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:

INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL SOBRE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA A, 2016

Realizado por:

De Falco Gagliardi, Natalia Isabel

Quiroz Morales, Oliver Alexander

Profesora guía:

Lic. Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL SOBRE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA A, 2016

Tesistas: De Falco Gagliardi, Natalia Isabel
Quiroz Morales, Oliver Alexander

Tutor: Lic. Hilda Ruiz

Caracas, Septiembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios por ser quien me ha guiado en esta trayectoria y haberme llenado de sabiduría, entendimiento y constancia para cumplir esta meta.

A mi Mamá, gracias por ser mi fuerza, mi ángel y por haberme enseñado a no rendirme. Todo esto es por ti y para ti.

A mi Papá y a mi Nonna, por ser mis pilares fundamentales y por transmitirme su experiencia de vida, su fortaleza y por todo su amor incondicional.

A mis hermanos y mis tíos, sin sus chistes y sarcasmos nunca me hubiese reído de mi misma para calmarme en los momentos más estresantes.

A Erwin Becerra por ser quien inspira mi corazón, mi apoyo incondicional y mi sonrisa más linda ante las adversidades. Gracias por tu amor, eres el mejor del mundo

A mis primas Antonella Gagliardi y Patricia Osso por darme constantemente palabras de ánimo y aliento para superar las adversidades.

A mis amigos Francisco, Etxi, Arrieta, Yvan, Daniel, David, Casanova y Valeria por ser los mejores, por apoyarme y animarme siempre

A Marialejandra Gallo y Gabriela Delgado, las amigas que jamás dudaron en escucharme y aconsejarme. Por demostrarme que su Amistad es pura y verdadera.

A Alejandro Pereira, gracias por jamás dejarme sola y por ser parte de mi vida.

A Verónica, Claudia, Jessica, Melanie, Ana, Isabel y Helider por ser mis amigos y cómplices en todo este recorrido que hicimos juntos. Ustedes marcaron la diferencia.

A Hilda Ruiz, por haberse convertido en una amiga y consejera a lo largo de este camino y por todo el cariño que me diste. Sin ti esto no hubiese sido posible.

Finalmente, a Oliver Quiroz, porque su compañía me dio fuerzas cuando más lo necesité. Gracias haber asumido este reto conmigo y por tu comprensióny paciencia.

Natalia Isabel De Falco Gagliardi

DEDICATORIA

A mi Mamá, por todo el esfuerzo y dedicación que has invertido a lo largo de mi vida, por tu amor e incondicionalidad en todos los momentos y por ser mi pilar y mi mejor ejemplo a seguir.

A mi Hermana, por ser la luz de mi vida, y llenar todos mis días de alegría con su amor y dulzura.