño..... 84
Tabla N° 34. Cálculo de la motivación basado en la teoría de las expectativas de Vroom (1964) 85
Tabla N° 35. Matriz de nueve (9) grados para la clasificación de los trabajadores en base a la Instrumentalidad. 86
Tabla N° 36. Matriz de nueve (9) grados para la clasificación de los trabajadores en base a la Valencia..... 87
Tabla N° 37. Matriz de nueve (9) grados para la clasificación de los trabajadores en base a la Expectativa. 88
Tabla N° 38. Matriz de niveles de motivación. 89
Tabla N° 39. Matriz de niveles de motivación con la cantidad de participantes clasificados por sexo. 90
Tabla N° 40. Matriz de niveles de motivación clasificados por edades de los trabajadores. 91

Tabla N° 41. Matriz de niveles de motivación con la cantidad de participantes por departamento dentro de la organización. 92
Tabla N° 42. Categoría de las Oportunidades que ofrece el contexto externo a la empresa. 93
Tabla N° 43. Categorías de las amenazas que se hacen presentes en el contexto externo para la empresa. 94
Tabla N° 44. . Categoría de las Oportunidades que ofrece el contexto externo al trabajador. 95
Tabla N° 45. Categorías de las amenazas que se hacen presentes en el contexto externo para la empresa. 96
Tabla N° 46. Comparación de las categorías propuestas por los trabajadores en cuanto a oportunidades y amenazas. 97
Tabla N° 47. Definición de las variables del acrónimo VUCA. 99
Tabla N° 48. Cuadro resumen de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicada en la empresa..... 102
Tabla N° 49. Evaluación del desempeño clasificado según edades..... 103
Tabla N° 50. Evaluación del desempeño clasificado por departamentos dentro de la organización..... 104
Tabla N° 51. Evaluación del desempeño clasificado según la antigüedad dentro de la empresa. 105
Tabla N° 52. Indicadores de Desempeño de Tarea. 106
Tabla N° 53. Indicadores de Desempeño Contextual 108
Tabla N° 54. Rangos establecidos para el análisis de correlación de Pearson, según lo expuesto por Sampieri. R, Fernández, y Baptista (2007) 109
Tabla N° 55. Coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación existente entre la Motivación de los trabajadores y su Desempeño Organizacional en base 0-1. 110
Tabla N° 56. Coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación existente entre la Motivación de los trabajadores y su Desempeño Organizacional en base 0-100. . 112

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico N° 1. Composición de la población según nivel de escolaridad (culminada)..... 63
Gráfico N° 2. Composición de la muestra según su área o departamento donde labora..... 65
Gráfico N° 3. Distribución según la probabilidad de recibir reconocimiento publico 67
Gráfico N° 4.Distribución de la probabilidad de estar contento consigo mismo por el cumplimiento sobresaliente de sus tareas. 68
Gráfico N° 5. Distribución de probabilidad de sentirse seguro en el trabajo. 69
Gráfico N° 6. Distribución de probabilidad de tener sensación de haber logrado una meta importante al cumplir de forma sobresaliente sus asignaciones 71
Gráfico N° 7. Distribución de probabilidad de recibir reconocimiento de parte de su supervisor..... 72
Gráfico N° 8. Distribución de probabilidad de disponer mayor participación dentro de la empresa. 73
Gráfico N° 9. Distribución según la importancia de la cantidad de reconocimientos recibidos de parte de sus supervisores y coordinadores. 76
Gráfico N° 10.Distribución según la importancia de hacer algo que lo haga sentir satisfecho 77
Gráfico N° 11. Distribución según la importancia de obtener una promoción al culminar su contrato o después de un tiempo (quedar fijo en la empresa). 78
Gráfico N° 12. Distribución según la importancia que representa el percibir respeto de parte de sus compañeros de trabajo. 79
Gráfico N° 13. Distribución según la importancia de la amigabilidad o compañerismo con las personas con la que labora. 80
Gráfico N° 14. Distribución según la importancia que tiene para el trabajador el dinero que percibe por su trabajo. 81
Gráfico N° 15. Distribución según la importancia de la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos. 82
Gráfico N° 16. Distribución de respuestas de la variable expectativas. 85

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el estudio de la motivación como factor clave para el desempeño organizacional del trabajador teniendo en cuenta el contexto socioeconómico actual en Venezuela. A partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal adaptándola a la realidad que exista en la empresa donde se realizó el estudio. Se utilizó como base, la teoría de las expectativas planteadas por Vroom (1964), en la cual establece una relación entre el comportamiento del ser humano con tres variables: expectativa, valencia e instrumentalidad que definen su propio desempeño. Es importante, considerar el ambiente externo o contexto social, aspecto no evaluado en su momento por éste autor. La investigación es un estudio, descriptivo, correlacional, de campo, de caso y evaluativo en una empresa en el área de servicios de telecomunicaciones ubicada en el Este de Caracas. Se hizo un muestreo no probabilístico, en toda la empresa. La empresa seleccionada fue World Tel-Fax Electronics, C.A, ubicada en el Este de Caracas, la cual es una empresa integradora de soluciones tecnológicas de comunicación, pionera en el mercado venezolano con más de 25 años. Conformada por un área o departamento de Contact Center y el área administrativa compuesta por los departamentos de finanzas, RRHH, comercial, adicional a la parte Gerencial y presidencial de la misma. Los instrumentos utilizados corresponden un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, La FORMA A. correspondiente a la motivación, el cual posee preguntas cerradas y la FORMA B. corresponde al ambiente externo el cual contiene preguntas abiertas. El procesamiento y análisis de información se realizó mediante el uso de la estadística descriptiva, clasificando los datos de acuerdo a las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de las variables de la investigación. El desarrollo del siguiente trabajo de investigación pretende ser un aporte para la organización y se convierta en un incentivo para seguir buscando herramientas para la mejora y maximización de los niveles de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores.

Palabras clave: Motivación, Contexto social, Desempeño, Vroom

INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones se basa en la gestión de su talento y cómo la empresa se adapta a los cambios constantes que se puedan presentar, es de suma importancia la constante motivación, la cual conlleva a un buen desempeño organizacional y la satisfacción del personal en su lugar de trabajo, tener bien definidas las metas y objetivos de la empresa, así como también involucrar al personal en la toma de decisiones, que exista un clima de trabajo adecuado, de fácil comunicación y apoyar al personal con incentivos para que estos desarrollen sus habilidades, lo cual colaborara a mantener los niveles de motivación.

El propósito de toda organización es la mejora de los resultados generados del proceso de producción de bienes o prestación de servicios, en consecuencia, es preciso elevar los niveles de desempeño de quienes conforman dicha organización, esto se debe hacer sin que los empleados se sientan estresados negativamente. El desempeño laboral de los trabajadores y/o colaboradores, únicamente no depende de la capacidad sino de la motivación con la que cuenta dentro de su área de trabajo, existen una gran variedad de teorías que explican el efecto de la motivación en el ser humano y sus comportamientos.

Actualmente, Venezuela presenta una situación socio económica difícil, la cual trae consigo una variedad de consecuencias, entre esas, el alto porcentaje de fuga de talentos e incremento de la actividad laboral de manera informal, incluso el incremento del ausentismo en las empresas debido a que el sueldo devengado por una gran parte de los trabajadores no alcanza para satisfacer sus necesidades básicas, ni de transporte, poniendo así a las empresas u organizaciones en emergencia por la cantidad de renuncias que son recibidas, y el reto que representa para las mismas el mantener al personal que se encuentra dentro de la empresa, y aún más difícil el conseguir candidatos para cubrir las vacantes disponibles, asumiendo como principal objetivo, el mantener los niveles de motivación y expectativas de los trabajadores buscando satisfacer sus necesidades y las de las empresas.

Cumpliendo con el objetivo de estudio, el trabajo de grado de encuentra estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. Hace referencia a todo lo relacionado con el Planteamiento del Problema, objetivos generales y específicos y la justificación.

Capítulo II. Contiene todo lo referente al Marco Teórico, no solo de los aportes de Vroom (1964) sino de otros autores sobre el tema y su respectiva evolución, antecedentes de la investigación conformada por investigaciones previas relacionada al tema de investigación.

Capitulo III. Marco Referencial, en dicho capitulo se establece una reseña de la empresa seleccionada para la investigación llevada a cabo.

Capítulo IV. Hace referencia a lo relacionado con el Marco Metodológico, describiendo el tipo y la naturaleza del estudio, población, muestra, técnica de recolección de información y las diferentes técnicas e instrumentos aplicados para la recolección. También se explicarán los métodos que se emplearán para la recolección de información que sirvan de sustento al problema en estudio. El cronograma de trabajo y aspectos éticos.

Capitulo V. Dicho apartado corresponde al Análisis y discusión de los resultados, describiendo y explicando los hallazgos de la investigación con el fin de dar respuestas a los objetivos específicos y metodológicos.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones, es decir, en este capítulo se desarrollaron las conclusiones generales de todos los hallazgos por cada una de las variables en estudio y se establecieron las recomendaciones que se consideraron pertinentes.

Al finalizar se encuentra el listado de la bibliografía utilizada para llevar a cabo esta investigación y los anexos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De manera universal, la finalidad de las empresas es posicionarse en el primer lugar de la competencia, considerando que se encuentran en un mundo cambiante e innovador en todos los aspectos, afectando de manera diferente a cada organización, donde la mayoría de los efectos recae directamente en la actividad laboral del empleado.

Dentro de cualquier organización el recurso humano representa un papel fundamental, ya que ellos realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz.

Gran parte de las empresas e instituciones a nivel mundial, muchas veces no están conformes con el rendimiento de sus trabajadores, por esta situación cambian de personal al darse cuenta de que sus empleados realizan sus actividades con deficiencia, afectando de forma negativa la productividad y las finanzas de la empresa. Por otro lado, muchos trabajadores se quejan de sus superiores y expresan que no reciben un trato adecuado en sus puestos de trabajo, solo los ven como recursos para generar riqueza para los dueños y no como el verdadero potencial que ellos representan, y considerando que son seres reales con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento, no únicamente una máquina de producción.

Es de real importancia, el considerar que la motivación en los trabajadores y/o colaboradores dentro de la empresa es de gran ayuda para que desarrollen con eficiencia su trabajo, obteniendo resultados positivos a nivel de productividad y en lo referente al desempeño de ellos dentro de la empresa u organización.

Según lo establecido por Dorsch,F (1977) en su diccionario de psicología: la motivación es un concepto que explica la conexión y los modos de relación entre los sucesivos estados del acontecer psíquico. Definiéndola como “el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección” (p.621). Es decir, la motivación surge porque el individuo experimenta un estado de necesidad o carencia que le impulsa a la búsqueda de una meta o logro u obtener éxito, teniendo en cuenta su probabilidad de conseguirlo y el incentivo o recompensa que le suministrará dicho logro.

Del mismo modo, Peña, M. (1999) define motivación como "la situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida." (p. 37) Considerando que la motivación en el campo laboral, únicamente puede operar a partir de unos principios de respeto a la dignidad del trabajador y de, por supuesto, unas condiciones laborales y económicas adecuadas. Buscando así el mejor ambiente en la empresa, para seguir motivando al personal.

Partiendo de lo antes abordado, se podría considerar la motivación como un elemento clave para lograr un buen desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización, ya que esta proporciona un motivo al colaborador para alcanzar sus objetivos trazados y concluir los objetivos organizacionales con eficiencia, realizar sus tareas y asignaciones con gusto, lo cual trae como consecuencia la evaluación del rendimiento de dicho empleado y por lo tanto satisfacción personal y a la empresa a la cual éste presta sus servicios.

El trabajo ayuda a satisfacer necesidades primarias, pero también puede contribuir a satisfacer necesidades de orden superior como las sociales, de pertenencia y consideración y, en último lugar, las de desarrollo de la personalidad, salud psicológica y máximo bienestar.

Por otro lado, el desempeño puede definirse como "el esfuerzo individual dirigido a las capacidades y habilidades de las personas y percepciones que estas tengan del papel que deben realizar en una organización. Y de acuerdo con lo publicado por Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) "este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros; que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados." El desempeño laboral de los empleados y/o colaboradores puede variar según la forma en la que influyen las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña.

La motivación como variable independiente conduce al desempeño laboral como variable dependiente, teniendo en cuenta que, en lugares con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, etc.; el desempeño del colaborador tiende a ser deficiente mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales suelen ser satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, y el resultado al momento de evaluar el desempeño suele ser alto u óptimo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como lo es la naturaleza humana. Si se analiza los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen muchos factores, como desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Faroh, S; Rosales, A. (2012) en su tesis de grado, expresan que en Venezuela, existen organizaciones donde se evidencian ciertos indicadores, los cuales manifiestan problemas relacionados con la gestión del talento humano, sumando que actualmente con la difícil situación socioeconómica que presenta nuestro país, se ha dificultado la contratación de personal, y mantener al personal que se encuentra dentro de la organización por múltiples factores como lo es la propuesta salarial, el alto índice de migraciones, situación transporte, entre otras poniendo en riesgo el buen funcionamiento de las empresas y su continuidad en el ámbito laboral.

Desarrollando un ambiente de incertidumbre e inseguridades continuas al no garantizarse de ningún modo la relación laboral permanente, oportunidades de crecimiento, satisfacción de expectativas salariales que de algún modo pudiesen garantizar un mejor estilo de vida, ya que actualmente la situación socioeconómica es difícil, cambiante y todos los días aumenta el costo de vida.

Realizar la evaluación del desempeño que no es más que un instrumento que permite llevar el nivel de calidad en el desempeño de un trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa, permitiría a la organización tener una visión más clara basada en los resultados arrojados sobre el nivel de motivación y satisfacción que poseen los trabajadores. Debido a que la productividad del trabajo debería conseguirse a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) originados en gran medida por un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo.

Borman, W. , Motowildo, S., Allen, T. y Penner, L. (2001) se refieren al desempeño como un concepto multidimensional, de acuerdo con lo establecido por estos investigadores, el dominio de este criterio puede dividirse en dos dimensiones desempeño de tarea y desempeño contextual las cuales serán definidos en el marco teórico.

Chiavenato, I. (2000) en su libro de administración de recursos humanos explica que Víctor Vroom desarrolla una teoría de la motivación donde rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Con el fin de explicar la motivación para producir, propone la teoría de las expectativas basado en objetivos intermedios y graduales, que conducen a un objetivo final. Esta teoría sostiene que las personas se motivan para comportarse de manera que produzcan las combinaciones deseadas para obtener los resultados deseados.

En este orden, la teoría de las expectativas se encuentra orientada por tres variables: expectativa, valencia e instrumentalidad. Siendo así, el comportamiento del individuo va a determinarse de acuerdo a la combinación de cada una de estas variables, también en esta investigación considerando el ambiente externo o contexto social. De alguna manera, se pretende es considerar las inter relaciones intra sujeto entre lo que espera, como valora lo que desea y por otro lado lo que ejecuta para alcanzarlo dentro un enfoque de interacción no solo individual sino también grupal.

En base a lo planteado anteriormente se propone realizar un estudio con relación a las variables establecidas en la teoría de las expectativas de Vroom (1964) en la motivación de los trabajadores como factor clave para obtener un buen desempeño, de este modo, darle respuesta a la siguiente interrogante: **¿Es la motivación un factor clave para el desempeño organizacional del trabajador teniendo en cuenta la situación actual que se vive en Venezuela?**

OBJETIVOS

Partiendo de la pregunta de investigación planteada para esta investigación surge el siguiente objetivo general:

Objetivo general

Venezuela actualmente está presentando una crisis socioeconómica que afecta a la mayoría de la población activa de nuestro país, teniendo como consecuencia altos índices de inmigración, fuga de talentos, entre otros. Lo cual trae consigo consecuencias como altos índices de rotación en las empresas, dificultad para conseguir personal y considerando la difícil situación, conseguir una propuesta salarial que mantenga al empleado motivado a quedarse o aspirar un puesto dentro de las organizaciones formales, estas se han visto afectadas por esta situación poniendo en riesgo la continuidad en el largo plazo, siendo así el objetivo general de la investigación es:

• **Determinar cómo se relaciona la motivación basado en la teoría de las expectativas propuesta por Vroom (1964) como factor clave en el desempeño de los trabajadores tomando en cuenta la situación actual de Venezuela en una empresa escogida.**

Por otra parte, consecuente al objetivo general, surgen unos objetivos específicos que tendrán como finalidad el orientar los resultados de la investigación:

Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de motivación de los trabajadores de World Tel-Fax Electronics,C.A
- Establecer el grado de desempeño laboral de Tarea que tienen los trabajadores de World Tel-Fax Electronics,C.A.
- Establecer el grado de desempeño laboral Contextual que tienen los trabajadores de la empresa.
- Establecer la percepción del ambiente externo considerando sus 4 características.
- Contrastar los niveles de motivación y de desempeño laboral de World Tel-Fax Electronics,C.A

- Determinar la relación que existe entre la fuerza motivacional de la conducta de los empleados en función a las tres fuerzas que define (Vroom, 1964) en su teoría y según los ambientes VUCA percibidos.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Por más grande e innovadora que sea una empresa, la desmotivación del capital humano suele influir en el desempeño de los trabajadores y/o colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo, esta problemática al hacerse presente debe ser atendido inmediatamente porque este afectará de manera directa en el desempeño laboral y la productividad de la empresa.

Actualmente, en nuestro país hemos venido atravesando diferentes problemáticas que han afectado paulatinamente a la sociedad en sí, exponiéndolos a una situación de inestabilidad y cambio constante a nivel conductual y motivacional. Por lo cual surge la inquietud de cómo puede verse afectado el individuo en su lugar de trabajo, teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente.

Revisando la literatura de una variedad de trabajos de investigación donde se abarca la relación que puede existir entre la motivación y el desempeño hacemos referencia a algunos de ellos:

En primer lugar, Prieto, E (1994) Realizo un trabajo de grado para la obtención del título de industriólogo denominado: "**La motivación de los coordinadores de redes de bibliotecas públicas estadales del instituto autónomo de biblioteca nacional y de servicios de bibliotecas en relación con la teoría de las expectativas de V. Vroom.**" Obteniendo como resultado que la población de estudio reflejo su preferencia en realizar el post grado (Valencia) asociando su esfuerzo en el desarrollo del curso una culminación exitosa que le permitirá sentirse satisfecho a nivel personal(expectativa) aun cuando no existe la confianza en que la organización le otorgue recompensas o beneficios por su esfuerzo. No se consideró el contexto o ambiente VUCA.

Continuando con Gutiérrez, N. y Sfeir, R. (2001) presentan su trabajo de grado en la Universidad Católica Andrés Bello, titulada "**Teoría de las expectativas de Víctor Vroom: Su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera."** Para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Su objetivo fue relacionar las variables expuestas por Víctor Vroom en la motivación del trabajador utilizando como muestra los trabajadores de PDVSA dividiéndolos en dos estratos: los de nómina menor y los obreros. Utilizaron el instrumento

elaborado por Porter – Lawler (1968) para lograr medir si las variables tienen relación. No se consideró el contexto para este estudio.

Obteniendo como resultado que lo propuesto por Vroom (1964) en su teoría efectivamente funciona, y sirvió para conocer el nivel de motivación de los estratos establecidos, dando como resultado que los obreros (nomina diaria) se encuentran más motivados que los de nómina menor puesto que con la relación establecida por las variables propuestas por Vroom (1964) resultó ser más elevada.

Finalmente. Marrugo, M y Pérez, B.(2012) realizan su trabajo de grado denominado "**Análisis de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero "CEMPRENDE"** en la Universidad de Cartagena, realizando una investigación de carácter descriptivo – inductivo dirigido al estudio de cualitativo de situaciones empresariales a través del análisis de las expectativas Víctor Vroom (1964), utilizando como población a todos los empleados de la empresa que hacen un total de 15 trabajadores. El medio de recolección de datos fue la observación participante y la aplicación de encuestas al personal de la empresa. Datos que después fueron evaluados y relacionados entre sí. No se consideró el ambiente.

Obteniendo como resultado que:

- Los empleados de la empresa "CEMPRENDE" cuenta con una visión clara de lo que se desea alcanzar a través de su labor desempeñada, tanto en el ámbito laboral como personal.
- Que la gran mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con la recompensa monetaria recibida por sus servicios prestados. Además, explican que hallaron que algunos de los trabajadores no solo esperan una recompensa económica, sino también reconocimiento laboral, experiencia y relaciones organizacionales.
- Se detectó que para el personal operativo y administrativo lo más importante era cumplir con las metas organizacionales, sin descuidar sus necesidades y objetivos personales

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollara el marco teórico de esta investigación teniendo en consideración las definiciones de los conceptos que corresponden a la variables en estudio y teorías que lo respaldan

Motivación

Robbins, S.; Judge,T (2009) definen la motivación como "los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo." (p,175) Dejando en claro que la motivación puede ser considerada como una herramienta para comprender algunas conductas, y conducir la conducta de los demás. Estableciendo que para que exista motivación debe existir una interacción entre el individuo y la situación, determinando así el nivel de motivación que posee la persona.

También, según González, D. (2008) La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo una vez lograda la meta que el individuo persigue. En la vida cotidiana, el ser humano refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar, experimenta deseos, sentimientos, emociones, expectativas y propósitos que, de existir las condiciones ideales, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas, que al lograr el objetivo proporciona satisfacción como fin último.

Finalmente, entre otros aportes, se tiene que según Kreiner, R. y Kinicki,A. (1997) plantean que la motivación "Consiste en los procesos psicológicos que producen al despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos". (p.142)

En otras palabras, la motivación es un conjunto amplio de procesos psíquicos que, al poseer un papel activo y relativamente autónomo y creador de personalidad, e inclusive diferenciador, ya que sus objetos y estímulos van dirigidos a satisfacer sus propias necesidades, por tanto, regulan la dirección y la intensidad del comportamiento.

Teorías motivacionales

La motivación se vincula a todos los aspectos del individuo ya sea de forma individual o grupal, haciéndose presente en toda la existencia humana. Es considerado de gran importancia conocer las causas de la acción humana, para comprender la motivación, es por ello por lo que a continuación se desglosaran algunas teorías de la motivación, las cuales tratan en inicio de explicar el comportamiento humano, y la relación subjetiva que deriva de esta.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado una variedad de teorías de la motivación y se pueden clasificar en teorías de contenido y teorías del proceso. Las primeras dedicadas a determinar lo que hay en el individuo o su ambiente de trabajo, que estimula o colabora a mantener un determinado comportamiento, en cambio, las teorías del proceso, se dedican a explicar cómo se desarrolla y mantiene la energía que provoca un comportamiento determinado.

Estas teorías tienen un distingo que las diferencia en dos categorías, aquellas relacionadas con Teorías motivacionales asociadas a la satisfacción y se denominan Teorías de Contenido y las otras más complejas y se denominan Teorías de Proceso.

Teorías de contenido

Jerarquía de las necesidades

Una de las teorías motivacionales más famosas es la Teoría de Jerarquía de Necesidades planteada por Abraham Maslow (1954,1970). Este autor consideraba que los empleados se motivarían y se sentirían satisfechos con su trabajo en cualquier momento si se cubrían ciertas necesidades.

Según Bruce,A. y Pepitone,J. (2002) La estructura que Abraham Maslow, ideó es para comprender los diferentes tipos de necesidades humanas. Los seres humanos, tienen primero que satisfacer las necesidades que figuran en el extremo más bajo de la jerarquía antes de preocuparse por las figuran en el otro extremo superior. De abajo a arriba, los niveles son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades del ego y la necesidad de la autorrealización.

Maslow (1943) define cinco (5) niveles de necesidades de las cuales depende el hombre en su existencia tanto en su vida personal como profesional:

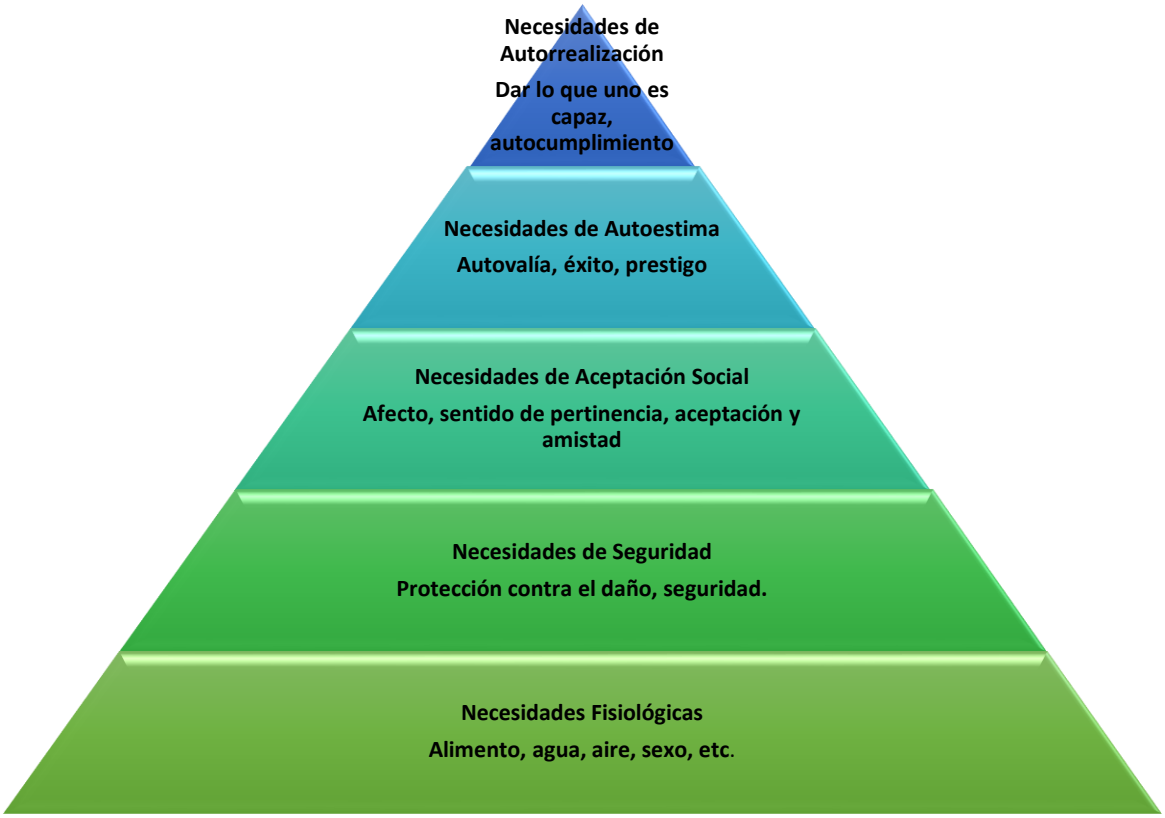


Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: Robbins y Judge (2009) Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación. México. Adaptado por: Hagley. C (2018)

Según Robbins, S. y Judge, T. (2009) Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

En este orden de ideas, Robbins, S. y Judge, T. (2009) mencionan que Maslow definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior, y las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización las describió como necesidades de orden superior.

Basándose en las que las necesidades de orden superior se satisfacen de forma interna y por lo contrario las de orden inferior se satisfacen sobre todo el exterior.

Teoría ERG

Realizada por Alderfer (1972), a diferencia de Maslow, este autor creó una teoría de la motivación basada en una teoría de las necesidades, pero con tres (3) niveles: existencia, relación y crecimiento. Según Aamodt, M. (2010) comenta que Alderfer considera que, en los puestos en numerosas organizaciones, el avance al siguiente nivel no es posible debido a (factores como las políticas de la compañía o la naturaleza del trabajo. Por lo tanto, el camino al siguiente nivel está bloqueado y el empleado se frustra y da más importancia al nivel previo.

Define las necesidades de la siguiente forma:

- Necesidades de existencia: Concentra los factores fisiológicos y de seguridad, el empleado está interesado en satisfacer sus necesidades de paga, físicas, de seguridad de puesto y los beneficios puede apuntar esta necesidad.
- Necesidades de relación: Nivel medio. Comprende los vínculos sociales con las personas en todos los niveles del entorno laboral y externo a él.
- Necesidades de crecimiento: Básicamente el individuo crece y desarrolla sus competencias, refiriéndose a la autoestima y autorrealización.

Teoría de los dos factores

Propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1966), basado en su idea de que la relación del individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Este autor pensó que los factores relacionados con el trabajo se podían dividir en dos (2) categorías: de higiene y motivadores.

Los factores de higiene hace referencia a los factores que se encuentran en el medio ambiente y por tanto salen del control de la persona, son aquellos que rodean al trabajador y las condiciones en que desempeña su trabajo mismo que están dados por las políticas y lineamientos de la empresa y en cuanto a los motivadores buscan maximizar la motivación y la satisfacción

por ende la productividad, se encuentran bajo el control del individuo ya que está relacionado directamente con lo que hace y desempeña.

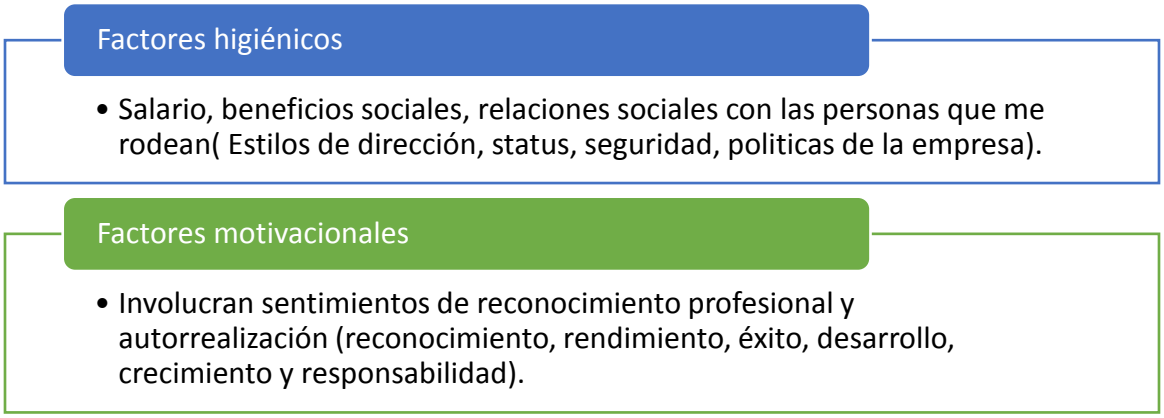


Figura 2. Factores de la Teoría de Herzberg.

Fuente: Aamondt,M (2010) Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado. 6ta edición. Cengage Learning. Adaptado por: Hagley.C (2018)

Si los factores de higiene se encuentran adecuadamente representados, el nivel de satisfacción y motivación de los empleados sólo será neutral. Únicamente la presencia de ambos factores, motivadores y de higiene, puede brindar satisfacción y motivación.

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría desarrollada por David McClelland (1961) plantea que existen tres tipos de motivaciones en el individuo que son aprendidos mediante el proceso de socialización estas son: Motivación a la Afiliación, Motivación al Poder y Motivación al Logro. Mediante esta teoría busca explicar el éxito organizacional e individual mediante la motivación.

Según Robbins, S. y Judge, T. (2009) Esta teoría se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación y se definen de la siguiente manera:

Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Teorías del proceso

Teoría del reforzamiento

Esta teoría, plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Robbins, S. y Judge, T. (2009) Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Del mismo modo, ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

Teoría de las expectativas

Robbins, S. y Judge, T. (2009) en su libro Comportamiento organizacional, explican que la teoría de las expectativas afirma que para que la fuerza actúe de cierta forma, depende la intensidad con la que el empleado realice su tarea, es decir, los empleados se sentirán motivados a esforzarse siempre y cuando consideren o crean que eso les traerá una buena evaluación de su desempeño la cual conducirá a la obtención de premios u beneficios organizacionales los cuales satisfacen las metas personales establecidas por cada trabajador.

Estos mismos autores establecen que esta teoría se basa en tres relaciones:

- *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

- *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo

Vroom (1964) parte del hecho que cada individuo en su lugar de trabajo encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no son siempre las esperadas, debido a que cada quien tiene una propia percepción y expectativas sobre las situaciones en una organización, determinando así el nivel de motivación para cada quien. Es decir, que las personas estarán motivadas, a medida que encuentren la posibilidad de obtener la recompensa que ellos consideran importantes.

Continuando con lo establecido por Kreiner, R. y Kinicki, A. (1997) que expresan que la teoría de las expectativas de Vroom (1964) establece que "la motivación disminuye a la decisión sobre la medida del esfuerzo que hay que ejercer para una tarea específica. Esta decisión se basa en una secuencia de dos etapas de expectativas (esfuerzo–rendimiento y rendimiento-resultado)" (p.193).

Según lo citado por Fontana, A. y Rabela, C. (2009) en su tesis de grado exponen que Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa. Por esto, motivar al empleado a realizar una tarea ayuda a que la desempeñe con eficiencia y eficacia.

Marrugo,M. y Pérez,B. (2012) dicen que el modelo motivacional de Víctor Vroom explica que la motivación del ser humano, es el resultado de multiplicar tres factores:

- *Valencia:* es el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, este nivel varía de persona en persona y es posible que varíe en el transcurso del tiempo, ya que está condicionada por la experiencia del individuo. El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado, el valor adoptado es -1. Cuando el resultado le es indiferente, el valor es 0. Y cuando la persona pretende alcanzar un objetivo, su valor será 1. De esta manera se medirá, la valencia de los objetivos.
- *Expectativa:* es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de

la percepción que tenga la persona de sí misma: Si la persona considera que posee la capacidad para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja. Las expectativas son medidas con una variación entre 0 y 1.

- *Instrumentalidad:* representada por el juicio que realiza la persona de que la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado. El valor asignado a esta varía entre 0 y 1

Gordon, J. (1997) es su libro de comportamiento organizacional expone que la teoría de las expectativas de Vroom se basa en la siguiente ecuación:

Motivación: E x V x I (Expectativa x Valencia x Instrumentalidad)

Funcionamiento del modelo

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) establece una visión de las relaciones económicas del individuo tomando en cuenta sus necesidades y expectativas de logro dentro del mundo laboral buscando alguna recompensa. Según lo planteado, la motivación va a depender de la situación que esté presente y los beneficios que esta pueda traer y de qué forma satisface sus expectativas.

Esta teoría fue ampliada por Porter y Lawler (1968) quienes establecen que este modelo pretendía: identificar el origen de las valencias y expectativas de personal y establecer una relación entre el rendimiento y la satisfacción laboral.

Según Marrugo, M y Pérez, B. (2012) Es importante recalcar que los empleados sigan conductas que le permitirán alcanzar las valencias, aunque estas expectativas, van ligadas totalmente de la necesidad del individuo, ya que, por lo general, un individuo busca alcanzar diferentes metas, con valencias determinadas. Por lo anterior es importante que las organizaciones tengan en cuenta, que no es solo cuestión de remunerar o recompensar salarialmente a el recurso humano de su empresa, para no crear una rutina de trabajar con el fin de satisfacer las necesidades superficiales, dejando de lado las expectativas personales de cada quien, lo que generará inconformidad en el silencio y por consecuencia traerá consigo un

ambiente laboral, indeseable y tenso , tanto para el individuo insatisfecho , como para los compañeros que le rodeen.

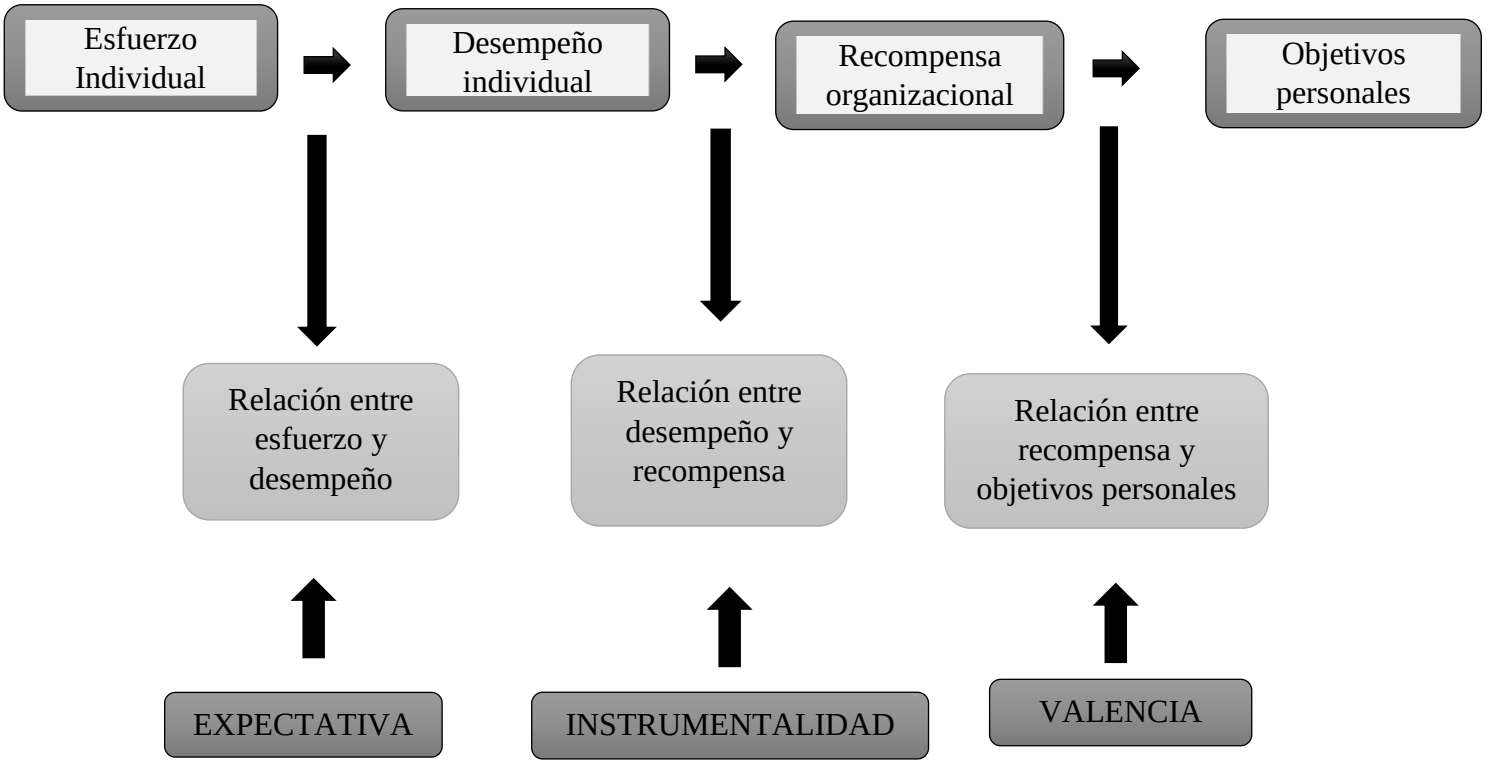


Figura N°3. Modelo de las expectativas de Víctor Vroom (1964)

Fuente: Flores. M y García. N (2015) "Modelo de las expectativas de Vroom (1964) y su incidencia en la motivación laboral de la constructora Galilea SAC, Sucursal de Trujillo, 2015". Adaptado por: Hagley. C (2019)

- **Motivación laboral**

La motivación está en los seres humanos que responden a los incentivos de las organizaciones y la sociedad.

Una vez que la empresa u organización haya seleccionado y capacitado a sus empleados, es necesario y de real importancia que se sientan motivados y satisfechos con su puesto de trabajo. Siendo así la motivación constituye y forma parte del éxito organizacional al lograr que sus empleados sientan que los objetivos organizacionales se alinean con los suyos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

Es importante mencionar que Vroom (1964) no considera el ambiente en sus estudios, pero tomando en cuenta la situación que se vive actualmente en Venezuela como se ha mencionado anteriormente, influye en las expectativas, metas, y perspectivas que tienen los trabajadores hacia lo que quieren lograr, iniciando por conseguir una empresa que les garantice una estabilidad, un salario que sea suficiente para cubrir las necesidades básicas, para vivir y no sobrevivir. Independientemente de considerar la naturaleza de trabajo de la empresa, la cual se centra en actividades "rutinarias", "mecánicas" sistemáticas si se quiere, Burns y Flams (1987) dos sociólogos industriales, analizaron veinte industrias francesas para verificar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias. Las clasificaron en dos tipos: "mecanicistas" y "orgánicas".

Misma situación que afecta a grandes escalas a las empresas hoy en día, iniciando por los altos estándares de inflación con el que contamos actualmente, la dificultad de subsistir y poder continuar prestando servicio luego del aumento salarial propuesto el 17 de agosto de 2018, llevando a muchas empresas a cerrar sus puertas, liquidar personal, perder productividad y sus activos, dejando a personas cesantes, causando una inestabilidad, desmotivación, desinterés y apatía. Mientras las pocas que intentan sobrevivir a esta situación buscan la forma de recompensar, motivar e incentivar a su nómina de trabajadores con el fin de mantenerlos contentos, y seguir produciendo.

La interacción con el ambiente cambia las percepciones y las expectativas, desde luego así mismo cambia las valencias que se tengan para conseguir los objetivos. Ya que no todas las condiciones de trabajo provocan las mismas reacciones en todas las personas que conviven bajo ese contexto. La mejora de algunos factores que estén relacionados con el ambiente en el que el trabajador se desarrolla permite satisfacer necesidades básicas de los individuos e impiden la insatisfacción laboral

Cuando el trabajador se considera una parte mecánica y rutinaria de la empresa puede sentirse desmotivado. Es importante también que al trabajador se le permita formar parte de la toma de decisiones, la planificación, diseño de tareas y que las horas de trabajo tengan un valor añadido para ellos.

Cabe destacar, que el gerente ideal es aquel que no hace a sus empleados sentir que trabajan para él, sino más bien que él trabaja para ellos. Siempre considerando que el gerente puede incentivar a sus empleados, influyendo en aquello que ellos están motivados a hacer. El espíritu y las emociones humanas están constituidas en tal forma que la única manera que los empleados cooperen y se esfuercen realmente es lograr que ellos deseen hacer algo. El gerente debe enfocarse en proporcionarle a sus empleados lo mejor en cuanto adiestramiento, guía, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, etc. A cambio, sus empleados trabajarán para realizar lo que él desea: mayor productividad, mejor eficiencia y más eficacia.

Schultz, D. (1991) afirma que uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga mayor esfuerzo en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo.

Los factores sociales han aumentado la necesidad de proporcionar una motivación adecuada. Los empleados de hoy en día vienen a elevar el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de la industria, pero también se demuestra que buscan un trabajo que sea más interesante y con mayor posibilidad de crecimiento y desarrollo de carrera, exigiendo que estos trabajos satisfagan sus motivaciones más profundas, las cuales nos siempre están relacionadas con los beneficios económicos.

Toda esta situación lleva a las empresas a proporcionar trabajos significativos y llamativos, siendo la única forma en la que pueden lograr un buen rendimiento y que el personal se mantenga contento e interesado. De lo contrario seguirán existiendo altos índices de rotación, ausentismo y desmotivación.

Retomando el punto de que Vroom (1964) en su teoría no considera el contexto y las condiciones de trabajo, se decidió tomar en cuenta y como referencia, la unidad de conocimiento VUCA como una tipología actual y muy utilizada cuando de tomar en cuenta el contexto se trata. Nassim, N. (2015)

Contexto y condiciones de trabajo

Según lo establecido por Nassim, N. (2015) en la unidad de conocimiento VUCA, la cual define como un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity).[1]

Al establecer que las situaciones suelen inscribirse en alguno de los cuatro elementos que conforman el entorno VUCA. Según la naturaleza del reto, habrá que aplicar enfoques diferentes:

- Volatilidad: El reto es inesperado, inestable y tal vez de duración desconocida. Aun así, no es especialmente difícil de entender y tenemos acceso a un cierto conocimiento sobre él mismo.
- Incertidumbre: Conocemos las causas y efectos básicos de la situación, pero nos falta información detallada. El cambio es posible, pero no es seguro. Es una medida o el grado de desconocimiento de una condición futura, que implica la imposibilidad de predecir un hecho.
- Complejidad: La situación presenta muchas variables y muchas conexiones entre ellas. Una parte de la información está disponible y puede ser predicha, pero el volumen de información es agobiante y difícil de procesar.

Barletta, J. (S/F) establece en su presentación que el antídoto para llegar a dominar esta situación, está dado por la capacidad de llegar a tener una claridad de la misma. Hay que tener en cuenta que la complejidad, de la mano de volatilidad e incertidumbre nos hace sentir en todo momento que estamos en una especie de campo de batalla, es decir en una guerra constante y si además agregamos la ambigüedad que también se nos presenta muy a menudo, se crea este escenario donde debemos actuar y que se llama Mundo VUCA.

- Ambigüedad: Esta es la última palabra del acrónimo y una de las más interesantes ya que representa una situación en la que un determinado suceso o la misma información se

[1] NA: Los términos en inglés se traducen respectivamente como: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad.

puede entender o interpretar de variadas maneras. Las relaciones causales no están nada claras. No hay precedentes y no sabemos ni podemos calibrar el alcance de todo lo que no sabemos.

García, G. (2017) establece que el contexto en cuanto a factores externos puede dividirse en dos dimensiones: una general en la que los aspectos asociados a diversos subsistemas ejercen influencia en la dinámica de las organizaciones, sin que necesariamente esta influencia sea el resultado de acciones deliberadas y una dimensión red más próxima a la organización y su dinámica. A su vez estableciendo que esas dimensiones pueden distinguirse en dos niveles fundamentales de influencia: local que es propio del contexto especifico en el que se desenvuelve la organización, con la posibilidad de distinguir niveles que parten del país hasta la localidad especifica o sector en el que opera la organización; y la global la cual hace referencia al conjunto de fuerzas internacionales, pero que terminan ejerciendo un impacto considerable en el desempeño de la misma.

La complejidad de las transformaciones que tienen lugar en el ambiente externo termina por generar un nivel de incertidumbre que obliga a quienes tienen responsabilidades de liderazgo en las organizaciones a hacerse de la mayor cantidad posible de información para efectuar estimaciones, identificar tendencias, construir perspectivas, formular escenarios y prepararse.

Factores externos que integran la dimensión general:

Urquijo, J. (2001) señala una serie de componentes que permiten entender y explicar la funcionalidad del sistema de Relaciones industriales, el comportamiento de los actores, y los procesos asociados a las fuerzas que inducen entropía u homeóstasis. Para ello se ha considerado los siguientes:

- **Económico:** Las políticas fiscales y monetarias, políticas de precios, patrones de corrupción, las políticas de inversión de capital y el funcionamiento de los bancos.
- **Social y cultural:** Estructura de clases, características y patrones demográficos, patrones de movilidad, estilos de vida, sistemas educativos, valores de los individuos y grupos que integran la sociedad.

- **Tecnológico:** El nivel de desarrollo tecnológico y de conocimiento científico en el contexto que rodea las organizaciones y su disponibilidad y alcance en el contexto especifico en el que posee operaciones impacta de manera determinante la forma en que dichas organizaciones adquieren, usan o producen sus bienes y servicios.
- **Político- institucional:** Se consideran las leyes y normativas a diferentes niveles, leyes antimonopolio, leyes en materia de impuestos o leyes sobre inversión extranjera.
- **Laboral:** Conjunto de leyes y normas que regulan las relaciones de trabajo, la calidad de las relaciones entre actores del sistema de relaciones de trabajo, la existencia y madurez de los procesos de negociación, concertación y dialogo, las características de las asociaciones sindicales y otras formas de asociación colectiva de los trabajadores.

Según Chiavenato, I. (2010) Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes.

Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es vista como una variable importante en la investigación de la gestión, considerado el indicador más relevante de actuación de la organización.

Según lo establecido por García, G. (2017) en su libro Gestión de cambios organizacionales citando a diferentes autores explica que el desempeño organizacional en los años 50 era definido como el grado en que organizaciones, vistas como un sistema social cumplían sus objetivos y la evaluación se centraba en el trabajo, la gente y la estructura organizacional. Continuando con los años 60-70 donde se definía el rendimiento como la capacidad de una organización de explotar su entorno para el acceso y utilización de los recursos limitados. Culminando con los años 80-90 donde los gerentes comenzaron a entender que una organización es exitosa si logra sus objetivos, usando un mínimo de recursos.

Del mismo modo, García, G. (2017) establece que las características de la economía global han exigido a las organizaciones mayores niveles de competitividad y en consecuencia de esto incrementos en la velocidad de respuesta al mercado para lograr altos niveles de eficacia y eficiencia.

Para lograr este objetivo es de real importancia tener un conocimiento del contexto y al mismo tiempo profundizar el conocimiento de la organización y su potencial.

Según Borman. W, Motowildo.S, Allen.T y Penner, L. (2001) el desempeño organizacional se divide en dos dimensiones, el desempeño de tarea y el desempeño contextual

Desempeño de tarea: Es definido por estos autores como "la pericia con la que los ocupantes de un puesto realizan actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos, actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización bien directamente como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales necesarios." Según Organ, D.; Podsakoff, P. y Mckenzie, S. (2006) los mejores predictores del desempeño de tareas son los conocimientos, destrezas y habilidades.

Desempeño contextual: Considerado en el estudio científico de la conducta humana en el trabajo, la influencia del ambiente laboral en el rendimiento de las personas es un factor que ha ido tomando importancia en los últimos años,

Borman. W, Motowildo.S, Allen.T y Penner, L. (2001) establecen cinco dimensiones asociadas a este constructo:

1- Persistencia en el esfuerzo para completar las propias tareas satisfactoriamente.
2- Voluntarismo para realizar tareas no asignadas formalmente al puesto.
3- Ayuda y cooperación con otros.
4- Seguimiento de las reglas y procedimientos organizacionales.
5- Aprobación, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales.

El desempeño contextual es importante a nivel organizacional porque contribuye en el logro de la efectividad organizacional, en los distintos ámbitos que comparten el contexto

organizacional, social y psicológico, y este ayuda como catalizador para las actividades y procesos laborales.

Carrera, M. y Mora, K. (2010) En su trabajo de grado explican que, aunque las investigaciones relacionadas al desempeño contextual no son numerosas, existe un soporte empírico que establece correlaciones significativas entre el desempeño contextual individual y la efectividad organizacional.

Desempeño contextual hacia el individuo y desempeño contextual hacia la organización.

Williams, L y Anderson, S. (1991) Establecen que el desempeño hacia el individuo o altruismo es visto como un comportamiento que ocurre sin la espera de ninguna recompensa externa, mientras el desempeño contextual hacia la organización o el cumplimiento de normas es visto como un comportamiento que ocurre cuando existe la expectativa de alguna ganancia o evitar algún castigo. Estos autores recomiendan incluir en cualquier investigación que haga referencia al desempeño las dos sub-dimensiones del desempeño contextual.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede definirse como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en la que desempeña sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

García, G. (2017) expone que un enfoque estratégico para la evaluación del desempeño supone un análisis profundo de las capacidades organizacionales (fortalezas y debilidades), en el marco de los cambios actuales (oportunidades y amenazas). Dejando en claro que la medición del desempeño considera una multiplicidad de variables, cuya importancia está determinada por la propia naturaleza y los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño debe estar basada en la imparcialidad, la equidad, la inclusión, la ética y las normas generalmente aceptadas.

El concepto de evaluación del desempeño también ha sido reemplazado por el de gestión del desempeño lo que implica mejorar constantemente como las personas hacen su trabajo cotidianamente.

García, G (2017) continúa en su obra citando a otros autores diciendo que la forma general de medir el desempeño es mediante el contraste de los resultados reales con respecto a las metas previstas.

Según lo establecido por Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2005) La evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

- La identificación: significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo
- La medición: punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la "bondad" o "maldad" del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.
- La gestión: es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente como la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, estas incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

Los mismos autores señalan que los expertos en gestión apuntan la idea de que lo que se mide debería estar vinculado directamente con lo que la empresa intenta alcanzar, porque la

medida debería ser vista como una herramienta de la dirección, no como un ejercicio de medida. Muchas organizaciones están ahora identificando dimensiones de desempeño basadas en sus objetivos estratégicos.

Para medir el desempeño de un empleado, los directivos pueden asignarle un número o una etiqueta del tipo “excelente”, “bueno”, “normal” o “malo”.

Sistemas de evaluación del desempeño

Juicios relativos y absolutos

Según Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2005) Los sistemas de evaluación que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los trabajadores, del mejor al peor. Los sistemas de clasificación en términos relativos tienen la ventaja de obligar a los supervisores a distinguir entre los distintos trabajadores.

En este tipo de sistema cabe destacar que la mayoría de los especialistas en RRHH piensa que las desventajas del sistema de clasificación en términos relativos superan a sus ventajas por diversas razones.

- ***En primer lugar***, los juicios relativos entiéndase en este caso como clasificaciones, no dejan claro las diferencias entre empleados.
- ***En segundo lugar***, estos sistemas no ofrecen ninguna información en términos absolutos, por lo que los directivos no pueden saber lo buenos o malos que son los empleados que se sitúan en los extremos de la clasificación.
- ***En tercer lugar***, los sistemas de clasificación en términos relativos obligan a los directivos a identificar diferencias entre trabajadores cuando realmente puede no existir ninguna. Esto puede crear conflictos entre los trabajadores si se revela la clasificación de cada uno.

Finalmente, los sistemas relativos normalmente exigen una evaluación del rendimiento global. La naturaleza de “marco general” de las clasificaciones relativas hace que la información que se ofrece sobre el rendimiento sea ambigua y de un valor cuestionable para aquellos

trabajadores que se beneficiarían de una información específica sobre las diversas dimensiones de su rendimiento. Por todas estas razones, existe una creciente tendencia a utilizar sistemas de clasificación relativa sólo cuando existe una necesidad administrativa (por ejemplo, para tomar decisiones en cuanto a promociones, subidas salariales o despidos).

En cambio, los formatos de juicios absolutos piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento. No se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. Normalmente, las dimensiones del rendimiento consideradas relevantes para el trabajo aparecen en una lista en el formulario de evaluación, y se pide al directivo que clasifique al empleado en cada dimensión. Estos formatos permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo, ser evaluados por distintos directivos, y comparados unos con otros. Si todos los empleados son excelentes trabajadores, todos pueden recibir una calificación excelente. Además, puesto que las calificaciones se realizan respecto a distintas dimensiones de desempeño, la información que recibe el empleado puede ser más específica y valiosa.

Instrumento de evaluación basado en rasgos

Una herramienta de evaluación que pide a un supervisor que emita juicios acerca de las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.

Instrumento de evaluación basado en comportamientos

Una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los comportamientos de un trabajador.

Instrumentos de evaluación basados en resultados

Una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los resultados alcanzados por los trabajadores.

Errores y sesgos del evaluador

Según Gómez-Mejía, L; Balkin, D; Cardy, R (2005) además existen diferentes sesgos y errores a los cuales están expuestos los evaluadores.

El error del evaluador, es un error en la evaluación del desempeño que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación. Uno de los errores más destacados es el error de halo, la tendencia a calificar de la misma manera distintas dimensiones

Otro error o sesgo, es el error de restricción de escala, que se produce cuando el directivo restringe todas sus calificaciones a una pequeña parte de la escala de calificación. Existen tres formas habituales de restricción de escala: errores de indulgencia, o restricción de la escala a la parte superior de la misma; errores de tendencia central, o utilización en exclusiva de los puntos intermedios de la escala; y errores de severidad, o utilización exclusivamente de la parte inferior de la escala.

Culminando con que la gestión eficaz del rendimiento de los RRHH en las organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales. El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara. Aunque las calificaciones son de por sí importantes, es incluso más importante lo que hacen los directivos con ellas.

Siguiendo con Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008) en su libro de remuneración del trabajo, establecen que uno de los objetivos que persigue la evaluación del desempeño, es una mejor administración de la función remunerativa mediante el reconocimiento al mérito personal, definiéndola como “la medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de metas y objetivos de la organización que forman parte.” (p.290) Así como también documentar oportunidades de mejora contínua mediante actividades de entrenamiento y desarrollo en un posible plan de carrera a evaluar.

Beneficios de la evaluación del desempeño

- Comunicación clara, precisa y continua entre supervisor y colaborador
- Aclara el desempeño esperado y el apoyo necesario para el éxito
- Permite seguimiento y retroalimentación para incorporar ajustes y mejoras
- Sus resultados sirven de base para acciones de gestión de talento como méritos, promociones, desarrollo, asignaciones especiales a proyectos, reubicaciones y continuidad en una organización
- Disminuye o contiene la subjetividad en la toma de decisiones sobre el talento.

Dificultades de la evaluación del desempeño

- Presencia de sesgos del evaluador: efecto halo, tendencia central y favoritismos
- Requiere constancia en el seguimiento para no desatender por largos plazos el desempeño de los colaboradores a cargo
- Lograr acuerdos de mejora y superación concretos y sostenibles en el tiempo

Figura 4. Beneficios y dificultades de la evaluación del desempeño

Fuente: (Chiavenato.I, Gestión del Talento Humano, 2010) Adaptado por: Hagley. C (2018)

Las recompensas de los empleados

Los procesos para recompensar personas, constituyen elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales satisfechos. Recompensar hace referencia una retribución, premio o reconocimiento. Esto es fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, la retroalimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

Según Chiavenato, I. (2009) la actividad organizacional, se puede ver como un complicado proceso de conversión de varios recursos por medio de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. Las recompensas que ofrece la organización, influyen en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones.

Según Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008), Para llegar a la remuneración del trabajo se inicia con un proceso de valoración de cargos, para luego continuar mediante un sistema científico de evaluación la competencia demostrada por cada uno de los ocupantes en el desempeño de las actividades, funciones y roles, que los determinados cargos exigen, permitiendo de esta manera un reconocimiento al mérito personal.

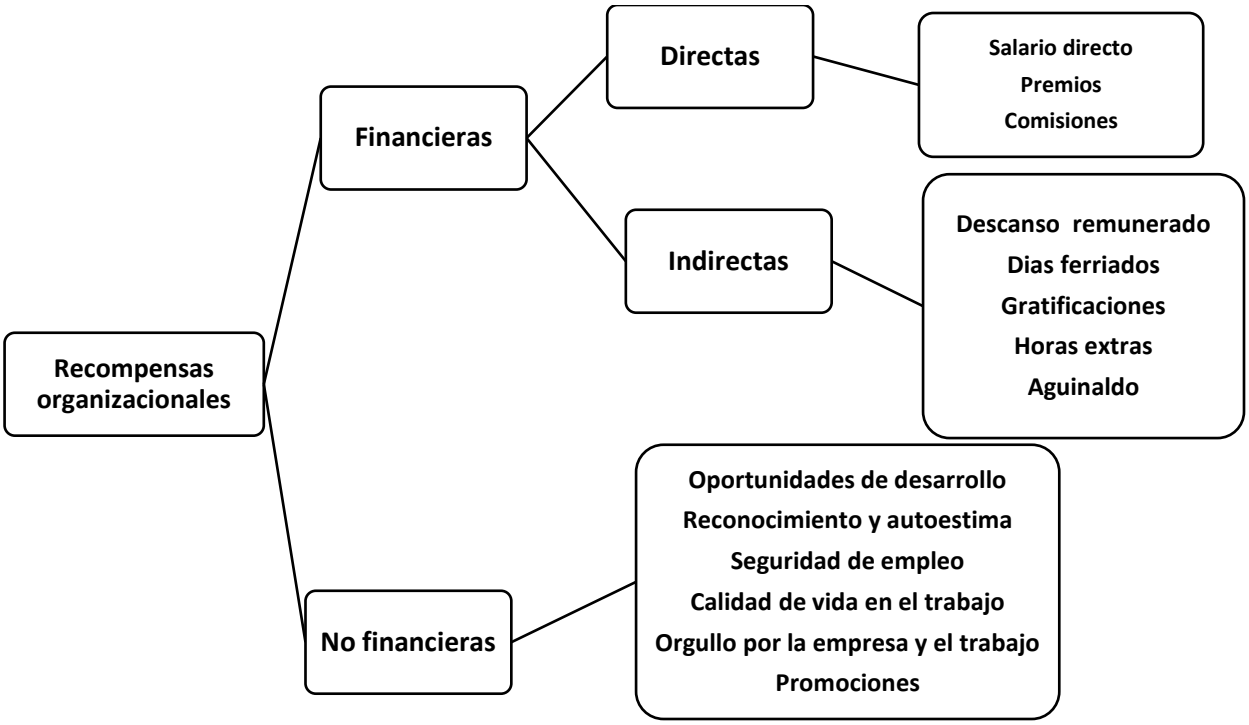


Figura 5. Recompensas Organizacionales

Fuente: (Urquijo.J & Bonilla.J, La Remuneración del Trabajo, 2008). Adaptado por: Hagley C. (2018)

El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo, determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesto a realizar. El esfuerzo individual va a depender de las condiciones individuales y su percepción del papel que debe desempeñar.

El desempeño humano en una organización, depende de una variedad de contingencias. Es diferente en todas las personas y en diferentes situaciones debido a que depende de todos los factores que incidan en el contexto individual de cada uno.

Evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de una empresa, colabora en la implantación de estrategias organizacionales que mantengan o en tal caso mejoren los estándares de eficiencia y eficacia.

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

World Tel – Fax Electronics C.A

(WTFE)

www.wtfe.com

Reseña Histórica:

World Tel-Fax Electronics, C.A es una empresa integradora de soluciones tecnológicas de comunicación, pionera en el mercado venezolano, fundada en el año 1992.

Comenzamos como proveedor de servicios de información, fundamentalmente vía telefónica a través del servicio INFOLINE. Fueron una de las primeras empresas en obtener una concesión de servicio de valor agregado nacional de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

En la actualidad, tienen contratos con varias de las operadoras telefónicas del país, y han llegado a ser la integradora con más volumen de operaciones a nivel nacional. Con el objetivo de estar a la par en la tecnología de las telecomunicaciones, se crea en el año 2003 la nueva unidad de negocios "AudioInfo", para el manejo de audiotexto (líneas 0-900) y servicios de mensajería de texto (SMS).

Para el año 2006, apoyándose en la amplia experiencia de la empresa en el área de Call Center, gracias al conocimiento, infraestructura y tecnología desarrollada para la atención a los clientes de Infoline, se crea la unidad de negocios "Contact Center ", la cual posee una amplia plataforma tecnológica, que facilita la prestación de servicios que permiten a empresas y particulares comunicarse con sus clientes y relacionados, de acuerdo a parámetros diseñados de acuerdo a los requerimientos del cliente.

En el año 2008, nace una nueva unidad de negocios denominada "Multimedia", trayendo consigo nuevos e innovadores productos. En el 2012 ampliaron la gama de productos y servicios, integrándolos en soluciones tecnológicas de comunicación orientadas a la interacción efectiva con clientes y usuarios, para satisfacer las necesidades de un mercado en constante evolución y facilitando la movilidad empresarial.

Misión

Proveer soluciones integrales basadas en tecnologías de punta, a través de sistemas de información, para satisfacer las necesidades de comunicación del mercado nacional e internacional.

Visión

Ser líderes en el mercado de soluciones tecnológicas de comunicación en Venezuela y posicionarse dentro de los tres jugadores más importantes en los mercados internacionales donde participaran para el año 2020.

Política de calidad

World Tel-Fax Electronics, C.A. se diferencia de otras empresas integradoras y de valor agregado, en el sector de telecomunicaciones y tecnología de la información, por poseer un elevado nivel de calidad en los productos y servicios que ofrece, mejorándolos continuamente, mediante la asignación oportuna de recursos: humanos, tecnológicos, materiales y de infraestructura, apoyado en la formación integral de su personal y en su plataforma tecnológica, lo que le lleva a satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de sus clientes, enmarcado en un Sistema de Gestión de la Calidad.

Conciben una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todo su personal hacia el logro de resultados exitosos, aplicando las mejores prácticas operacionales y de servicios.

Sostienen una visión de largo plazo que los impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponen, para brindarle el mejor servicio a los clientes.

Cuidan de su personal, capacitan, reclutan y conservan el talento humano, brindándoles el mejor ambiente laboral y amplias oportunidades de adiestramiento para su crecimiento personal y desarrollo profesional.

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

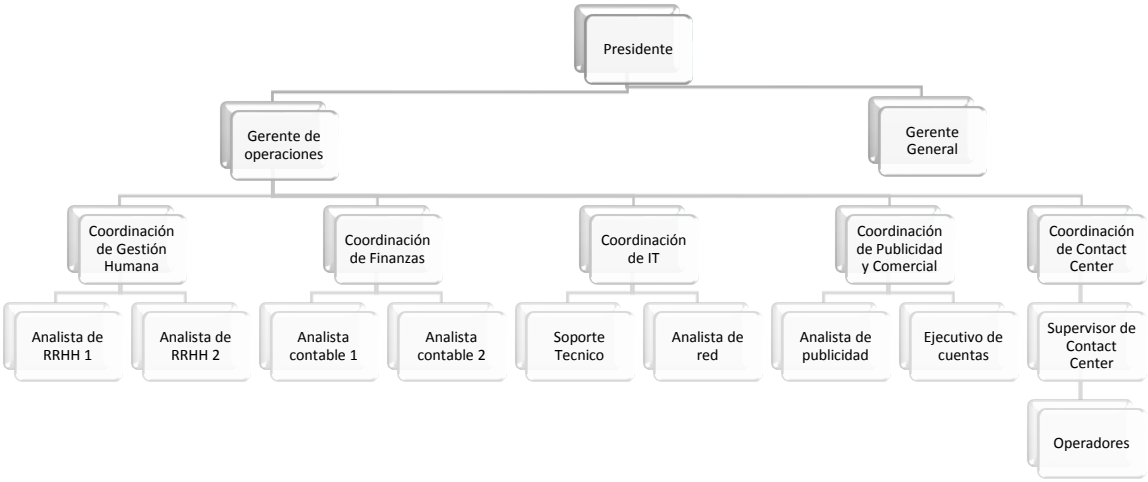


Figura 6. Organigrama de la organización (WTFE). Adaptado por: Hagley.C (2019)

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se mostrará el cómo de la investigación, los diferentes métodos utilizados para la recolección de datos para la ejecución de la investigación. De la misma manera se presentarán definiciones del tipo de investigación utilizado, se definirá lo que son las encuestas ya que fue la herramienta empleada para llevar a cabo el estudio. También se explicarán conceptos sobre población, muestra, y para finalizar con el capítulo, se hablará de la técnica e instrumento de recolección de datos, validación de instrumento, confiabilidad del instrumento, procesamiento de los datos y técnica de análisis.

Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación a utilizar es descriptivo, el cual Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007) lo definen como "estudios que buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis" (p.102) Es decir, medir, evaluar o recolectar datos sobre una variedad de variables, aspectos o dimensiones. Ofreciendo de esta forma la posibilidad de hacer predicciones, aunque sean incipientes. En este caso, la investigación será realizada a los trabajadores de la empresa seleccionada en el Este de Caracas, atendiendo a las características sociodemográficas, organizacionales, motivación y ambiente externo.

En este sentido, se busca describir los factores motivacionales que inciden en el desempeño organizacional del trabajador tomando en cuenta la situación socioeconómica actual que vive Venezuela basado en la teoría de las expectativas de Vroom.

Tomando en cuenta el proceso de recolección de datos que se llevara a cabo se puede considerar que es de campo. Arias, F. (2012) define que "El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna". (p.51).

La investigación posee un diseño no experimental, diseño en el que Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007) explican que en este tipo de investigación no hay manipulación intencional ni asignación al azar. Tal y como se dan en su contexto natural. En el

estudio seleccionado no se realiza la construcción o suposición de ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes y no provocadas por el investigador.

Del mismo modo, el tipo de estudio será transversal, estudio en el cual Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007) establecen que los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Con la única intención de describir y analizar las variables y su incidencia e interrelación en un momento dado.

Adicional, es considerado un estudio de tipo correlacional, debido a que en el estudio realizado se buscó el determinar, si entre las variables desempeño y motivación existe relación alguna siendo estas dos las principales variables en estudio de esta investigación.

Población

Arias, F. (2012) define a la población como "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación." (p.81)

En esta investigación, la población objeto de estudio corresponde a los trabajadores activos de la empresa escogida en edades comprendidas entre 17 y 60 años.

Muestra

Arias, F. (2012) la define como "un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p.83) y será a partir que la empresa proporcione los datos para realizarlo de manera no probabilística o probabilística.

Con respecto al tipo de muestreo utilizado para llevar a cabo esta investigación, no se realizó un tipo de muestreo estadístico sino un censo poblacional. Que, según Arias, J. (S/F) se define como el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo[2]

[2] Tomado de la Word Wide Web: https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm

WTFE cuenta con 37 trabajadores activos para la fecha de aplicación del instrumento, para la realización de esta investigación no se tomarán en cuenta al presidente (1) ni los gerentes de la empresa (2).

Tabla N° 1. Trabajadores de World Tel-Fax Electronics,C.A al día 15-01-2019

TRABAJADORES ACTIVOS A LA FECHA 15-01-2019 EN WTFE			
DEPARTAMENTO	**CARGO**	**N° de personas**	**TOTAL POR AREA**
Presidencia	Presidente	1	3
Gerencia	Gerente General	2	
	Gerente de Operaciones		
Finanzas	Coordinador de Adm y finanzas	1	3
	Analista Contable	1	
RRHH	Analista de RRHH	4	5
	Seguridad	2	
	Asist. de cafeteria y mantenimiento	1	
Comercial	Coordinadora de Publicidad y com.	1	3
	Analista de publicidad	1	
	Ejecutivo de cuentas	1	
Call Center	Coordinador de Call Center	1	21
	Supervisores de Call Center	2	
	Operadores	18	
IT	Coordinador de plataforma	0	1
	Analistas de Soporte tecnico	1	
	Total de trabajadores	**37**	
	Total de trabajadores a tomar en cuenta	**33**	

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de información, representan el conjunto de medios y procedimientos que se emplearan para obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación, Según Arias, F. (2012) el instrumento de recolección de información "Es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información". (p.145)

El instrumento seleccionado para la recolección de datos fue el cuestionario, el cual Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007) definen como un instrumento que contiene un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El instrumento de la investigación es un cuestionario conformado por tres partes: La primera corresponde a los datos sociodemográficos y organizacionales de los encuestados continuando con las siguientes partes compuestas por dos formas (A Y B) siendo la **FORMA. A** la relacionada a la motivación según la Teoría de las expectativas propuesta por Vroom (1964) compuesta por una serie de ítems de preguntas cerradas, dividido a su vez en tres preguntas continuando cada una con una serie de suposiciones, las cuales buscan medir: Valencia, expectativa e instrumentalidad siendo estas las variables propuestas en la teoría seleccionada. Para la realización del instrumento, se tomaron como referencia los utilizados por Fontana. A y Rabela, C. (2009) en su tesis de grado titulada: Motivación Víctor Vroom: Aprendices INCES en formación teórica, programa D.A.E, área metropolitana, 2009, y el de Brandt y Rincón (2007) en el proyecto de grado titulado: "Motivación de los pasantes de relaciones industriales según la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1962)" Ambos proyectos utilizaron una escala de cinco (5) grados, en la presente investigación utilizan tres (3) escalas de cuatro (4) grados [ver a la tabla N°. 2]

En este cuestionario se utiliza la escala tipo Likert, donde los encuestados tienen la posibilidad de escoger alguna de las opciones presentadas de acuerdo a su grado de posibilidad o importancia, según sea el caso, distribuidas de la siguiente forma:

Tabla N° 2. Categorías de respuesta para las preguntas correspondientes al instrumento de Motivación basado en las expectativas de Vroom (1964)

Escalas	Opciones de respuestas			
Instrumentalidad	Nada Probable	Poco Probable	Probable	Muy Probable
Codificación inicial	**1**	**2**	**3**	**4**
Codificación utilizada para el análisis.	**-1**	**-0.5**	**0.5**	**1**
Valencia	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Codificación	**1**	**2**	**3**	**4**
Codificación utilizada para el análisis.	**-1**	**-0.5**	**0.5**	**1**
Expectativa	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Siempre
Codificación:	**1**	**2**	**3**	**4**
Codificación utilizada para el análisis.	**-1**	**-0.5**	**0.5**	**1**

Fuente: Elaboración propia.

La primera variable que mide este instrumento, es la instrumentalidad, expresada en grados de probabilidad de obtener un reconocimiento o recompensa luego de haber cumplido una tarea o las metas programadas. Esta parte se encuentra conformada por siete (7) ítems. La siguiente corresponde a la variable valencia, en esta ocasión se busca medir el valor de preferencia subjetiva que supone la recompensa para el trabajador que realiza la encuesta, está

conformado al igual que la primera por siete (7) ítems. Y por último el instrumento contiene tres (3) ítems que miden la expectativa.

La **FORMA. B,** relacionada con lo correspondiente al ambiente externo, en esta parte el trabajador deberá realizar un análisis de amenazas y oportunidades, según el contexto externo en el que se desarrolla actualmente nuestro país y cómo afecta a la empresa y su persona como trabajador. Estos datos eran tratados de forma cualitativa y clasificadas en categorías, donde se asignaron valores numéricos siendo 1 la más importante y 5 la de menor importancia, siendo estas clasificadas en razón a la cantidad de veces que los trabajadores coinciden con los factores o categorías seleccionadas.

Confiabilidad y Validez

Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007) en su libro de metodología de la investigación definen la confiabilidad como el grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados similares y coherentes. Por otro lado, definen la validez como el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

La siguiente tabla muestra los valores del Alpha de Cronbach para cada variable que conforma la **FORMA A.** del instrumento de medición que mide el grado de motivación de los trabajadores.

Tabla N° 3. Análisis de confiabilidad para las variables instrumentalidad, valencia y expectativas

Dimensiones	Alpha de Cronbach	Varianza
Instrumentalidad	0,754	10,655
Valencia	0,600	5,093
Expectativa	0,515	1,943
TOTAL	**0,809**	**29,989**

Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir los valores correspondientes a la varianza y los Alpha de Cronbach de cada una de las dimensiones presentadas en la Tabla N°3 se utilizó el programa IBM SPSS Statistics v22. (Para ver los resultados arrojados por el visor ver Anexo N°2).

Basada en la **Tabla N°3**, se concluye que la variable motivación tiene un Alpha de Cronbach de 0,809 y una varianza de 29,989 lo cual demuestra que la **FORMA. A** del instrumento de recolección de datos utilizados, posee un alto nivel de confiabilidad para nuestro análisis.

Adicional a los instrumentos mencionados, se tomo en cuenta para la investigación el instrumento de evaluación de desempeño de la empresa, el cual propone valorar el desempeño de los trabajadores durante el año en curso o el periodo seleccionado, información la cual orientara las diferentes acciones en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

Según lo establecido en el Manual de Gestión Humana, creado por la organización, los evaluados serán los trabajadores con más de 6 meses en la empresa y los evaluadores serán las personas que tengan personas a su cargo haciendo referencia a coordinadores, supervisores y gerentes.

Dicha evaluación será revisada y aprobada por el comité de evaluación conformado por la gerencia de la empresa y los coordinadores de área, para aprobar las evaluaciones y llevar acabo las acciones a seguir conjuntamente con el departamento de Gestión Humana.

La aplicación de este instrumento fue realizada por los coordinadores de las áreas, dicho instrumento nos será de ayuda para contrastarlo con el nivel de motivación presente en los trabajadores y su desempeño al desarrollar sus actividades.

La evaluación de desempeño de la empresa, consta de veintidós (22) ítems los cuales pueden ser calificados en una escala del 5 al 1, siendo 5 Excelente y 1 Deficiente, y a su vez dicha evaluación cuenta con diferentes ponderaciones para realizar la sumatoria final en base a 1000 puntos, tal como lo expresan la Tabla N°4 y la Tabla N°5.

Tabla N° 4. Escala de los valores utilizados para la evaluación del desempeño.

EN EL INSTRUMENTO

	VALORES	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
VALOR SEGÚN ITEM	**100**	100	80	60	40	20
	50	50	40	30	20	10
	40	40	32	24	16	8
	30	30	24	18	12	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 5. Valores y ponderaciones correspondientes a cada ítem dentro de la evaluación de desempeño.

ITEMS	PUNTAJE	PONDERACIÓN
1	30	**40%**
2	30	
3	40	
4	30	
5	40	
6	40	
7	30	
8	30	
9	30	
10	40	
11	50	
12	50	
13	40	
14	40	
15	40	
TOTAL	**560**	
16	50	
17	50	**33%**
18	50	
19	40	
20	50	
TOTAL	**240**	
21	100	
22	100	**27%**
TOTAL	**200**	

Fuente: Elaboración propia.

Operacionalización de las variables

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLES	**DIMENSIÓN CONCEPTUAL**	**DEFINICION OPERACIONAL**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**
Sociodemográficas	Variables descriptivas de los trabajadores de la empresa participante como lo son el sexo, la edad, nivel educativo,	Opción seleccionada por el trabajador en el instrumento.	Sexo: Condición orgánica de pertenecer al sexo masculino femenino	Masculino ☐ Femenino ☐
			Edad: Tiempo transcurrido en años desde su nacimiento hasta la fecha actual.	17-22 23-28 29-34 35-40 41 en adelante
Organizacionales	Cargo, área de trabajo, antigüedad en la empresa.	Opción seleccionada por el trabajador en el instrumento.	Cargo: Puesto que ocupa el trabajador dentro de la empresa.	▪ Coordinador ▪ Supervisor ▪ Gerente ▪ Analista ▪ Operador ▪ Seguridad
			Área de la empresa donde se desempeña como trabajador	• Finanzas • Call Center • Publicidad • Gestión Humana

				• IT • Seguridad
			Antigüedad: Tiempo en años que lleva prestando servicio a la empresa.	1 – 6 7 – 12 13 – 18 19 – 24 25 o más

Según lo establecido por Fontana, A. y Rabela, C. (2009) la motivación son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir de ellas para su culminación.

Vroom (1964) propone que la motivación es resultado de la sumatoria de tres variables:

- *Instrumentalidad:* ¿Qué consecuencias trae el buen rendimiento y el cumplimiento de metas establecidas?
- *Valencia:* ¿Qué valor tiene para el individuo cierta actividad u acción?
- *Expectativas:* ¿Esforzándose obtendrá lo que quiere?

En la presente investigación la motivación fue medida en las variables anteriormente mencionadas en función a su operacionalización con respecto a las dimensiones establecidas:

VARIABLES	DIMENSIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Motivación	Fuerzas que actúan sobre una persona y provocan que se comporte de una forma determinada encaminada hacia el cumplimiento de metas.		Expectativa: Es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado.	Percepción del esfuerzo en función del logro. Expectativa: ¿Cuál es el nivel de relación entre el trabajo-esfuerzo?	Pregunta 3 3.1.,3.2,3.3
			Valencia: Es el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, este nivel varía de persona en persona y es posible que varíe en el transcurso del tiempo, ya que está condicionada por la experiencia del individuo	Valor que se le da a la recompensa. Valencia: ¿Qué nivel de importancia tiene para el trabajador la recompensa	Pregunta 2. 2.1,2.2,2.3,2.4, 2.5,2.6,2.7
			Instrumentalidad: representada por el juicio que realiza la persona de que la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado.	Probabilidad de obtener un premio o recompensa por el cumplimiento de metas.	

				Instrumentalidad: ¿Qué posibilidad existiría de que existiera una recompensa si realiza un trabajo sobresaliente?	Pregunta 1. 1.1,1.2,1.3,1.4, 1.5,1.6,1.7

VARIABLES	DIMENSIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Desempeño	Es el acto cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.		Cumplimiento de metas Cumplimiento de tarea	Desempeño de tarea: Comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. Desempeño contextual: trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico. Según Borman et al (2001) consta de tres dimensiones: Ayuda a otros (cooperación, cortesía y motivación); Vinculación organizacional (representación, lealtad	Los ítems utilizados para esta variable son los pertenecientes a la evaluación del desempeño empleada por la empresa. Ver en anexo 2.

				y compromiso); Desempeño más allá del puesto (persistencia, iniciativa y autodesarrollo).	

Factibilidad y limitaciones

Inicialmente se consideró la disponibilidad de tiempo, la cual no es la mayor importancia puesto que la aplicación del instrumento fue realizada en la empresa donde laboro actualmente. Adicional a esto los recursos tanto económicos como humanos necesarios para completar dicho estudio con éxito.

Sin embargo, una de las dificultades presentadas al momento de realizar el presente trabajo de grado fueron los apagones progresivos presentados en el mes de marzo puesto que el mismo trajo como consecuencia el retraso en la continuidad de la elaboración del trabajo de grado y la comunicación con el tutor académico.

Aspectos éticos

El trabajo de grado presentado se llevó a cabo bajo el estricto cumplimiento de las normas establecidas por la Guía de Proyecto/Trabajo de Grado propuesto por la escuela de Ciencias Sociales y la normativa APA para fines metodológicos. Los datos proporcionados fueron utilizados únicamente con fines académicos, respetando el acuerdo de confidencialidad y anonimato establecido previo a la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios realizados a la muestra seleccionada, se procedió a vaciar las respuestas obtenidas en diferentes matrices. De acuerdo a la codificación establecida la cual indica el valor numérico que tiene cada respuesta seleccionada por los trabajadores.

En este caso, para el análisis de la **FORMA A.** del instrumento en el cual las preguntas realizadas corresponden a como es la perspectiva del trabajador frente a una variedad de suposiciones las cuales buscan medir su nivel de motivación a través de las variables utilizadas por Vroom (1964) siendo de este modo, en la pregunta 1 correspondiente a la instrumentalidad se utilizó una escala donde el valor 1 indica Nada probable y el 4 a Muy Probable, en la pregunta 2 correspondiente a la valencia indica que el 1 corresponde a Nada importante y el 4 a Muy importante, finalizando con la medición de las expectativas donde la escala utilizada corresponde al 1 Nunca y el 4 Siempre.

En cuanto a la **FORMA B** del instrumento que atiende lo relacionado con el ambiente externo o contexto social y sus consecuencias, se realizó el vaciado de los datos correspondientes a las oportunidades y amenazas tanto para la empresa como el trabajador propuestas por ellos mismos mediante una matriz, realizando una comparación con las variables que conforman el ambiente VUCA.

El instrumento fue aplicado a un total de 33 trabajadores, considerando necesario aclarar que la empresa cuenta con un total de 37 trabajadores activos a la fecha, pero no se tomaron en cuenta la presidencia ni la gerencia de la organización.

Las características de la población en estudio, en cuanto a variables sociodemográficas y organizacionales, entiéndase: edad, sexo, nivel de escolaridad, área de la empresa a la que pertenece, antigüedad dentro de la empresa fueron distribuidas de la siguiente forma:

En cuanto al sexo, se obtuvo que la población en estudio está compuesta por un total de 33 trabajadores, 19 del sexo femenino representando un 57,6% y 14 del sexo masculino representando un 42,4%, arrojando como resultado general que la mayoría de la población que

labora dentro de la empresa corresponde al sexo femenino, como lo reportan Del Bono, A.; Bulloni, M. N. (2007) tal como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla N° 6. Composición de la muestra de acuerdo al sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	19	57,6
	Masculino	14	42,4
	Total	33	100,0

En relación a la variable edad, se refleja que gran parte de los trabajadores activos que se encontraban al momento de la aplicación del instrumento dentro de la empresa, tienen edades que oscilan entre los 17 y 28 años de edad, siendo representados por el 45,5% de la población en contraposición de 36.40 de personas de edades entre 29 y 41 años o más. Lo cual es un balance precario entre edades como también lo señalan Del Bono, A.; Bulloni, M. N. (2007).

Expresado de esa forma en la siguiente tabla:

Tabla N° 7.Composición de la población según edades.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	17 a 22 años	6	18,2
	23 a 28 años	15	45,5
	29 a 34 años	3	9,1
	35 a 40 años	2	6,1
	41 o más años	7	21,2
	Total	33	100,0

Tabla N° *8*. Composición de la población según nivel de escolaridad (culminada)

¿Cuál es su nivel de escolaridad? (Culminada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachiller	19	57,6	57,6	57,6
	TSU	8	24,2	24,2	81,8
	Licenciado	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 1. Composición de la población según nivel de escolaridad (culminada)

En cuanto a los resultados arrojados, se demuestra que el nivel de escolaridad (completada) de los trabajadores en su mayoría representando por un 42,4% son universitarios tanto de TSU y Licenciados, pero un 58% es decir 19 de 33 participantes tienen únicamente culminado el bachiller y ello representa una debilidad, en el sentido de que en esencia los trabajadores de este tipo de trabajos son estudiantes, dada la rápida o alta rotación que pudiese existir o de ausencias no programadas.[3]

[3] Morgan.R(2016) https://www.linkedin.com/pulse/el-ausentismo-y-la-alta-rotacion-en-los-call-contact-center-morgan?trk=related_artice_El%20AUSENTISMO%20Y%20LA%20ALTA%20ROTACION%20EN%20LOS%20CALL%20y%20CONTACT%20CENTER_article-card_title
Consultado el 22 05 2019

Tabla N° 9. Composición de la muestra según su antiguedad dentro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1-6 años	33	100,0

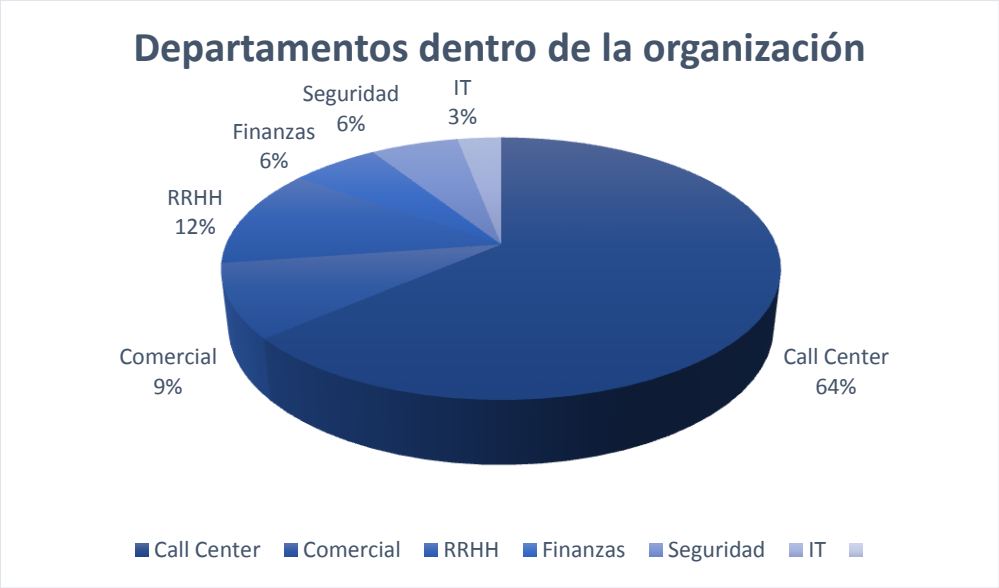
En cuanto a la antigüedad de los trabajadores dentro de la organización, la Tabla N°9 expresa que el total de los 33 empleados escogidos para la muestra se encuentran prestando servicio dentro de la organización en el rango comprendido de 1 a 6 años.

La tabla que se presentará a continuación expresa que gran parte de los trabajadores encuestados forman parte de área del Call Center de la organización representando un total de 21 individuos sobre 33 que conforma la población total de la investigación dando un porcentaje de 63,6%.

Tabla N° 10Composición de la muestra según su área o departamento donde labora.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Call Center	21	63,6
	Comercial	3	9,1
	RRHH	4	12,1
	Finanzas	2	6,1
	Seguridad	2	6,1
	IT	1	3,0
	Total	33	100,0

Gráfico N° 2. Composición de la muestra según su área o departamento donde labora.



Según lo expresado en la Tabla N°10 y la Gráfica N°2 se demuestra que un 64% de los trabajadores corresponden al área de Call Center de la empresa, siendo esta el área donde se realiza la principal actividad dentro de la organización. Cabe destacar que el bajo porcentaje en el área de IT y de Seguridad corresponde a que dentro de la misma existen vacantes no cubiertas.

Por otro lado, Vroom (1964) tal como lo mencionamos en el marco teórico, establece la existencia de tres variables dentro de la motivación en su teoría de las expectativas donde el trabajador afirmando que para que la fuerza actúe de cierta forma dependerá la intensidad con la que el empleado realice su tarea, es decir, los empleados se sentirán motivados a esforzarse siempre y cuando consideren o crean que eso les traerá una buena evaluación de su desempeño la cual conducirá a la obtención de premios u beneficios organizacionales satisfaciendo las metas personales establecidas por cada trabajador tal como lo explican Robbins, S. y Judge, T. (2009) en su libro del comportamiento organizacional.

Mediante el instrumento se realizó la medición de cada una de estas variables (instrumentalidad, valencia y expectativas). Iniciando con lo que corresponde a la instrumentalidad, utilizando una escala del 1 al 4 definido de la siguiente forma:

Tabla N° 11. Escala de respuesta para la medición de la instrumentalidad

Escalas	*Opciones de respuestas*			
Instrumentalidad	Nada Probable	Poco Probable	Probable	Muy Probable
Codificación genérica y adaptada al rango de probabilidad	**1**	**2**	**3**	**4**
	-1	**-0.5**	**+0.5**	**+1**

Tabla N° 12. Estadísticos descriptivos de la variable instrumentalidad.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Reconocimiento público	33	1	4	2,61	,966
Contento con si mismo	33	2	4	3,61	,609
Seguridad en el trabajo	33	1	4	3,30	,770
Oportunidad de desarrollo	33	1	4	3,36	,742
Sensación de logro	33	2	4	3,30	,684
Reconocimiento de labor	33	2	4	3,15	,619
Participación	33	2	4	2,97	,684
N válido (por lista)	33				

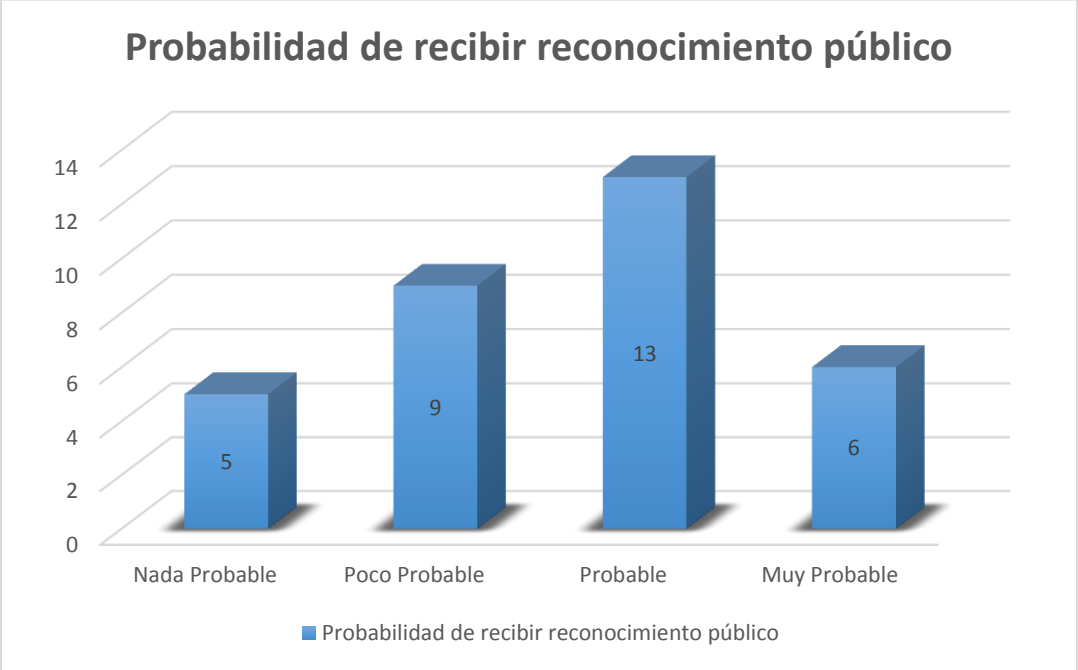
Para realizar el análisis de esta primera variable, respondiendo a la escala utilizada en la Tabla N°12, se reemplazaron los valores obtenidos encontrándose en el siguiente orden: Nada probable (-1), Poco Probable (-0.5), Probable (0.5) y Muy probable (1). Haciendo referencia a la relación existente entre las respuestas arrojadas por los trabajadores. Para esta variable se obtuvo un 17% interpretándose como lo establecen Fontana. A y Rabela. C (2009) en su tesis de grado como la forma en la que los trabajadores perciben que al conseguir un resultado de primer nivel, obtendrán resultados de segundo nivel, pudiendo ser estos resultados deseados o no por los individuos.

Tabla N° 13. Distribución según la probabilidad de recibir reconocimiento publico

Reconocimiento público

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada probable	5	15,2	15,2	15,2
	Poco probable	9	27,3	27,3	42,4
	Probable	13	39,4	39,4	81,8
	Muy probable	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 3. Distribución según la probabilidad de recibir reconocimiento publico



El primer ítem que evalúa la primera pregunta del cuestionario, corresponde a la posibilidad de recibir un reconocimiento público, por cumplir de forma sobresaliente las actividades asignadas. El grafico expuesto anteriormente (ver gráfico N°3) demuestra que 14

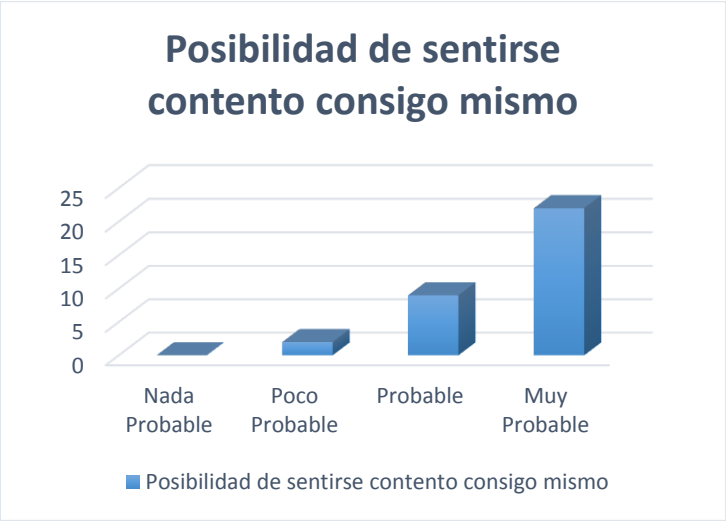
empleados de 33, representando un 42,5% de la población total percibe que sería poco o nada probable que recibieran un reconocimiento público por el correcto cumplimiento de sus tareas, pero aun así, un 57,5% restante se orienta a que, si sería probable que recibieran un reconocimiento público, concluyendo que un total de 19 empleados tiene una perspectiva positiva en cuanto a este aspecto. Lo cual genera un balance inestable en esta materia.

Tabla N° 14.Distribución de la probabilidad de estar contento consigo mismo por el cumplimiento sobresaliente de sus tareas

Contento con si mismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco probable	2	6,1	6,1	6,1
	Probable	9	27,3	27,3	33,3
	Muy probable	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 4.Distribución de la probabilidad de estar contento consigo mismo por el cumplimiento sobresaliente de sus tareas.



En cuanto a este ítem, un 66,6% es decir 22 de los trabajadores que realizaron el cuestionario, expresan que sería muy probable que se sintiesen contentos consigo mismos por su

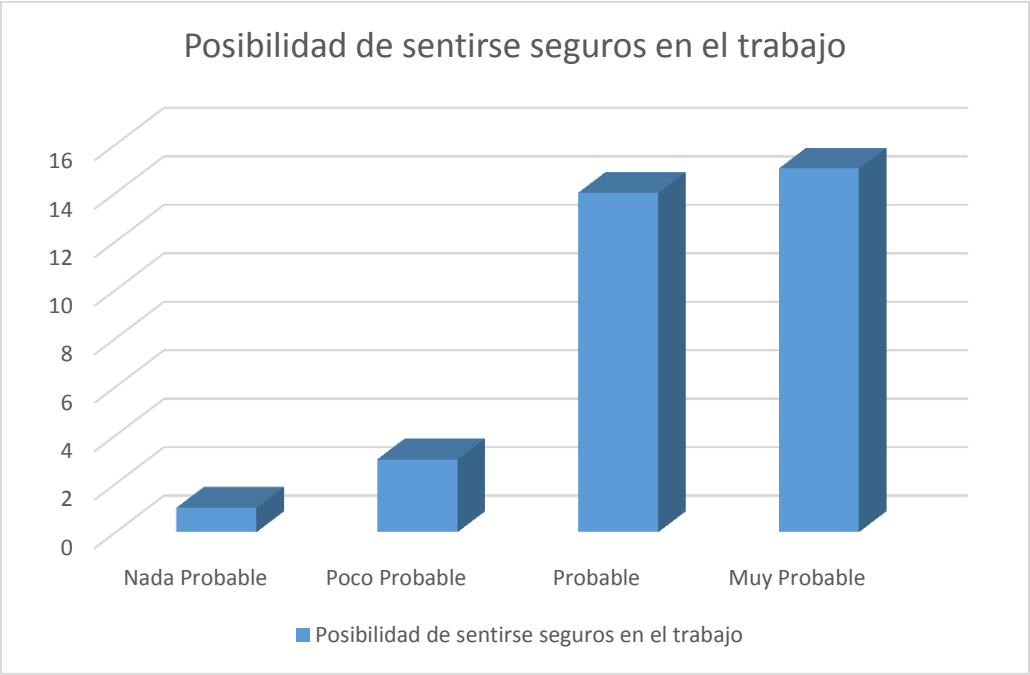
buen desempeño de tareas. Luciera un balance hacia lo positivo, por estar contento consigo mismo por su desempeño de tareas, lo cual es un reto para la Gestión de RRHH y desde luego incrementarlo o al menos mantenerlo.

Tabla N° 15. Distribución de probabilidad de sentirse seguro en el trabajo.

Seguridad en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada probable	1	3,0	3,0	3,0
	Poco probable	3	9,1	9,1	12,1
	Probable	14	42,4	42,4	54,5
	Muy probable	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 5. Distribución de probabilidad de sentirse seguro en el trabajo.



El gráfico presentado anteriormente (ver gráfico N°5), demuestra que un 84,9%, es decir 29 de 33 trabajadores pertenecientes a la población tendría mayor seguridad en el trabajo al concebir que están realizando de forma sobresaliente sus tareas en la organización, es decir, este porcentaje de trabajadores considera que el correcto cumplimiento de sus deberes es una forma

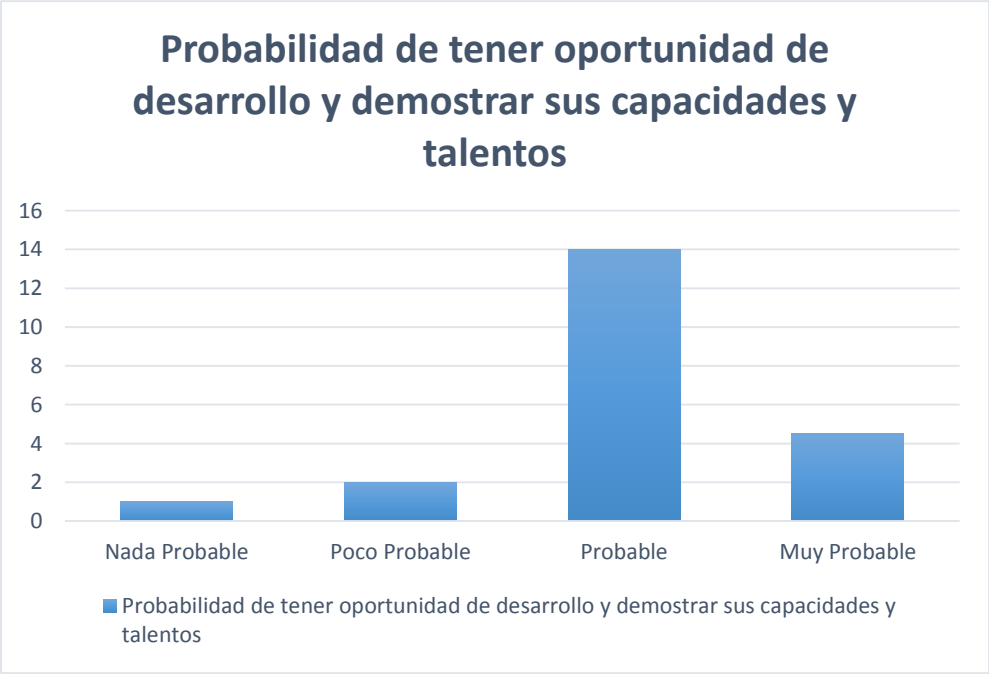
de asegurar su durabilidad dentro de la organización y ser un trabajador sobresaliente. También indica un dominio de sus tareas y ello genera autoconfianza en su labor.

Tabla N° 16.Distribución de probabilidad de tener oportunidad de desarrollo y demostrar sus capacidades y talentos

Oportunidad de desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada probable	1	3,0	3,0	3,0
	Poco probable	2	6,1	6,1	9,1
	Probable	14	42,4	42,4	51,5
	Muy probable	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N°6. Distribución de probabilidad de tener oportunidad de desarrollo y demostrar sus capacidades y talentos.



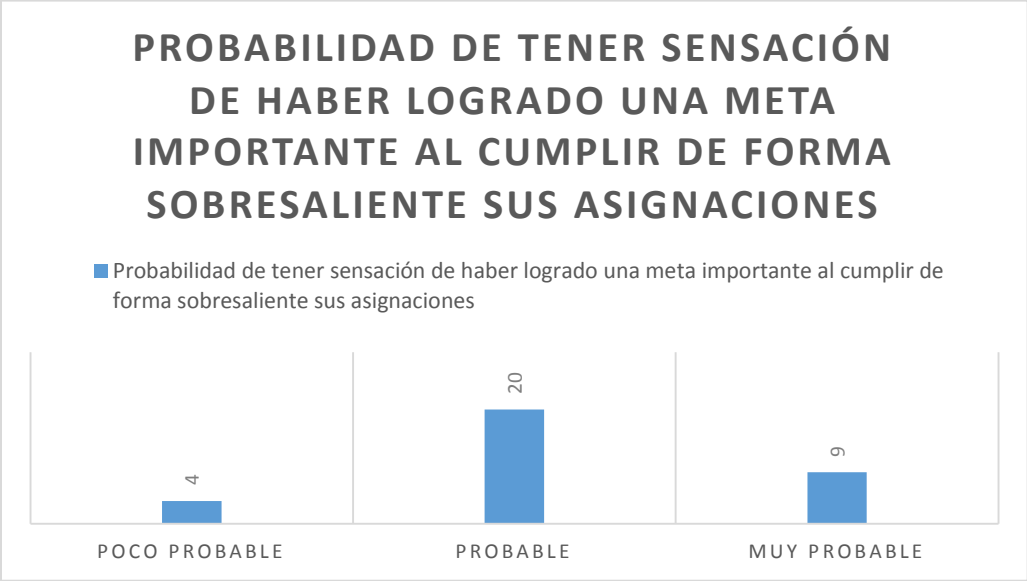
El siguiente análisis de frecuencias expone que 90,9%, es decir 30 de los 33 empleados utilizados para la investigación consideran probable o muy probable que, a causa de su buen trabajo, recibirían oportunidades de desarrollar y demostrar sus capacidades y talentos dentro de la empresa como una oportunidad de crecimiento. Esto representa una respuesta razonable y en una etapa positiva del negocio a pesar de las circunstancias económicas de la economía en general en el País, puesto que la empresa ofrece un crecimiento de carrera dentro de la organización en base a los esfuerzos de los trabajadores, cualidades y habilidades.

Tabla N° 17. Distribución de probabilidad de tener sensación de haber logrado una meta importante al cumplir de forma sobresaliente sus asignaciones

Sensación de logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco probable	4	12,1	12,1	12,1
	Probable	15	45,5	45,5	57,6
	Muy probable	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 6. Distribución de probabilidad de tener sensación de haber logrado una meta importante al cumplir de forma sobresaliente sus asignaciones



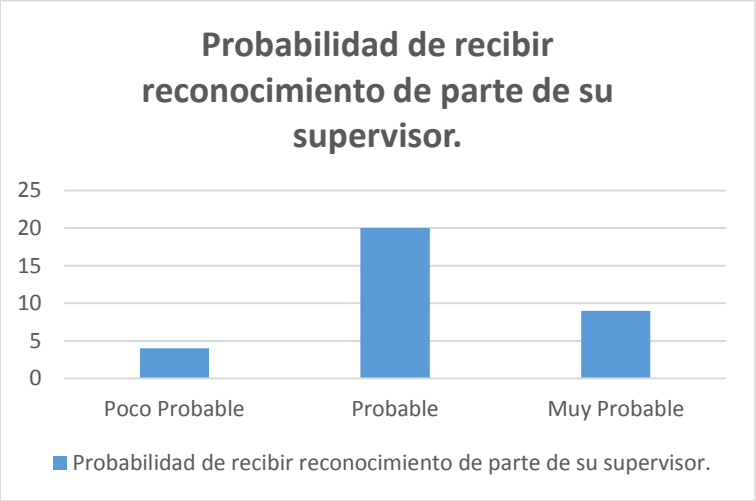
Según los datos arrojados por la gráfica expuesta anteriormente (Ver Gráfico N°6) y la distribución de frecuencias obtenida del vaciado de datos de las respuestas a estas preguntas (Ver Tabla N°17) obtenemos que un 87,9% es decir 29 de 33 empleados consideran probable o muy probable el lograr experimentar una sensación de logro al cumplir de forma sobresaliente sus asignaciones. Destacando que estas repuestas en comparación con la correspondiente a la probabilidad de estar contento consigo mismo por el cumplimiento sobresaliente de sus tareas están relacionados y se corresponden puesto que en ambas se considera la posibilidad de sentirse satisfecho con el resultado obtenido como un objetivo personal.

Tabla N° 18. Distribución de probabilidad de recibir reconocimiento de parte de su supervisor.

Reconocimiento de labor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco probable	4	12,1	12,1	12,1
	Probable	20	60,6	60,6	72,7
	Muy probable	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 7. Distribución de probabilidad de recibir reconocimiento de parte de su supervisor.



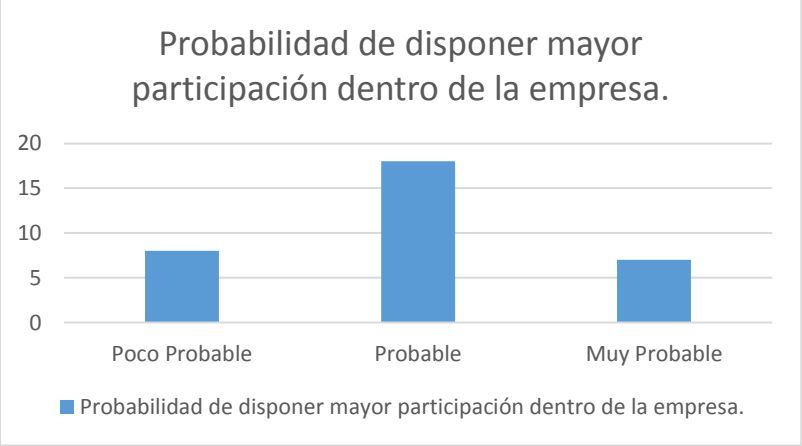
De acuerdo a los datos arrojados por esta tabla de frecuencias se establece que la mayoría de los empleados de Word Tel-Fax Electronics, C.A (87,9%) consideran probable o muy probable que el cumplimiento sobresaliente y satisfactorio de sus actividades traerá consigo el reconocimiento de sus superiores.

Tabla N° 19.Distribución de probabilidad de disponer mayor participación dentro de la empresa.

Participación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco probable	8	24,2	24,2	24,2
	Probable	18	54,5	54,5	78,8
	Muy probable	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 8. Distribución de probabilidad de disponer mayor participación dentro de la empresa.



Para concluir con la variable instrumentalidad el ultimo ítem corresponde a obtener mayor participación en la empresa a través del cumplimiento sobresaliente de sus tareas, obtuvimos como respuesta que los trabajadores en su mayoría (54,5%) expresaron que sería

probable, el lograr este objetivo dentro de la organización a través del cumplimiento de sus tareas satisfactoriamente.

Según lo establecido por Vroom (1964) la variable valencia hace referencia al valor o el deseo de recibir ciertas recompensas. Por tanto, se deduce que, si el trabajador percibe la posibilidad de obtener alguna gratificación por su buen desempeño, aumentara su grado de motivación.

Tabla N° 20. Escala de respuesta para la medición de la variable valencia

Escalas	*Opciones de respuestas*			
Valencia	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Codificación genérica y adaptada al rango de probabilidad	**1**	**2**	**3**	**4**
	-1	**-0.5**	**0.5**	**1.**

Para el análisis correspondiente a la variable valencia, se realizó el mismo procedimiento de la variable anterior, remplazando los valores presentes en la escala expuesta en la Tabla N°11 quedando los valores de la siguiente forma: Nada importante (-1), Poco importante (-0.5), Importante (0.5) y Muy importante (1). En dicha variable se obtuvo un 24%, dicho porcentaje representa el valor u orientaciones afectivas que poseen los individuos con relación a la obtención de ciertos incentivos o resultados.

Tabla N° 21. Estadísticos descriptivos de la variable valencia

Estadísticos descriptivos

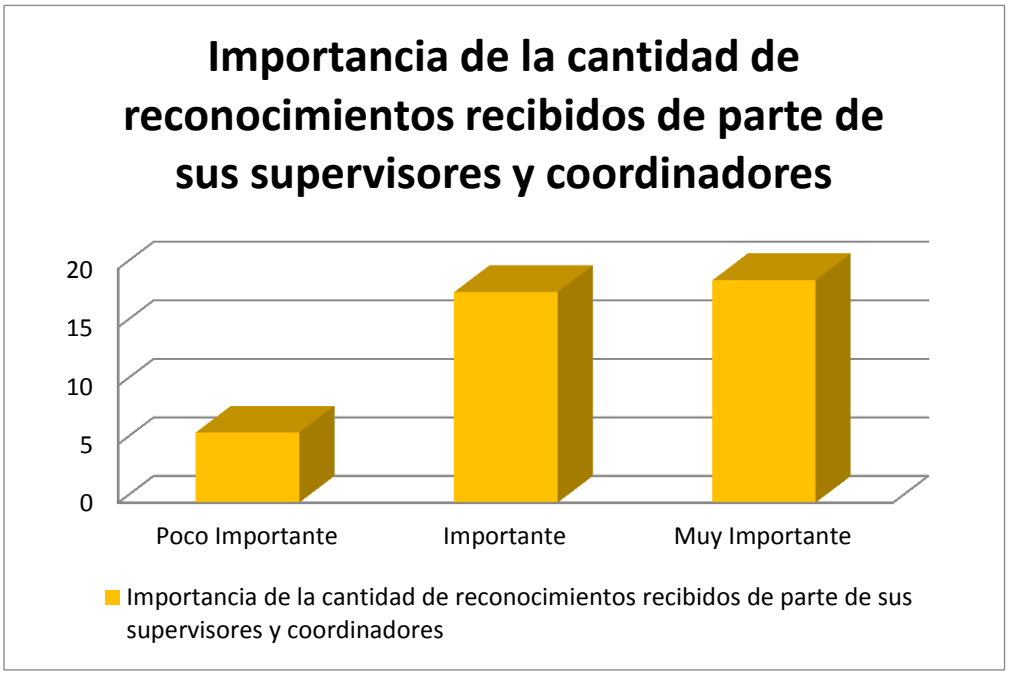
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Reconocimientos recibidos	33	2	4	3,09	,678	,460
Satisfacción	33	2	4	3,52	,619	,383
Posibilidad de Promoción	33	2	4	3,36	,603	,364
Respeto	33	3	4	3,67	,479	,229
Amigabilidad	33	2	4	3,36	,603	,364
Dinero percibido	33	3	4	3,73	,452	,205
Aprendizaje	33	3	4	3,88	,331	,110
N válido (por lista)	33					

Tabla N° 22. Distribución según la importancia de la cantidad de reconocimientos recibidos de parte de sus supervisores y coordinadores

Reconocimientos recibidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	6	18,2	18,2	18,2
	Importante	18	54,5	54,5	72,7
	Muy importante	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 9. Distribución según la importancia de la cantidad de reconocimientos recibidos de parte de sus supervisores y coordinadores.



Como puede apreciarse un 54,5% con una frecuencia de 18 personas de la distribución concuerdan con que es importante la cantidad de reconocimientos recibidos por parte de sus supervisores y coordinadores mientras que un 18,2% representado por 6 personas de la población consideran que es poco importante.

Tabla N° 23. Distribución según la importancia de hacer algo que lo haga sentir satisfecho

Satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	6,1	6,1	6,1
	Importante	12	36,4	36,4	42,4
	Muy importante	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 10.Distribución según la importancia de hacer algo que lo haga sentir satisfecho

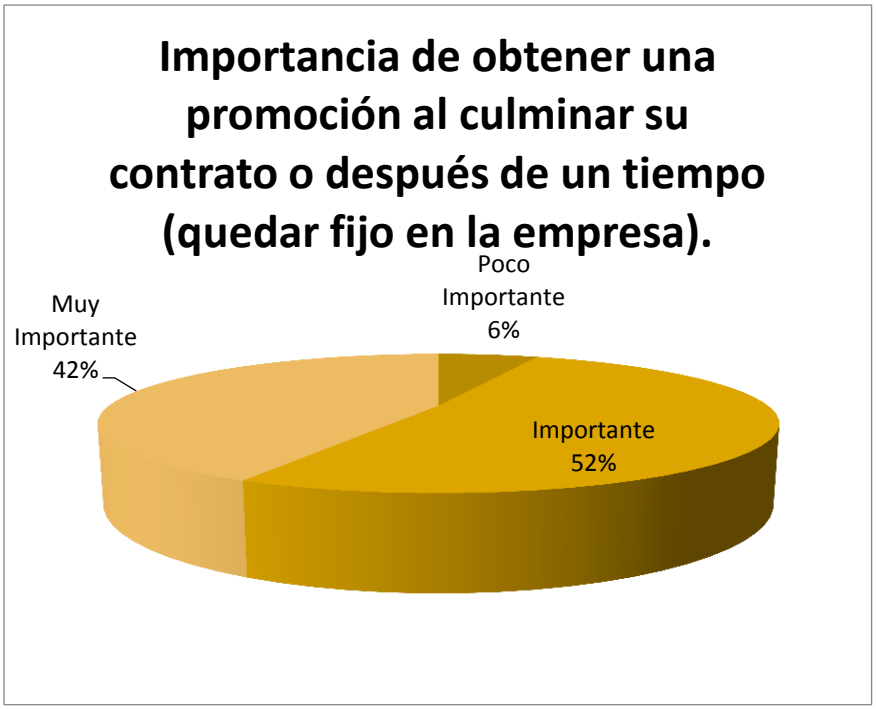
El gráfico N° 10, demuestra que un total de 31 de 33 personas encuestadas, representando un 94% de la población total consideran muy importante o importante el sentirse satisfecho con las actividades que realiza dentro de la organización, demostrando nuevamente la relación existente en la probabilidad de sentirse contento consigo mismo y la importancia que tiene para el trabajador el sentirse satisfecho con la forma de desempeñar sus actividades asignadas.

Tabla N° 24.Distribución según la importancia de obtener una promoción al culminar su contrato o después de un tiempo (quedar fijo en la empresa).

Posibilidad de Promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	6,1	6,1	6,1
	Importante	17	51,5	51,5	57,6
	Muy importante	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 11. Distribución según la importancia de obtener una promoción al culminar su contrato o después de un tiempo (quedar fijo en la empresa).



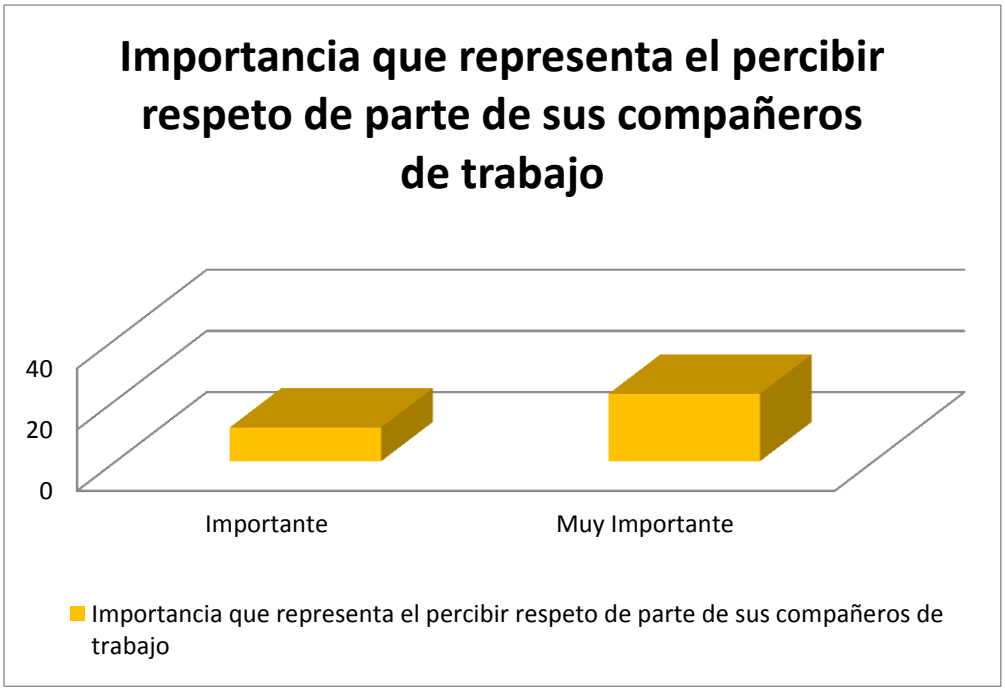
Al observar los datos anteriores puede inferirse que 51,5% correspondiente a 17 personas de la población consideran importante la posibilidad de lograr ser promovido o quedar a largo o corto plazo dentro de la organización de forma permanente por el buen desempeño y su desarrollo dentro de la misma.

Tabla N° 25. Distribución según la importancia que representa el percibir respeto de parte de sus compañeros de trabajo

Percepción de respeto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	11	33,3	33,3	33,3
	Muy importante	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 12. Distribución según la importancia que representa el percibir respeto de parte de sus compañeros de trabajo.



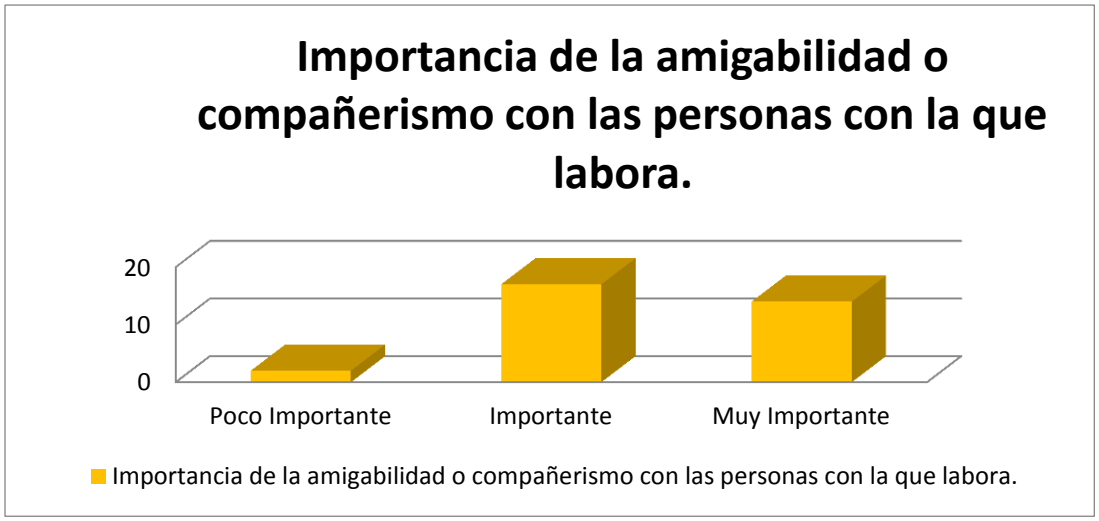
A través de los datos anteriores (Ver gráfico N°12) se puede concluir que un 100%, es decir los 33 encuestados representantes de la población total consideran importante o muy importante el mantener relaciones laborales respetuosas entre ellos mismos.

Tabla N° 26. Distribución según la importancia de la amigabilidad o compañerismo con las personas con la que labora.

Amigabilidad o compañerismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	6,1	6,1	6,1
	Importante	17	51,5	51,5	57,6
	Muy importante	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 13. Distribución según la importancia de la amigabilidad o compañerismo con las personas con la que labora.



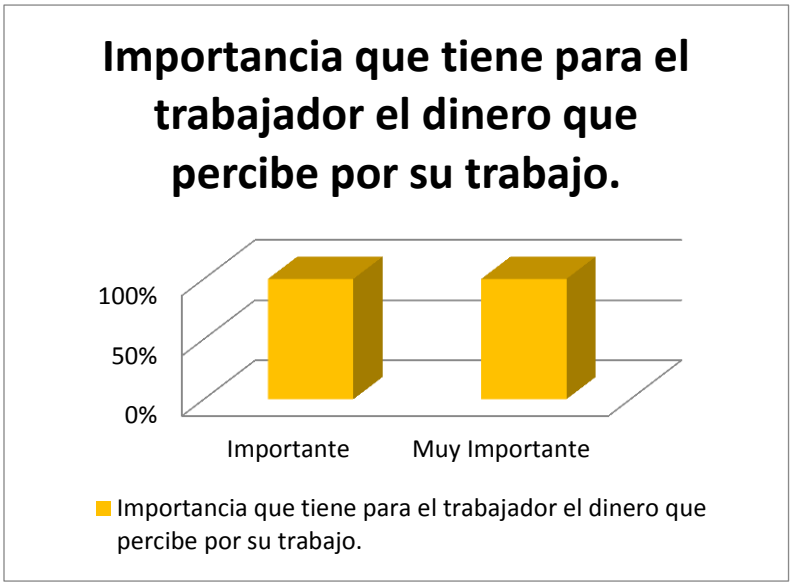
Los datos plasmados en la gráfica anterior, demuestran que un total de 17 personas (51,5%) consideran importante el tener relaciones de amigabilidad o compañerismo con sus compañeros de trabajo, teniendo en cuenta que un 6,1% de la población respondió que le parecía poco importante este aspecto en su relación laboral.

Tabla N° 27. Distribución según la importancia que tiene para el trabajador el dinero que percibe por su trabajo.

Dinero percibido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	9	27,3	27,3	27,3
	Muy importante	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 14. Distribución según la importancia que tiene para el trabajador el dinero que percibe por su trabajo.



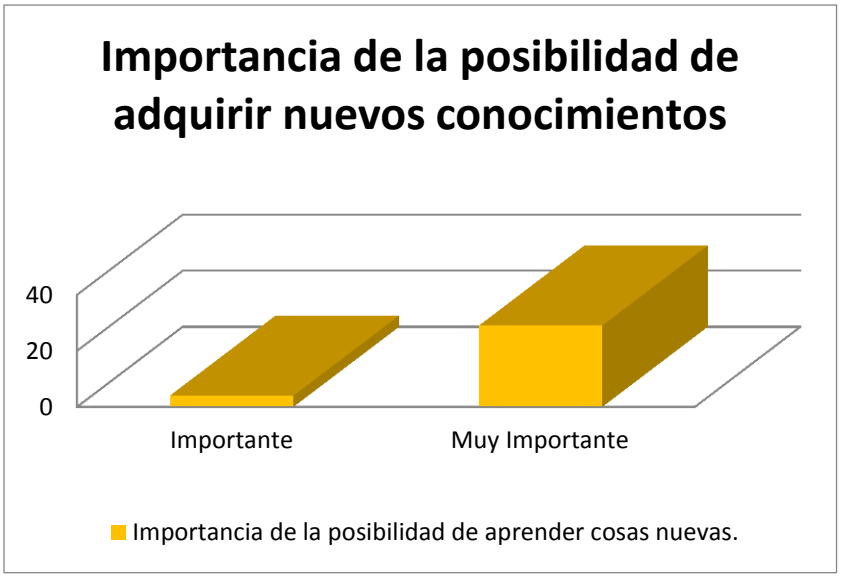
A pesar de ser dos opciones diferentes se puede concluir que un total de 33 personas, es decir el 100% de la población en estudio considera importante o muy importante la remuneración que perciben por la prestación de sus servicios a la empresa.

Tabla N° 28. Distribución según la importancia de la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos.

Aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	4	12,1	12,1	12,1
	Muy importante	29	87,9	87,9	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 15. Distribución según la importancia de la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos.



Al igual que en la distribución anterior, podemos inferir que un 100% de los empleados que contestaron el cuestionario considera importante o muy importante tener la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos durante su desarrollo profesional dentro de la organización. World Tel-Fax Electronics, C.A en años anteriores han puesto en práctica lo relacionado con la capacitación y entrenamiento para lograr una mejora en el rendimiento y calidad de servicio entre sus empleados, práctica que por la misma situación económica del país se ha dejado de hacer.

Tabla N° 29.Escala de respuesta para la medición de la variable expectativa

Escalas	*Opciones de respuestas*			
Expectativa	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Siempre
Codificación genérica y adaptada al rango de probabilidad	**1**	**2**	**3**	**4**
	-1	**-0.5**	**0.5**	**1**

Por ultimo para el análisis correspondiente a la variable expectativa, se realizó el mismo procedimiento utilizado en las variables anteriores, remplazando los valores presentes en la escala expuesta en la Tabla N°14 quedando los valores de la siguiente forma: Nunca (-1), Casi nunca (-0.5), Frecuentemente (0.5) y Siempre (1). Como resultado se obtuvo un 23%, refiriéndose a la perspectiva subjetiva de que cierto nivel de esfuerzo conlleva alcanzar un resultado determinado

Tabla N° 30. Estadística descriptiva de la variable expectativas

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Trabajo duro- Mucha productividad	33	1	4	3,30	,770	,593
Trabajo duro - Hacer bien mi trabajo	33	2	4	3,52	,619	,383
Trabajar duro - Buen desempeño	33	2	4	3,64	,549	,301
N válido (por lista)	33					

Tabla N° 31. Distribución de la relación entre Trabajar duro – Mucha Productividad

Trabajo duro - Mucha productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,0	3,0	3,0
	Casi nunca	3	9,1	9,1	12,1
	Frecuentemente	14	42,4	42,4	54,5
	Siempre	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Tabla N° 32. Distribución de la relación entre Trabajar duro - Hacer bien mi trabajo

Trabajo duro - Hacer bien mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	6,1	6,1	6,1
	Frecuentemente	12	36,4	36,4	42,4
	Siempre	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Tabla N° 33. Distribución de la relación entre Trabajar duro - Buen desempeño

Trabajar duro- Buen desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	Frecuentemente	10	30,3	30,3	33,3
	Siempre	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 16. Distribución de respuestas de la variable expectativas.

Basado en los datos arrojados por el grafico obtenido de la distribución de frecuencias relacionada a la pregunta 3 de la Forma A del cuestionario de motivación, obtenemos inicialmente que 15 de los 33 empleados pertenecientes a nuestra población coinciden en que siempre existe la relación entre trabajar duro y la productividad, continuando con el 57,6% que coincide con que el trabajar duro es sinónimo de realizar bien su trabajo, concluyendo con que 22 de los 33 empleados coinciden en que trabajar duro trae como resultado un buen desempeño laboral.

Tabla N° 34. Cálculo de la motivación basado en la teoría de las expectativas de Vroom (1964)

MOTIVACIÓN	EXPECTATIVA (0.23)	VALENCIA(0.24)	INSTRUMENTALIDAD (0.17)
MOTIVACIÓN	0.009384		
MOTIVACIÓN	0.9384%		

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, se puede concluir que el grado de motivación obtenido de los trabajadores de WTFE (World Tel- Fax Electronics, C.A) utilizando la fórmula establecida en el marco teórico **(MOTIVACIÓN= EXPECTATIVA x VALENCIA x INSTRUMENTALIDAD)** corresponde a un 0.9% siendo este el nivel de esfuerzo que los trabajadores están dispuestos a dedicarle para obtener un buen desempeño dentro de la organización, dicho porcentaje representa un nivel de motivación o en términos de relación entre nivel de esfuerzo y desempeño muy bajo,

llevando a inducir que la mayoría de los trabajadores pertenecientes a esta empresa únicamente se encuentran trabajando por un beneficio.

En seguimiento al análisis de la variable motivación se realizaron tres (3) matrices de 9 grados utilizadas para clasificar la puntuación obtenida de los trabajadores en el indicador a medir, entiéndase dichos indicadores como: Instrumentalidad, Valencia, Expectativa y Motivación. Dichos grados a su vez están compuestos por rangos que oscilan desde –1 a +1, distribuidos de manera arbitraria entre los grados, quedando la parte superior con una proximidad a -1, una parte media con valores próximos a 0 y por último los grados superiores con tendencia a 1. Cabe destacar que, aunque no todos los grados incluyen trabajadores, dicha tabla sirvió de referencia para el análisis a continuación. Quedando de la siguiente manera:

Tabla N° 35. Matriz de nueve (9) grados para la clasificación de los trabajadores en base a la Instrumentalidad.

	MATRIZ DE 9 GRADOS PARA CLASIFICAR LA MOTIVACIÓN POR TRABAJADOR					
	INSTRUMENTALIDAD					
GRADOS	1		2		3	
RANGOS	-1	-0.7778	-0.7778	-0.5556	-0.5556	0
N° TRABAJADORES	0		0		0	
GRADOS	4		5		6	
RANGOS	0	-0.1111	-0.1111	0.1111	0.111	0.3333
N° TRABAJADORES	15		0		16	
GRADOS	7		8		9	
RANGOS	0.3333	0.5556	0.5556	0.7778	0.778	1.00
N° TRABAJADORES	1		0		0	

Fuente: Elaboración propia.

La Instrumentalidad, hace referencia al grado de probabilidad estimado de que buenos resultados corresponderán a una recompensa, dicha variable únicamente puede comprender valores desde +1 a -1, en función de la relación percibida entre los resultados obtenidos y la recompensa recibida. Según lo expuesto en la Tabla N° 34, se expresa que un 45,4% de los trabajadores, es decir, 15 de los 33 participantes se encuentran ubicados en el grado n° 4 el cual comprende el rango entre 0 y -0.111, continuando con un 48,4% ubicados en el grado n°6 y por

último un 3% ubicado en el grado °7 correspondiente al rango que va de 0.3333 a 0.5556 en representación de 1 trabajador perteneciente a la población en estudio.

Basado en los resultados anteriormente expuestos podemos concluir que la mayoría de los trabajadores se encuentran ubicados en los grados medios de la matriz realizada (Ver Tabla N°34) correspondientes a los N°4,5 y 6. Ubicándose un 45,4% de los trabajadores en el grado N°4, pudiendo inferirse que estos trabajadores poseen un nivel de instrumentalidad débil o casi inexistente, es decir, estos trabajadores consideran una probabilidad muy baja o inexistente en relación entre los resultados y la recompensa obtenida por el trabajo realizado. Continuando con el 48,4% en representación de 16 de 33 trabajadores de la empresa ubicado en el grado N°6 con una proximidad a 1, estableciendo una relación débil entre la recompensa y los resultados. Destacando, que 1 de 33 trabajadores, ubicado en el grado N°7 considera que la relación entre estos factores es media.

Tabla N° 36. Matriz de nueve (9) grados para la clasificación de los trabajadores en base a la Valencia.

	MATRIZ DE 9 GRADOS PARA CLASIFICAR LA MOTIVACIÓN POR TRABAJADOR					
	VALENCIA					
GRADOS	1		2		3	
RANGOS	-1	-0.7778	-0.7778	-0.5556	-0.5556	0
N° TRABAJADORES	0		0		0	
GRADOS	4		5		6	
RANGOS	0	-0.111	-0.111	0.111	0.111	0.333
N° TRABAJADORES	6		0		27	
GRADOS	7		8		9	
RANGOS	0.333	0.556	0.556	0.778	0.778	1.000
N° TRABAJADORES	0		0		0	

Fuente: Elaboración propia.

Basado en los datos expuestos en la Tabla N°36, nos encontramos con que nuevamente los trabajadores se encuentran ubicados en los grados medios de la matriz de nueve grados con lo que corresponde a la Valencia, estableciendo de esta forma que el 82% de los trabajadores, es decir, 27 de 33 participantes, consideran que las recompensas organizacionales no satisfacen completamente las metas o necesidades personales, ubicándose en el grado N°6. Continuando con un 18% que se encuentra en el grado N°4 rangos que se encuentra muy próximo al 0, lo cual

nos conlleva a concluir que 6 de 33 de los trabajadores de la empresa consideran que es deficiente o casi inexistente la relación entre sus recompensas organizacionales y sus metas o necesidades personales.

Tabla N° 37. Matriz de nueve (9) grados para la clasificación de los trabajadores en base a la Expectativa.

	MATRIZ DE 9 GRADOS PARA CLASIFICAR LA MOTIVACIÓN POR TRABAJADOR					
	EXPECTATIVA					
GRADOS	1		2		3	
RANGOS	-1	-0.7778	-0.7778	-0.5556	-0.5556	0
N° TRABAJADORES	0		0		0	
GRADOS	4		5		6	
RANGOS	0	-0.111	-0.111	0.111	0.111	0.333
N° TRABAJADORES	1		32		0	
GRADOS	7		8		9	
RANGOS	0.333	0.556	0.556	0.778	0.778	1.000
N° TRABAJADORES	0		0		0	

Fuente: Elaboración propia.

Recordando que la variable utilizada para la clasificación en este caso corresponde a la Expectativa, es decir, a la convicción que posee la persona de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado. En la tabla anterior (Ver Tabla N°37) expone que el 100% de los trabajadores se ubican en la escala de grados media comprendida desde el grado N° 4 al 6, donde el 3% de los trabajadores se ubican en el grado N° 4 comprendiendo el rango de 0 a -0,111, es decir, 1 de 33 trabajadores percibe que la relación entre el esfuerzo y el buen desempeño es nula o inexistente, ya que dicho rango está muy cerca o hace referencia a 0.

Continuando con un 97%, es decir, 32 de 33 trabajadores ubicados en el grado N°5, lo cual nos lleva a concluir que este porcentaje de trabajadores consideran que la relación de que un esfuerzo conlleva a un buen desempeño es muy débil o casi inexistente, puesto que de igual modo que los trabajadores ubicados en el grado N°4, pertenecen a un rango muy próximo a cero.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) en su libro de comportamiento organizacional explican que para Vroom (1964) la motivación es determinada por la relación existente entre: recompensa - desempeño; esfuerzo - desempeño; y recompensa – metas personales. Basado en los análisis

realizados de manera grupal por cada una de las variables que componen la motivación según la Teoría de las expectativas de Vroom (1964), entiéndanse por: Instrumentalidad, Valencia y Expectativa se concluye que los niveles en cada una de ellas son muy débiles, lo cual es demostrado con el índice de motivación obtenido (0.9%), esto nos conduce a inferir que los trabajadores carecen de oportunidades de capacitación, poco valorado y satisfecho en su lugar de trabajo.

Tabla N° 38. Matriz de niveles de motivación.

NIVELES	MATRIZ DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN			N° de trabajadores por nivel	PORCENTAJE %
	NIVELES	RANGOS			
5	FUERTE MOTIVACIÓN	81	101	5	15%
4	MOTIVACIÓN MODERADA ALTA	61	80	4	12%
3	MOTIVACIÓN MODERADA BAJA	41	60	8	24%
2	MOTIVACIÓN DEBIL	21	40	10	30%
1	MOTIVACIÓN MUY DEBIL A ESCASA	0	20	6	18%
TOTAL				33	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al calcular el porcentaje de motivación por cada uno de los trabajadores y proceder al vaciado de los datos en una matriz de cinco (5) niveles siendo (1) Motivación Muy débil a escasa y (5) Fuerte Motivación, niveles que serán correspondidos por rangos que oscilan de 0 a 101, se obtuvo que un 48%, es decir, 16 de 33 trabajadores poseen una Motivación Débil o Muy débil a escasa. Encontrando, por el contrario, solo 5 de 33 participantes, en representación del 15% de los trabajadores de WTFE poseen una Fuerte Motivación.

Tabla N° 39. Matriz de niveles de motivación con la cantidad de participantes clasificados por sexo.

NIVELES	MATRIZ DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN			SEXO	
	NIVELES	RANGOS		MASCULINO	FEMENINO
5	FUERTE MOTIVACIÓN	81	101	0	5
4	MOTIVACIÓN MODERADA ALTA	61	80	3	1
3	MOTIVACIÓN MODERADA BAJA	41	60	3	5
2	MOTIVACIÓN DEBIL	21	40	5	5
1	MOTIVACIÓN MUY DEBIL A ESCASA	0	20	4	2
TOTAL				14	19

Fuente: Elaboración propia.

La matriz expuesta anteriormente, demuestra que el 26% de los participantes de sexo femenino se encuentran en un nivel de fuerte motivación, destacando que la mayoría se encuentran distribuidas en los niveles de motivación Moderada Baja 15% y 15% en un nivel de Motivación Débil. Por el contrario, con lo que respecta a los trabajadores de sexo masculino se demuestra que el 64% de los trabajadores, es decir, 9 de 14 participantes poseen un nivel de Motivación Débil o Muy débil

Tabla N° 40. Matriz de niveles de motivación clasificados por edades de los trabajadores.

NIVELES	MATRIZ DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN			EDAD				
	NIVELES	RANGOS		17 a 22 años	23 a 28 años	29 a 34 años	35 a 40 años	41 años o más
5	FUERTE MOTIVACIÓN	81	101	2	1			2
4	MOTIVACIÓN MODERADA ALTA	61	80		1			3
3	MOTIVACIÓN MODERADA BAJA	41	60	1	4		2	1
2	MOTIVACIÓN DEBIL	21	40	2	5	2		1
1	MOTIVACIÓN MUY DEBIL A ESCASA	0	20	1	4	1		
TOTAL				6	15	3	2	7

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos arrojados por la Tabla N°40, se demuestra que 67% de la población en estudio que pertenece al rango de edades comprendidas entre los 23 y 28 años y de estas se encuentran entre un nivel de Motivación Moderado Baja, Débil y Débil a Escasa el 86.66%. de ese renglón mayoritario de ese rango de edad lo cual es un peso muerto importante y posibles candidatos a marcharse.

Tabla N° 41. Matriz de niveles de motivación con la cantidad de participantes por departamento dentro de la organización.

NIVELES	MATRIZ DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN			DEPARTAMENTOS						TOTAL
	NIVELES	RANGOS		C.C	COM	RRHH	FIN	SEG	IT	
5	FUERTE MOTIVACIÓN	81	101	5						5
4	MOTIVACIÓN MODERADA ALTA	61	80	3		1				4
3	MOTIVACIÓN MODERADA BAJA	41	60	4	2	2				8
2	MOTIVACIÓN DEBIL	21	40	4	1	1	2	2		10
1	MOTIVACIÓN MUY DEBIL A ESCASA	0	20	5					1	6
TOTAL				21	3	4	2	2	1	33

Fuente: Elaboración propia.

Utilizando los datos de la tabla anterior, se procedió a realizar una tabla más amplia donde se colocaron los departamentos de la organización para poder contrastar cuales son los niveles de motivación de los departamentos.

Iniciando con que el 63.63% de todos los trabajadores pertenecen al Call Center y de esos el 60.90% tienen motivación moderada a baja, débil y de débil a inexistente. Lo cual aorta que siendo el personal clave y crítico del negocio están efectivamente desmotivado y ponen en riesgo la operacionalidad del negocio.

Continuando con un 9% de los trabajadores de la organización, pertenecientes al departamento de Comercial se obtiene que el 67% de este departamento se mantiene en un nivel de motivación baja moderada, presentándose una situación similar en el departamento de Recursos Humanos donde el 50% de los trabajadores de dicho departamento se encuentran el mismo nivel de motivación que el anterior.

En cuanto al nivel 3, se obtuvo que 14,2% de los trabajadores de área de Call Center y 25% de los trabajadores de Recursos Humanos poseen una motivación Moderada Alta, por el contrario, en el nivel 4, obtuvimos que 19%, es decir, 4 de 21 trabajadores del Call Center, 67% de los trabajadores de área Comercial y 75% de los trabajadores del departamento de Recursos

Humanos, poseen una motivación Moderada Baja oscilando sus porcentajes de motivación entre 41 a 80%.

Culminando con el nivel 5, el cual expone que 24% de los trabajadores del Call Center posee una Fuerte motivación obteniendo un puntaje entre el 81 al 101% en su motivación total estableciéndose en un nivel de Fuerte Motivación. Demostrando que la mayoría de los trabajadores, representados por el 30% de los participantes (10 de 33) poseen una motivación débil.

En cuanto a lo relacionado con el ambiente externo, (**FORMA B**) segunda parte del instrumento utilizado para esta investigación. Luego de realizar el vaciado de datos correspondientes se obtuvieron cinco (5) categorías, siendo uno la identificada como la más importante y 5 la de menos importancia, basada en las opiniones de los trabajadores en cuanto a las amenazas y oportunidades que afectan al trabajador y cuales consideran son las que afectarían en mayor parte a la empresa.

Tabla N° 42. Categoría de las Oportunidades que ofrece el contexto externo a la empresa.

OPORTUNIDADES				
Posición	**Códigos**	**Categoría**	**Frec. Absoluta**	**Porcentaje**
1	GC	Gestión de cambios	31	94%
2	NLN	Nuevas lineas de negocio	29	88%
3	RSA	Resiliencia	22	67%
4	MNCO	Mantener el negocio por cierre de otras	20	61%
5	PE	Posibilidad de expansión	16	48%
		TOTAL DE RESPUESTAS	**118**	
		TOTAL DE ENCUESTADOS	**33**	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a lo relacionado con la oportunidades consideradas por los trabajadores en relación al ambiente externo para la empresa, obtuvimos que un 94% de la población total encuentra muy importante la gestión de cambios dentro de la organización siendo está representada como una oportunidad de gestionar y utilizar correctamente los recursos y oportunidades presentes en el contexto actual, por otro lado establecen como la menos

importante la posibilidad de expansión, siendo esta categoría representada por el 48% de los trabajadores.

Tabla N° 43. Categorías de las amenazas que se hacen presentes en el contexto externo para la empresa.

AMENAZAS				
Posición	**Códigos**	**Categoría**	**Frec.Absoluta**	**Porcentaje**
1	HI	Hiperinflación	26	79%
2	INS	Inseguridad	24	73%
3	FT	Fuga de Talento	21	64%
4	AS	Aumentos salariales	19	58%
5	CD	Forma de pago de la competencia directa	15	45%
		TOTAL DE RESPUESTAS	**105**	
		TOTAL DE ENCUESTADOS	**33**	

Fuente: Elaboración propia

En relación a lo expresado en la Tabla N°43, se expone que las amenazas propuestas por los trabajadores, en cuanto al ambiente externo se clasifican de la siguiente manera: un 79% de la población total encuestada considera que la amenaza más importante que pudiese afectar a la organización es la hiperinflación que se hace presente actualmente en nuestro país siendo este un factor determinante en las empresas y como categoría menos importante, representada por un 45% se concuerda con que la forma de pago de la competencia directa a sus trabajadores es un aspecto que influye en la empresa más no es la primordial amenaza que afecta a la misma.

Destacando que ambas categorías están relacionadas, aunque propuestas por una cantidad de personas diferentes, debido a que los trabajadores buscan nuevas opciones de trabajo o presentan frecuentemente expectativas salariales diferentes con el fin último de devengar un salario que los ayude a enfrentar y subsistir de algún modo ante la hiperinflación presente en nuestro país, lo cual trae consigo mayor competencia dentro del mercado por la existencia de empresas del mismo o diferente ramo que proponen una forma de pago mejor o por encima de la establecida por WTFE.

Tabla N° 44. . Categoría de las Oportunidades que ofrece el contexto externo al trabajador.

OPORTUNIDADES				
Posición	**Códigos**	**Categoría**	**Frec. Absoluta**	**Porcentaje**
1	DTI	Desarrollo del talento interno	33	100%
2	DSE	Desarrollo del salario emocional	26	79%
3	PA	Promociones y asensos	25	76%
4	HF	Horarios flexibles	12	36%
5	FI	Formación Integral	12	36%
		TOTAL DE RESPUESTAS	**108**	
		TOTAL DE ENCUESTADOS	**33**	

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las oportunidades presentes para los trabajadores de la organización, determinadas por los encuestados encontramos que un 100% concuerda con que el desarrollo del talento interno es una de las oportunidades más importantes que proporciona la empresa actualmente, considerando el contexto en el cual se desarrolla la misma, viendo esta categoría como una posibilidad crecimiento personal y profesional, continuando con la de menor importancia que en este caso se destacan dos categorías que contienen el mismo porcentaje (11%) haciendo referencia a 12 individuos de la población total representando las categorías conformadas por la formación integral y los horarios flexibles.

Teniendo en cuenta los resultados expuestos en la Tabla N°44, la formación integral y el desarrollo interno están relacionados entre sí, pero se destaca que los trabajadores que consideraron esta opción como una oportunidad se refieren a recibir capacitación en todas las áreas de la empresa como una oportunidad de aprendizaje y posible desarrollo de habilidades y capacidades.

Tabla N° 45. Categorías de las amenazas que se hacen presentes en el contexto externo para la empresa.

AMENAZAS				
Posición	**Códigos**	**Categoría**	**Frec. Absoluta**	**Porcentaje**
1	PSP	Pago por sistema patria	33	100%
2	HI	Hiperinflación	25	76%
3	RNC	Remuneración no competitiva	24	73%
4	INS	Inseguridad	21	64%
5	EV	Exodo venezolano	16	48%
		TOTAL DE RESPUESTAS	**119**	
		TOTAL DE ENCUESTADOS	**33**	

Fuente: Elaboración propia.

Mediante los resultados obtenidos en la categorización de las amenazas presentes en el ambiente externo para los trabajadores(Ver Tabla N°45), se destaca que un 100% de los trabajadores perciben de forma negativa o como mayor amenaza el pago mediante el sistema patria ya que la empresa desde septiembre de 2018 accedió al subsidio del estado como complemento quincenal, aspirando sea de forma temporal mientras logran equilibrarse económicamente, aspecto que incrementa la incertidumbre en los trabajadores por la irregularidad o tardía de la efectividad de este sistema el cual aporta la mayoría de su salario, por otro lado un 48% considera de menor importancia o como menor amenaza el éxodo venezolano, siendo este último un factor que ha afectado de forma directa a la organización en relación con la posibilidad de conseguir personal o profesionales para ciertas áreas de la empresa.

Tabla N° 46. Comparación de las categorías propuestas por los trabajadores en cuanto a oportunidades y amenazas.

CODIFICACIÓN CATEGORÍAS					
EMPRESA			TRABAJADORES		
AMENAZAS			AMENAZAS		
1	HI	Hiperinflación	1	PSP	Pago por sistema patria
2	INS	Inseguridad	2	HI	Hiperinflación
3	FT	Fuga de Talento	3	RNC	Remuneración no competitive
4	AS	Aumentos salariales	4	INS	Inseguridad
5	CD	Forma de pago de la competencia directa	5	EV	Exodo venezolano
OPORTUNIDADES			OPORTUNIDADES		
1	GC	Gestión de cambios	1	DTI	Desarrollo del talento interno
2	NLN	Nuevas lineas de negocio	2	DSE	Desarrollo del salario emocional
3	RSA	Resilencia	3	PA	Promociones y asensos
4	MNCO	Mantener el negocio por cierre de otras	4	HF	Horarios flexibles
5	PE	Posibilidad de expansión	5	FI	Formación Integral

Fuente: Elaboración propia

Bajo un esquema de comparación entre las amenazas y oportunidades establecidas por los participantes para ambas partes (trabajadores y empresa) se pueden detectar algunas categorías que son comunes entre sí. En lo que a las amenazas corresponde, encontramos que los participantes coinciden con la hiperinflación como una de las principales amenazas siendo este un factor que contribuye a la incertidumbre debido a que nada se mantiene constante y mucho menos estable, en ciertas situaciones el poder adquisitivo disminuye por consiguiente la intención de obtener un mayor ingreso incrementa, aumentando constantemente las expectativas salariales de los trabajadores.

Continuando con la remuneración no competitiva, amenaza que ha afectado de manera progresiva el proceso de reclutamiento y selección tomando en cuenta que otras empresas desarrolladas en ramas similares poseen u ofrecen paquetes salariales más atractivos que el actual de WTFE, llevando a la empresa a una situación complicada para cubrir las vacantes necesarias para su correcto desarrollo, en esta categoría también se incluye el pago por el sistema patria puesto que el mismo es visto como una desmejora o una herramienta de pago poco favorable para los trabajadores, a causa de que dicha plataforma no es constante ni regular con los pagos, lo cual colabora con la desmotivación de los trabajadores y fomenta los comentarios y descontento.

Uno de los principios o compromisos de calidad establecidos por World Tel-Fax electronics,C.A es el cuidar de su personal, captar y conservar al recursos humanos que ingresan a su organización, brindándoles un grato ambiente laboral y amplias oportunidades de adiestramiento para su crecimiento personal y desarrollo profesional, considerando este como uno de sus lineamientos más importantes, ya que sin la conservación del recurso humano y garantizando la estabilidad y seguridad en el trabajo, será más difícil mantenerse en tiempos de crisis como los que se viven actualmente en Venezuela. Las oportunidades detectadas por los participantes consisten en desarrollo del talento interno y del salario emocional, posibilidades que la empresa ha venido estudiando y aplicando con continuidad buscando mantener motivado así a su personal y fomentar el desarrollo de carrera de los trabajadores de la organización.

Los altos niveles de incertidumbre que se hacen presentes actualmente son representados inicialmente por las amenazas propuestas por los participantes, haciendo frente a lo que se vive actualmente como país, esto podría representar un gran desafío para cualquier organización, iniciando por el grado de complejidad que posee la solución de cada uno de los aspectos que influyen. La empresa haciendo frente a esta situación opto por evaluar la situación, intentar comprenderla, buscar oportunidades de crecimiento y gestión y adaptación de cambios.

Según lo establecido por Bellon.L, Suastegui.A, & Quiroz.J (2015), el ambiente que se presenta actualmente en el mercado se caracteriza por ser cada vez más cambiante y competitivo, lo que ocasiona que las organizaciones deban adaptarse a los cambios que se presenten, e incluso adelantarse a ello. Dentro del entorno laboral el cambio y la incertidumbre están redefiniendo la relación entre el personal y la organización para la que trabajan. El cambio organizacional se caracteriza por la incertidumbre y la ambigüedad, y por lo tanto información oportuna y exacta; aunque muy solicitada, puede que no esté disponible.

La ambigüedad permite la acción, evita llegar a razonamientos totales o acuerdos perfectos, reduce la incertidumbre donde no es posible eliminarla, si bien los mecanismos organizacionales se manejan en un contexto de gran incertidumbre, la búsqueda de la evasión o evitación de la misma permite pensar que, aunque no todos los actores compartan exactamente todos los objetivos y razones, son capaces de negociar y de ponerse de acuerdo hasta llegar a construir ciertos espacios de “equilibrio”

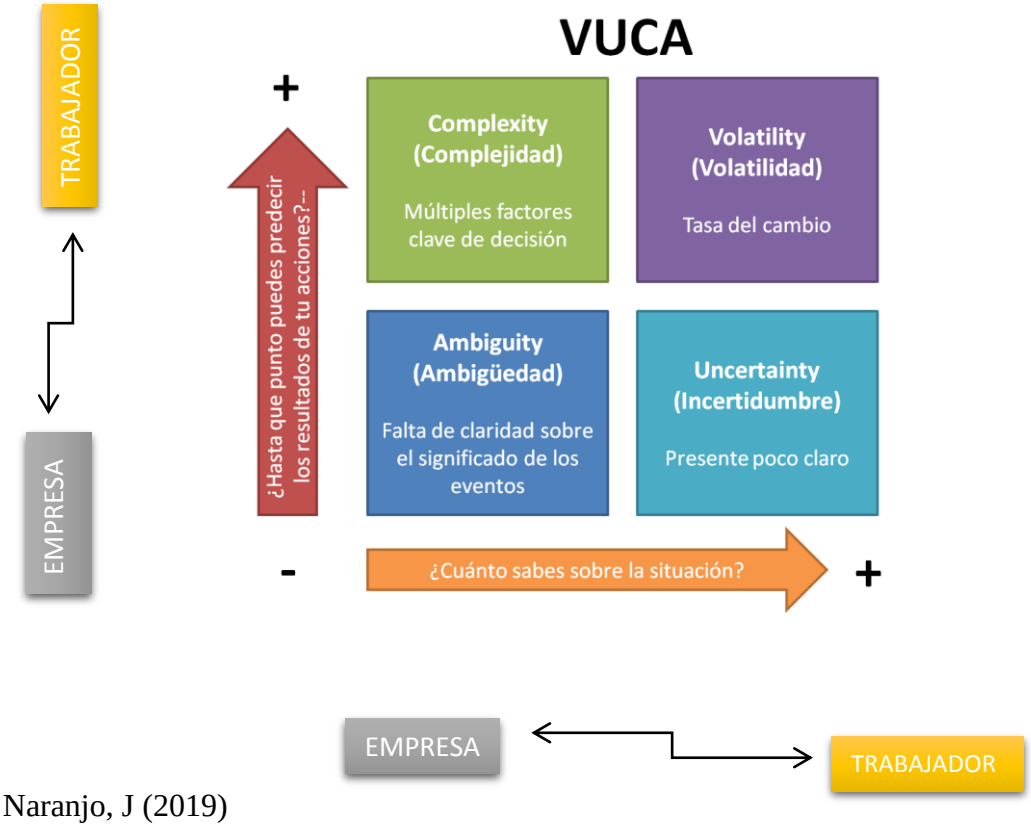
Adicionalmente para el análisis del contexto es considerado el ambiente VUCA que Según lo establecido por Nassim, N. (2015) la unidad de conocimiento VUCA, se define como un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity). Variables que son definidas como lo estable la siguiente tabla.

Tabla N° 47. Definición de las variables del acrónimo VUCA.

ACRÓNIMO	Definición de la variable
V	Es inesperado, inestable y tal vez de duración desconocida y tenemos acceso a un cierto conocimiento sobre él mismo
U	Es una medida o el grado de desconocimiento de una condición futura, que implica la imposibilidad de predecir un hecho.
C	Una parte de la información está disponible y puede ser predicha, pero el volumen de información es agobiante y difícil de procesar.
A	Representa una situación en la que un determinado suceso o la misma información se pueden entender o interpretar de variadas maneras.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis que se realizará a continuación responderá a lo propuesto en el siguiente esquema o matriz



Fuente: Naranjo, J (2019)

Figura N°6. Esquema de análisis ambiente VUCA

Del mismo modo, en este análisis se incluye la fuga de talento o éxodo venezolano, situación que cada vez es más frecuente en nuestro país. Dicha situación contribuye a la incertidumbre inicialmente para la empresa considerando esta como un hándicap adicional a los mencionados anteriormente, ya que se posee información, más es difícil de manejarla y, por tanto, resulta casi imposible predecir en cuanto tiempo puede conseguirse el reemplazo o el poder cubrir las vacantes necesarias dentro de la empresa para su correcto funcionamiento, incluso el cuanto tiempo durara la persona dentro de la organización.

En lo que corresponde a la complejidad y la volatilidad , hacemos referencia a categorías como la forma de pago de la empresa, indicador que debe ser estudiado por la empresa, iniciando por atender las quejas e inquietudes de los trabajadores por el método de pago actual que tienen, analizando posibilidades de mejora, adicional en esto la realización de un estudio de mercado

completo(salarios, beneficios, cartera de clientes, etc.) basándose inicialmente en las empresas que pertenezcan a su ramo de actividad económica, buscando a través del mismo crear un plan de mejora y sustentabilidad. Destacando esta categoría como la primera en la lista de prioridades ya que es un aspecto al cual los trabajadores le dan mucho peso e importancia actualmente.

Continuando se propone realizar el mismo análisis, pero de forma vertical respondiendo a la matriz de análisis VUCA establecida anteriormente, iniciando con la ambigüedad y la complejidad, partiendo con lo relacionado a los aumentos salariales y forma de pago de la empresa acompañadas a su vez por la hiperinflación representando una de las principales amenazas detectadas por los participantes de la investigación, exponiendo una situación compleja y al mismo tiempo un factor clave sobre el cual se debe tomar una decisión.

Ciertamente, los efectos de la hiperinflación no pueden ser medidos con exactitud, pero se deben tomar medidas que se ajusten a las necesidades o una aproximación lo más real posible hacia las necesidades expresadas por los trabajadores, decisión que debe ser tomada en base algún estudio de mercado y posibilidades internas de la organización de cubrir dichas necesidades.

Desde el punto de vista de la incertidumbre y la volatilidad, analizando las amenazas propuestas por los participantes en ambos escenarios entiéndase por factores que afectan al trabajador y los factores que afectan a la empresa, el estudio o la forma de solución a dichas categorías deben ser tomadas en base al grado de exposición al riesgo, considerando que en cuanto a medidas económicas nos enfrentamos a un contexto en su mayoría incierto puesto que manejamos información diaria pero nunca permanece ni manejamos su durabilidad, como es expresado diariamente con la tasa de cambio y el incremento del costo de vida diario que se presenta en nuestro país, agregando a este contexto la situación relacionado con la inseguridad(delincuencia) y dificultad para conseguir un medio de transporte o efectivo para movilizarse.

La alta incertidumbre, con su correspondiente grado de complejidad y cambio, tiene un impacto inmenso en el funcionamiento de la organización.

Según lo establecido por Monti. V (S/F) Las decisiones organizacionales, revisten un nivel de complejidad mayor que el de las decisiones individuales, y el de aquellas que afectan a

toda la organización y que no son tomadas, en general, por una sola persona. Los directivos enfrentan una realidad compleja que incluye: a) la incertidumbre, debido tanto a la masa de información disponible y su dispersión, como también a los cambios no previsibles en el contexto; b) la ambigüedad o dualidad en los caminos posibles, consecuencia de las diferentes lógicas que coexisten en la organización (técnica, económica, política, social); c) el problema de las oposiciones y las contradicciones, dada la disparidad de fines e intereses.

Continuando con lo relacionado con la evaluación del desempeño dentro de la organización, luego de ser aplicado dicho instrumento por los coordinadores y supervisores de área se logró obtener como resultados lo expresado en la siguiente tabla:

Tabla N° 48. Cuadro resumen de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicada en la empresa.

TOTAL DE TRABAJADORES			33			
INDICADORES DE DESEMPEÑO				N° de trabajadores por indicador	%	FA
EXCELENTE	RANGO ENTRE	850	1000	15	45%	45%
MUY BUENO	RANGO ENTRE	700	849	10	30%	75%
BUENO	RANGO ENTRE	500	699	6	18%	93%
ACEPTABLE	RANGO ENTRE	300	499	1	3.5%	96.5%
NO SATISFACTORIO	RANGO ENTRE	0	299	1	3.5%	100%
			TOTAL:	33	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo que el 45%, es decir 15 de los 33 trabajadores de la empresa obtuvieron un puntaje entre los 850 y 1000 puntos lo cual los ubica en el indicador de desempeño denominado “EXCELENTE” y solo un 6% de los trabajadores, es decir 2 de 33, se encuentran en los indicadores denominados “ACEPTABLE” y “NO SATISFACTORIO”. Lo cual resume que la mayoría de los trabajadores se encuentran desempeñando de forma correcta sus labores y tareas asignadas dentro de la organización, de manera aparente sus tareas básicas.

Tabla N° 49. Evaluación del desempeño clasificado según los rangos de edades de los trabajadores.

TOTAL DE TRABAJADORES			33	EDAD				
INDICADORES DE DESEMPEÑO				17 a 22 años	23 a 28 años	29 a 34 años	35 a 40 años	41 años o más
EXCELENTE	RANGO ENTRE	850	1000	4	6	2	1	2
MUY BUENO	RANGO ENTRE	700	849	1	4			5
BUENO	RANGO ENTRE	500	699		4	1	1	
ACEPTABLE	RANGO ENTRE	300	499		1			
NO SATISFACTORIO	RANGO ENTRE	0	299	1				
				6	15	3	2	7
				18%	45%	9%	6%	21%

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos expuestos en la Tabla N°49 se concluye que para el indicador de desempeño "EXCELENTE" se encuentran una variedad de trabajadores con diferencia en los rangos de edades quedando representadas de la siguiente forma: 12% de los trabajadores tienen edades comprendidas entre los 17 y 22 años de edad, continuando con un 18% es decir, 6 de 33 trabajadores que comprenden edades entre los 23 y 28 años de edad cumplidos, siguiendo con 6% que tienen edades entre los 29 y 34 años, un 3% que están ubicados en el rango correspondiente de 35 a 40 años, y 2 de 33 trabajadores que tienen 41 años o más. En la página siguiente en la tabla No. 50 se tiene como se distribuye la evaluación del desempeño.

Tabla N° 50. Evaluación del desempeño clasificado por departamentos dentro de la organización.

TOTAL DE TRABAJADORES			33		DEPARTAMENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN					
INDICADORES DE DESEMPEÑO				N° de trabajadores	C.C	COM	RRHH	FIN	SEG	IT
EXCELENTE	RANGO ENTRE	850	1000	15	8	2	3	1		1
MUY BUENO	RANGO ENTRE	700	849	10	5	1	1	1	2	
BUENO	RANGO ENTRE	500	699	6	6					
ACEPTABLE	RANGO ENTRE	300	499	1	1					
NO SATISFACTORIO	RANGO ENTRE	0	299	1	1					
			TOTAL:	33	21	3	4	2	2	1
					64%	9%	12%	6%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia

Según lo expuesto en la tabla anterior se demuestra que el 38% de los trabajadores pertenecientes al área de Call Center, es decir 8 de 21 participantes, se encuentran ubicados en el indicador de desempeño denominado "EXCELENTE", 67% de los trabajadores de área Comercial de la empresa obtuvieron un puntaje que oscila entre los 850 y los 1000 puntos en su evaluación de desempeño, continuando con el 75% representando los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, el 50% de los trabajadores de finanzas y el 100% de los trabajadores pertenecientes al área de IT. Concluyendo que dichos trabajadores tienen actuación definitiva y consistentemente sobresaliente, con una posibilidad de ocupar cargos superiores.

Continuando un 24% de los trabajadores pertenecientes al Call Center, un 3% de los trabajadores del área Comercial, un 25% es decir 1 de 4 trabajadores del área de Recursos Humanos, el 50% de los trabajadores del Departamento de Finanzas y el 100% de los trabajadores de seguridad se encuentran en el indicador de desempeño "MUY BUENO". Es decir, poseen una actuación superior a la esperada, logrando resultados que exceden las exigencias del cargo. Finalizando con que un 10% de los trabajadores pertenecientes al área de Call Center, es decir 2 de 21 participantes, obtuvieron un puntaje que comprende los rangos comprendidos entre 0 y 300 puntos en su evaluación de desempeño, lo cual demuestra que dichos trabajadores poseen una actuación deficiente por debajo del mínimo requerido por el puesto llevando.

Por el contrario, obtuvimos un 5% de los trabajadores de Call Center, es decir, 1 de 21 trabajadores que obtuvo un puntaje entre los 0 y 299 puntos en su evaluación de desempeño lo cual se ubica entre un desempeño y actuación deficiente por debajo del mínimo requerido por el puesto llevando como actuación final la culminación de sus servicios dentro de la empresa.

Tabla N° 51. Evaluación del desempeño clasificado según la antigüedad dentro de la empresa.

TOTAL DE TRABAJADORES			33		ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA		
INDICADORES DE DESEMPEÑO				N° de trabajadores	1 a 2 años	3 a 4 años	5 a 6 años
EXCELENTE	RANGO ENTRE	850	1000	15	12	2	1
MUY BUENO	RANGO ENTRE	700	849	10	10		
BUENO	RANGO ENTRE	500	699	6	6		
ACEPTABLE	RANGO ENTRE	300	499	1	1		
NO SATISFACTORIO	RANGO ENTRE	0	299	1	1		
			TOTAL:	33	30	2	1
					91%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia

Basado en los resultados expuestos en la tabla anterior (Ver Tabla N°51) se expone que el 67% de los trabajadores de World Tel-Fax Electronics, C.A se encuentran ubicados en los indicadores “EXCELENTE” y “MUY BUENO” con una antigüedad de 1 a 2 años dentro de la empresa, continuando con un 6%, es decir, 2 de 33 trabajadores que poseen una antigüedad que oscila entre los 3 a 4 años prestando sus servicios bajo el indicador de desempeño “EXCELENTE” y por ultimo un 1 de 33 trabajadores (3%) con una antigüedad de 5 a 6 años dentro de WTFE en la misma condición que el grupo de trabajadores anterior.

De acuerdo a lo planteado en los objetivos específicos parte de nuestra investigación pretendía establecer el grado del desempeño laboral de tarea y el contextual.

En cuanto a desempeño de tarea, el cual Borman.W, Motowildo.S, Allen.T, & Penner.L (2001) definen como

o la forma en la que los trabajadores realizan las actividades propias del cargo que contribuyen a las metas de la organización. Esta evaluación se basa en conocimientos destrezas y habilidades. Para realizar dicho análisis fueron tomados en consideración los ítems de la evaluación del desempeño utilizada por la empresa que se consideren pertinentes y se adecuan al concepto establecido anteriormente en cuanto a este tipo de desempeño y obtuvimos como resultado lo expresado en la siguiente tabla:

Tabla N° 52. Indicadores de Desempeño de Tarea.

TOTAL DE TRABAJADORES							33				
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE TAREA											N° DE TRABAJADORES
ITEMS	5. EXCELENTE	%	4. MUY BUENO	%	3. BUENO	%	2. ACEPTABLE	%	1. DEFICIENTE	%	
2. Capacidad para realizar un volumen y variedad de tareas	11	33 %	13	39 %	7	21 %	2	6 %	0	0 %	33
4. Exactitud, precisión y rapidez en la ejecución del trabajo	9	27 %	15	45 %	9	27 %	0	0 %	0	0 %	33
5.Entendimiento sobre los procesos básicos y técnicas de trabajo	7	21 %	16	48 %	10	30 %	0	0 %	0	0 %	33
14. Puntualidad y asistencia	12	36 %	13	39 %	5	15 %	3	9 %	1	3 %	33
21. Dominio de las normas y estándares de su área	8	24 %	18	55 %	6	18 %	1	3 %	0	0 %	33
22. Dominio de las aplicaciones informáticas propias del trabajo	10	30 %	15	45 %	7	21 %	1	3 %	0	0 %	33

Fuente: Elaboración propia.

Basado en los datos arrojados por la tabla anterior (Ver Tabla N°52) se puede concluir que en cuanto al desempeño de tarea la mayoría de los trabajadores presentan un desempeño "MUY BUENO" obteniendo como porcentaje máximo el 55% que representa el Ítem

correspondiente al dominio de las normas y estándares de su área donde se expone que 18 de los 33 empleados fueron calificados con una puntuación de 4 puntos el cual en la escala utilizada corresponde a un desempeño “MUY BUENO”.

Continuando con el Desempeño contextual, definido de igual forma por Borman.W, Motowildo.S, Allen.T, & Penner.L (2001) hace referencia al desempeño voluntario, a la persistencia, cooperatividad, seguimiento de reglas y procedimientos de los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales. Siguiendo los resultados obtenidos (Ver Tabla N°53) se puede concluir que el grado de desempeño contextual de los trabajadores de WTFE, se encuentra ubicado en los indicadores “MUY BUENO” Y “BUENO” debido en que en ambas categorías se encuentran presentes porcentajes similares.

Tabla N° 53. Indicadores de Desempeño Contextual

TOTAL DE TRABAJADORES							33				
INDICADORES DE DESEMPEÑO CONTEXTUAL											N° DE TRABAJADORES
ITEMS	5. EXCELENTE	%	4. MUY BUENO	%	3. BUENO	%	2. ACEPTABLE	%	1. DEFICIENTE	%	
1. Actitud hacia la empresa	13	39 %	14	42 %	5	15 %	0	0%	1	3 %	33
6.Iniciativa para realizar acciones por si mismo en beneficio del trabajo (PROACTIVIDAD)	7	21 %	15	45 %	7	21 %	2	6%	2	6 %	33
7.Capacidad para prestar ayuda oportuna y espontanea	7	21 %	7	21 %	15	45 %	3	9%	1	3 %	33
13. Conocimientos y aplicación de las normas laborales y de la empresa	5	15 %	15	45 %	8	24 %	5	15 %	0	0 %	33
15.Capacidad para expresar opiniones, cuidar y representar la organización de forma favorable	3	9%	10	30 %	17	52 %	2	6%	1	3 %	33
18.Capacidad para organizar y estructurar el trabajo, asegurando el logro de los objetivos	3	9%	16	48 %	10	30 %	3	9%	1	3 %	33

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la correlación existente entre la motivación y el desempeño de los trabajadores se procedió a realizar la prueba del coeficiente de correlación de Pearson. Que según Sampieri.R, Fernández.C, y Baptista.P (2007) definen como una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalo o de razón, basándose en lo establecido en la Tabla N°54.

Tabla N° 54. Rangos establecidos para el análisis de correlación de Pearson, según lo expuesto por Sampieri. R, Fernández, y Baptista (2007)

RANGOS DE CORRELACIÓN	SIGNIFICADO
-1.00	**Correlación negativa perfecta**
-0.90	**Correlación negativa muy fuerte**
-0.75	**Correlación negativa considerable**
-0.50	**Correlación negativa media**
-0.10	**Correlación negativa débil**
0	**No existe correlación entre las variables**
+0.10	**Correlación positiva débil**
+0.50	**Correlación positiva media**
+0.75	**Correlación positiva considerable**
+0.90	**Correlación positiva muy fuerte**
+1.00	**Correlación positiva perfecta**

Según lo expuesto en la Tabla N°55 y la Tabla N°56, se obtuvo como resultado -0.10898346 y -0.1059306.

.

Tabla N° 55. Coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación existente entre la Motivación de los trabajadores y su Desempeño Organizacional en base 0-1.

TRABAJADORES	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN EN BASE 0 - 1	
1	894	0.31	
2	966	0.30	
3	830	-0.06	
4	970	0.37	
5	972	0.33	
6	944	0.68	
7	646	0.53	
8	706	0.45	
9	676	0.51	
10	644	0.60	
11	476	0.62	
12	512	0.73	
13	726	0.24	
14	678	0.21	
15	746	0.63	
16	772	0.02	
17	286	0.45	
18	930	0.37	
19	824	0.18	
20	960	0.24	
21	688	0.48	
22	778	-0.05	
23	960	0.27	
24	872	0.50	
25	764	-0.11	
26	926	0.74	
27	904	0.42	
28	954	0.83	
29	872	0.28	
30	926	0.36	
31	934	0.00	
32	932	0.98	
33	812	0.72	
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN			**- 0.10898346**

Fuente: Elaboración propia.

La tabla expuesta anteriormente, expresa los datos de la evaluación del desempeño por trabajador en conjunto con la motivación en base de probabilidad -1 / 0 / 1 tal como lo establece

la teoría de las expectativas propuestas por Víctor Vroom (1964), la cual, a través de análisis de correlación, se obtuvo como resultado –0.108 aproximadamente demostrando que la relación entre las variables motivación y desempeño es negativa débil o inexistente, tal como lo establece Hernández, Sampieri y Baptista (2007) en la página 453 del libro de Metodología de la investigación.

Adicionalmente, se presenta otra tabla (Ver Tabla N°56) donde se presentan los valores de la evaluación de desempeño del trabajador y los valores de motivación en base de 0 – 100 buscando hacer equivalente los valores del desempeño y la motivación obteniendo como resultado de la correlación -0.105, representando del mismo modo que la relación entre las variables motivación y desempeño es negativa débil o inexistente, tal como lo establece Hernández, Sampieri y Baptista (2007) demostrado de igual modo en la Tabla N°54.

Tabla N° 56. Coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación existente entre la Motivación de los trabajadores y su Desempeño Organizacional en base 0-100.

TRABAJADORES	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN EN BASE 0 - 100	
1	894	31	
2	966	30	
3	830	-6	
4	970	37	
5	972	33	
6	944	68	
7	646	53	
8	706	45	
9	676	51	
10	644	60	
11	476	62	
12	512	73	
13	726	24	
14	678	21	
15	746	63	
16	772	2	
17	286	45	
18	930	37	
19	824	18	
20	960	24	
21	688	48	
22	778	-5	
23	960	27	
24	872	50	
25	764	-11	
26	926	74	
27	904	42	
28	954	83	
29	872	28	
30	926	36	
31	934	0	
32	932	98	
33	812	72	
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN			-0.10593065

Fuente: Elaboración Propia.

Concluyendo que entre la variable Motivación y el Desempeño organizacional de los trabajadores, la relación es negativa y de muy bajo o escaso valor, ya que dicho número se

encuentra muy próximo a 0, tal como lo explica Hernandez,Sampieri y Baptista (2007) Ver Tabla N°54.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo de investigación realizado era el determinar cómo influye la motivación basado en la Teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964) como factor clave en el desempeño tomando en cuenta el contexto actual venezolano. En función de las variables sociodemográficas, organizacionales y motivacionales establecidas por el autor antes mencionado.

Se planteó el estudio de la motivación como una fuerza que motiva a las personas a comportarse de una forma determinada. Para fines de este estudio principalmente se propuso conocer el grado de motivación que poseen los trabajadores de la empresa seleccionada para luego relacionarlos con los niveles de desempeño encontrados. Para este fin, se aplicó el instrumento basado en lo propuesto por Vroom (1964).

Para este fin, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario que constaba de tres partes, la primera parte estaba conformada por los datos sociodemográficos y organizacionales de los trabajadores a los cuales fue aplicado el cuestionario, la segunda correspondía al instrumento de motivación planteado por Vroom (1964) donde se miden las variables: instrumentalidad, valencia y expectativa de los Trabajadores de World Tel-Fax Electronics,C.A y una tercera parte que corresponde al ambiente externo, donde los trabajadores expusieron en orden de importancia los factores que consideran afectan tanto a la empresa como al trabajador.

Luego de realizar un análisis de las variables en estudio a través de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se pudo apreciar en primera instancia, en relación a las variables sociodemográficas que:

- En cuanto al género de los trabajadores, se obtuvo que las mujeres presentan un grado de motivación mayor que el de los hombres.
- En lo que corresponde a las edades, se obtuvo que la mayoría de los trabajadores con edades comprendidas entre los 23 a 28 años poseen una motivación débil o moderada.

- Del mismo modo, mediante este cuadro se obtuvo que los niveles mencionados anteriormente, poseen la mayor cantidad de trabajadores es representado aproximadamente por 30% de la población total.

Continuando con los departamentos activos dentro de la organización, se obtuvo que el departamento con la mayoría de trabajadores bajo los niveles de motivación débil y muy débil son los departamentos de Finanzas, Seguridad e IT, todos con un porcentaje del 100% de sus trabajadores activos para la fecha de la aplicación del instrumento. Sin embargo, cabe destacar que 43% de los trabajadores pertenecientes al área del Call Center se encuentran en la misma condición o nivel que los trabajadores anteriores.

En la segunda parte, se analizaron los resultados expuestos por los participantes de acuerdo a las variables relacionadas con la Teoría de las Expectativas propuesta por Vroom (1964) entiéndase por: Instrumentalidad, Valencia y Expectativa.

Iniciando con un análisis grupal realizado a través del vaciado de datos en tres (3) matrices de 9 grados por cada una de las variables correspondientes a la motivación propuestas por Vroom(1964) en su teoría, se obtuvo que la mayoría de los trabajadores consideran que la relación existente entre los esfuerzos realizados, las recompensas recibas y el desempeño es casi inexistente, debido a que la gran parte de los trabajadores se encontraban ubicados en los grados medios de dichas matrices, en rangos que oscilaban de 0 a 0,3333, rango que se encuentra muy próximo a 0 lo que conlleva a esta conclusión.

Sin embargo, al realizarse un análisis individual basado en los ítems que corresponden a cada variable en estudio en cuanto a la motivación se refiere, se obtuvieron los siguientes resultados:

Retomando inicialmente que la Instrumentalidad, es definida por Marrugo.M y Pérez.B (2012) como el juicio que realiza la persona de que la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado. De acuerdo a los datos obtenidos del análisis de esta variable encontramos que los trabajadores de WTFE que en su mayoría perciben de forma positiva la posibilidad de obtener una recompensa por su buen desempeño. Con relación a las preguntas seleccionadas para el estudio de esta variable destaca la percepción de la posibilidad de sentirse contento

consigo mismos y la posibilidad de desarrollar y demostrar sus capacidades y talentos. Incluyendo la probabilidad de experimentar la sensación de haber logrado una meta importante.

Continuando con la variable denominada Valencia, variable que demuestra el valor que tiene para los trabajadores la recompensa recibida por su buen desempeño tomando en cuenta sus necesidades y metas personales. Basado en el análisis de las respuestas obtenidas de los trabajadores encontramos que los participantes consideran de mucha importancia el dinero que perciben por la prestación de sus servicios a la empresa, destacando la relación existente entre la posibilidad de aprender cosas nuevas y la posibilidad de ser promovido o quedar de forma permanente de la empresa, aspectos a los cuales los trabajadores le dan importancia junto con la posibilidad de hacer algo que los haga sentir satisfechos. Así también los trabajadores demostraron que consideran importante o muy importante el mantener relaciones laborales basadas en el respeto y el compañerismo.

Finalmente, nos encontramos con la variable Expectativa, definida por Marrugo.M y Pérez.B. (2012) como la percepción de que dedicando cierto esfuerzo a la tarea el resultado o desempeño será mejor. Para esta variable se obtuvo que la mayoría de los trabajadores, aproximadamente un 90% considere que la relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño es alta, ya que consideran que siempre o casi siempre un factor conlleva al otro.

En cuanto a lo relacionado con la variable desempeño, encontramos que 45% de los trabajadores activos de WTFE poseen un desempeño “EXCELENTE”, indicador donde la mayoría de los trabajadores corresponden al sexo femenino, con edades comprendidas entre los 23 y 28 años de edad. Con una antigüedad dentro de la organización de 1 a 2 años dentro de la organización, pertenecientes en su mayoría al Departamento de Call Center, dato que es de importancia, puesto que este es el departamento donde se encuentra la actividad principal de la empresa. Incluyendo que la mayoría de los trabajadores en lo relacionado al desempeño contextual y de tarea obtuvieron como calificación “Muy bueno” y “Bueno”, exponiendo que los trabajadores en cuanto al cumplimiento de sus tareas asignadas, cooperatividad y proactividad en su mayoría lo cumplen de la manera correcta.

El nivel de motivación de los trabajadores de World Tel-Fax Electronics, C.A se obtuvo que un 30% de los trabajadores indicaron que poseen una Motivación Débil, un 24% posee una Motivación Moderada Baja, continuando con 12% de los trabajadores con una Motivación

Moderada Alta, un 15% únicamente posee una Fuerte Motivación. Y, por último, encontramos que 18% de la población total indica que posee un nivel de Motivación Muy débil casi escaso. Posiblemente, adicional a los factores incluidos por Vroom (1964) en su teoría, existen otros factores no incluidos que afectan los niveles de motivación como puede ser lo que ocurre en el ambiente externo en el que se desarrolla el trabajador.

Basados en el resultado obtenido con el coeficiente de correlación de Pearson correspondiente a -0,10, estableciendo que no existe relación entre la Motivación de los trabajadores y su desempeño organizacional, pudiendo concluir que para los trabajadores de WTFE obtienen sus niveles de desempeño por el correcto cumplimiento de sus tareas. Destacando que los niveles de desempeño son altos o medios en cuanto a lo relacionado a sus niveles motivacionales presentados por trabajador. Lo cual, puede llevarnos a inferir que ellos se encuentran ahí únicamente por una fuente de ingreso, pero en lo que se presente otra oportunidad de trabajo que se adapte a sus expectativas, los trabajadores tomaran la decisión de culminar su prestación de servicios con la empresa.

En relación al análisis del contexto externo realizado por los trabajadores en base a las oportunidades y amenazas presentes en el mismo que afectan a la empresa y al trabajador en sí, encontramos que basado en las categorías expuestas, es definido como un ambiente o entorno complejo pero sobretodo incierto, iniciando por las amenazas que comprenden hiperinflación, forma de pago, éxodo venezolano, competencia en el mercado, etc; debido a que de todos estos factores se maneja cierta información pero ninguna de ellas posee un índice constante o de estabilidad, es decir, normalmente se presenta como una situación inestable, que al final proporciona inseguridad. Es de importancia recordar que la Teoría de las Expectativas propuestas por Vroom (1964) no considera el contexto y por tanto no se consiguió un antecedente de esto.

Luciera pues que una investigación que aparentemente es sencilla, evoca la teoría de Schein citado por: (Dessler, 1.991) la cual se fundamenta en una mirada del Hombre complejo:

> "(a) por naturaleza, el **Ser humano** tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades

nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias"(p.204).

Los resultados obtenidos, en esta empresa señalan que hay necesidades contingentes fuera de expectativas iniciales, las cuales intervienen en la dinámica laboral afectando la instrumentalidad y la valencia de lo que se quisiera lograr. Ello pues lo corroboran los resultados, la evidencia. Y es un reto para la Gestión de Talento Humano manejar o considerar aspectos de la dinámica que afectan sus procesos que sin duda alguna se tienen que actualizar, dados los impactos del ambiente externo dentro del interno. Es necesario, analizar con detalle más allá de los elementos obtenidos, en la categorización por parte de la Empresa y de los trabajadores participantes, identificar elementos por ejemplo de Clima Organizacional para precisar iniciativas que generen una plataforma de acción con mejores luces de todo lo que sucede.

Es decir, pretender considerar de manera simple o más bien sencilla una relación laboral en tiempos complejos, valida los planteamientos de la naturaleza del hombre complejo y en una dinámica permanente de acuerdo a lo indicado por Schein cp Dessler (1991) para dar respuestas no solo a sus intereses en sentido amplio, sino también en su realidad concreta de trabajo, en sus responsabilidades y desde luego lo mismo priva para la empresa, la cual es su ambiente natural de trabajo.

También en esta conclusión, viene de nuevo, hasta qué punto hay condiciones aun no satisfechas como las propuestas por Maslow (1954) que son una piedra en esa mirada cognitiva y de contenido en aspectos motivacionales como lo señala Robbins cp Araya-Castillo, L. y Pedreros-Gajardo, Margarita (2013) en cuanto a la pertinencia de lo importante que es estudiar las teorías de motivación de contenido, por cuanto se enfocan en las necesidades que motivan a los trabajadores. Las primeras propuestas por Maslow; Alderfer, Mc Clelland y Herzberg – las de contenido - estudian y consideran aspectos que pueden motivar a las personas, en tanto que las segundas – las de proceso en este caso Vroom - estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual estas se motivan.

También es importante señalar o considerar como lo indican Andrea Del Bono y María Noel Bulloni (2007) que se trata entonces de una actividad feminizada, que se nutre de fuerza de trabajo barata, de jóvenes, mujeres, inmigrantes, o de trabajadores con trayectorias laborales precarias y sinuosas que no encuentran otras posibilidades mejores (Buchanan y Koch-Schulte,

2000; Batt, Doellgast y Hyunji Kwon. 2004). Estas son algunas de las características de una actividad económica que hoy encuentra en la deslocalización de empleos y en la relocalización de servicios un impulso renovado. Esta estrategia -el traslado de la producción o del suministro de un servicio, allí donde haga falta, con tal de abaratar costos- encarna la fuerza de la globalización económica que impone una norma temporal y una racionalidad productiva cuasi monolíticas y dota de características comunes a los call centers de cualquier parte del mundo.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al Departamento de Recursos Humanos de World Tel-Fax Electronics, C.A en conjunto con la Directiva de la empresa, evalúen métodos y estrategias para fomentar el incremento de las expectativas, instrumentalidad y valencia de los trabajadores dentro de la organización, con el fin de lograr así un incremento en los niveles motivacionales de los trabajadores y de algún modo, garantizar la disminución de los índices de rotación dentro de la empresa; y adicionalmente que los trabajadores perciban que su esfuerzo es valorado y por tanto recompensado, además de sentirse satisfechos. También considerar el empleo o reclutar como es la experiencia en otros países estudiantes universitarios, personal bilingüe como lo reportan

- Considerar la oportunidad de aplicar o realizar una medición de Clima Organizacional considerando algunas dimensiones que se puedan vincular con teorías de contenido y/o de proceso motivacionalmente hablando, ello sería un diagnostico interesante. Con alguna frecuencia y de manera longitudinal para tener un horizonte interesante en resultados y en acciones correspondientes.

- Tomar en consideración lo propuesto por los trabajadores en cuanto a las oportunidades se refiere y proporcionarles mayores beneficios en lo que respecta al salario emocional: Planes de desarrollo y formación en áreas de interés para la empresa, trabajo a la distancia, capacitación, responsabilidad social o voluntariado, espacios de distracción y

recreación. Adicionalmente, mantener y fomentar el reconocimiento público hacia los trabajadores por su labor realizada y las relaciones armoniosas de trabajo.

- Se recomienda la mejora e implantación de un nuevo plan de incentivos económicos basándose en un estudio de mercado inicialmente de empresas que pertenezcan al mismo ramo de productividad considerados competencia directa, y de algún modo procurar satisfacer expectativas que garanticen un ingreso justo. Agregado a esta, se recomienda el estudiar la posibilidad de eliminar de su forma de pago el recibir parte de su salario mediante del complemento de pago a través del Sistema Patria ya que el mismo trae descontento entre los trabajadores proporcionando incertidumbre y una actitud negativa y de predisposición por la inestabilidad del mismo.

- En este orden de ideas se recomienda que la empresa realice una encuesta de salida que se mantenga y sea firmada y completada por los trabajadores al renunciar o retirarse para mantener una base de datos y un control que sirva de camino y base para futuras acciones o mejoras.

- Se recomienda la continuación de este estudio, en otras organizaciones en el mismo ramo de actividad productiva con el fin de aumentar la confiabilidad de los datos y reflejar en mayor medida la conducta motivacional y laboral del venezolano considerando el contexto que vive nuestro país, con el fin de demostrar en qué medida dicho contexto afecta en la conducta tanto grupal como individual de los trabajadores y a la organización en sí.

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt.M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional: Un enfoque aplicado. *Sexta Edición*. Cengage Learning.

Arias.F. (2012). Proyecto de Investigación. Venezuela: Editorial Episteme.

b. (s.f.).

Barletta.J. (S/F). El mundo VUCA nos espera.

Bellon.L, Suastegui.A, & Quiroz.J. (Noviembre de 2015). EFECTO DE LA INCERTIDUMBRE EN UN PROCESO DE CAMBIO. Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en competitividad.

Borman.W, Motowildo.S, Allen.T, & Penner.L. (2001). Personality predictors of citezenships perfomance. *Electronic Version*. International Journal of Selection and Assessment.

Bruce.A, & Pepitone.J. (2002). Tenga a su equipo motivado. *Primera edición* . España: Mc Graw Hill.

Burns, T. R., & Flam, H. (1987). the shaping of social organization: social rule system theory with applications. . Sage Publications .

Carrera.M, & Mora.K. (2010). Correlación entre las competencias evaluadas en el Assessment centro socipsicodramático y el desempeño laboral. *Tesis de Grado. UCAB.*

Chiavenato.I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato.I. (2009). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato.I. (2010). Gestión del Talento Humano. *Tercera edición*. Mc Graw Hill.

Del Bono, A., & Bulloni, M. N. (2007). EXPERIENCIAS LABORALES Y SENTIDOS DEL TRABAJO.

Dorsch.F. (1977). Diccionario de psicología. Barcelona: Editorial Herder.

Faroh.S, & Rosales.A. (2012). Estrategias motivacionales orientadas al mejoramiento del clima organizacional en el personal que labora en la gerencia de recursos humanos INPORCA, Edo Yaracuy. . *Tesis de grado. Universidad Fermin Toro*. Barquisimeto, Lara.

Flores.M, & García.N. (2015). MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCTORA GALILEA SAC, SUCURSAL DE TRUJILLO,2015. Trujillo, Perú: Universidad Privada del norte.

Fontana.A, & Rabela.C. (2009). Motivación Victor Vroom: Aprendices INCES en formación teórica, programa D.A.E (area metropolitana 2009). *Tesis de grado. UCAB.*

García.G. (2017). Gestión de cambios organizacioneles. Modelo integrado: Factores transformacionales y transaccionales. *Primera edición*. UCAB. Colección Cátedra.

Gómez-Mejia.L, Balkin.D, & Cardy.R. (2005). Gestión de Recursos Humanos. *Quinta edición*. Pearson Prentice Hall.

Gonzalez.D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Gordon.J. (1997). Comportamiento Organizacional. *Quinta edición*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Gutiérrez.N, & Sfeir.R. (2001). Teoría de las expectativas de Victor Vroom: Su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera. *Tesis de grado. UCAB.*

Kreiner.R, & Kinicki.A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

Marrugo.M, & Pérez.B. (2012). Análisis de las expectativas de Victor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero"CEMPRENDE". *Tesis de Grado. Universidad de Cartagena*.

Milkovich.G, & Boudreau.J. (1994). Dirección y administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia. *Documento en línea*. Estados Unidos: Addison-Wesley. Iberoamericana.

Monti.V. (S/F). La incertidumbre en las organizaciones: La toma de deciones organizacionales bajo escenarios de información incompleta .

Nassim.N. (2015). Unidad de conocimiento VUCA. *Fundació Factor Humá*.

Organ.D, Podsakoff.P, & Mckenzie.S. (2006). Organizational Citizenship Behavior. USA: Sage editorial.

Peña.M. (1999). La psicología y la empresa: El factor humano. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.

Prieto.E. (1994). La motivación de los coordinadores de redes de bibliotecas públicas estadales del instituto autónomo de biblioteca nacional y de servicios de bibliotecas en relación con la teoría de las expectativas de V.Vroom. *Tesis de Grado*. UCAB.

Robbins.S, & Judge.T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson.

Sampieri.R, H., Fernández.C, & Baptista.P. (2007). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.

Schultz.D. (1991). Psicología Industrial. *Tercera edición*. Mc Graw Hill.

Sierra-Bravo.R. (1994). Técnicas de la investigación social. Madrid: Editorial Paraninfo.

Urquijo.J. (2001). Teoria de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI. Caracas: UCAB.

Urquijo.J, & Bonilla.J. (2008). La Remuneración del Trabajo.

Vroom, V. (1964). *Motivación Implicita.* Mexico: Trillas.

Williams.L, & Anderson.S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Electronic Version*. Journal of management.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de motivación basado en la Teoría de las expectativas de Vroom (1964) y el ambiente externo.

Instrumento de motivación y ambiente externo.

Estimado colaborador (a), ha sido seleccionado para participar en una investigación de carácter académico, en donde su opinión es muy importante, en tal sentido recibirá dos instrumentos, uno caracterizado como **FORMA tipo A** referido a Motivación y otro **FORMA Tipo B** Referido a aspectos del Ambiente Externo. El primero se refiere a una serie de preguntas a partir de lo propuesto por Vroom (1964) acerca de la motivación en función de las expectativas planteadas. Las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y los instrumentos serán de carácter anónimo.

En este cuestionario no tiene respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es reflejar la motivación de los trabajadores basado en esta teoría. Durante su realización, se le irán presentando una serie de afirmaciones, cada una de ellas consta de un conjunto de opciones de respuesta, de las cuales usted deberá seleccionar sola una de ellas, colocando una X sobre aquella opción que usted considere que mejor refleje su realidad.

DATOS PERSONALES

Sexo: F ☐ M ☐ **Edad:** ☐

Nivel de escolaridad (completada): Bachiller ☐ **TSU** ☐ **Licenciado** ☐ **ING** ☐

Tiempo trabajando dentro de la empresa: _____

Área en la que labora: CALL CENTER ☐ **COMERCIAL** ☐ **RRHH** ☐

FINANZAS ☐ **SEGURIDAD** ☐ **IT** ☐ **MANTENIMIENTO** ☐

FORMA A

CUESTIONARIO

Responda por favor las preguntas que se muestran a continuación colocando una X en la respuesta que usted considere que mejor refleja su posición al respecto.

Pregunta 1:

Estas son algunas de las posibles situaciones que pueden ocurrirles a los trabajadores si desempeñan correctamente sus tareas ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas situaciones si usted realiza sus actividades de forma sobresaliente?

1. **Usted recibe un reconocimiento público en su departamento**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

2. **Usted se sentiría contento consigo mismo**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

3. **Usted tendrá seguridad en el trabajo**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

4. **Usted tendrá oportunidad de desarrollar y demostrar sus capacidades y talentos**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

5. **Usted tendrá la sensación de haber logrado una meta importante**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

6. **Su supervisor reconocerá su labor**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

7. **Usted dispondrá de mayor participación en la empresa**

Nada probable ☐ Poco probable ☐ Probable ☐ Muy probable ☐

Pregunta 2:

Cada individuo quiere obtener diferentes beneficios/incentivos en su trabajo. A continuación, se presenta una lista de algunas de propuesta de lo que le gustaría obtener a un trabajador dentro de la organización ¿Qué tan importante es para usted?

1. **Cantidad de reconocimientos que recibe de parte de sus supervisores y coordinadores.**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

2. **Posibilidad de hacer algo que lo haga sentir satisfecho.**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

3. **La posibilidad de obtener una promoción al culminar su contrato o después de un tiempo determinado.**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

4. **El respeto que percibe de las personas con las que trabaja.**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

5. **La amigabilidad de las personas con las que trabaja.**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

6. **La cantidad de dinero que percibe**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

7. **La posibilidad de aprender cosas nuevas**

Nada importante ☐ Poco importante ☐ Importante ☐ Muy importante ☐

Pregunta 3:

Indique con una X para indicar con qué frecuencia, en su caso personal un factor conduce al otro en su empleo.

1. **Trabajar duro → Mucha productividad**

Nunca ☐ Casi nunca ☐ Frecuentemente ☐ Siempre ☐

2. **Trabajar duro → Hacer mi trabajo bien**

Nunca ☐ Casi nunca ☐ Frecuentemente ☐ Siempre ☐

3. **Trabajar duro → Buen desempeño laboral**

Nunca ☐ Casi nunca ☐ Frecuentemente ☐ Siempre ☐

FORMA B

Ambiente Externo para la organización y el trabajador

PARTE A. Por favor en el cuadro siguiente indique en orden de importancia en primer lugar las Amenazas y las Oportunidades que en su opinión afectan a **la Empresa:**

Amenazas: (En orden de importancia, siendo 1 la más importante)

Se entiende por amenazas aquellas situaciones y hechos que en efecto están impidiendo que la empresa funcione.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Oportunidades: (En orden de importancia, siendo 1 la más importante)

Se entiende por oportunidades aquellas situaciones y hechos que en efecto están abriendo oportunidades para que la empresa funcione, más y mejor

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE.B Por favor en el cuadro siguiente indique en orden de importancia en primer lugar las Amenazas y las Oportunidades que en su opinión **afectan a Ud. como trabajador:**

Amenazas: (En orden de importancia, siendo 1 la más importante)

Se entiende por amenazas aquellas situaciones y hechos que en efecto están impidiendo que la empresa funcione.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Oportunidades: (En orden de importancia, siendo 1 la más importante)

Se entiende por oportunidades aquellas situaciones y hechos que en efecto están abriendo oportunidades para que la empresa funcione, más y mejor

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2. Instrumento de evaluación de desempeño aplicado en la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR [Cargos operativos + administrativos] (1)						
OPCIONES DE RESPUESTA	**5- EXCELENTE**	**4- MUY BUENO**	**3- BUENO**	**2- ACEPTABLE**	**1- DEFICIENTE**	**PUNTAJE ASIGNADO PARA CADA PREGUNTA**
	PREGUNTAS.					
	1. Actitud hacia la empresa					30
	2. Capacidad para realizar un volumen y variedad de tareas					30
	3. Capacidad de discernir situaciones con usuarios					40
	4. Exactitud, precisión y rapidez en la ejecución del trabajo					30
	5.Entendimiento sobre los procesos básicos y técnicas de trabajo					40
	6.Iniciativa para realizar acciones por si mismo en beneficio del trabajo (PROACTIVIDAD)					40
	7.Capacidad para prestar ayuda oportuna y espontanea					30
	8.Capacidad para mantener un esfuerzo firme y continuo, dirigido al logro de sus objetivos					30
	9.Imagen personal: Vestimenta, higiene y postura corporal					30
	10.Calidad de dicción, expresión y fluidez verbal					40
	11.Habilidad para relacionarse con sus compañeros					50
	12. Habilidad para relacionarse con sus supervisores					50
	13. Conocimientos y aplicación de las normas laborales y de la empresa					40
	14. Puntualidad y asistencia					40
	15.Capacidad para expresar opiniones, cuidar y representar la organización de forma favorable					40
	16. Dedicación al trabajo tanto en calidad como en cantidad					50
	17.Capacidad de negociación y persuasión					50
	18.Capacidad para organizar y estructurar el trabajo, asegurando el logro de los objetivos					50
	19.Responde eficientemente y con calidad los requerimientos					40
	20.Atento al detalle, cuidadoso y meticuloso					50
	21. Dominio de las normas y estándares de su área					100
	22. Dominio de las aplicaciones informaricas propias del trabajo					100
	TOTAL EN PUNTOS					**1000**

Nota:(1) No incluye a cargos gerenciales

Anexo 3. Resultados del Alpha de Cronbach de las dimensiones: Instrumentalidad, Valencia y expectativa por SPSS.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,809	,802	17

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,663	7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,515	3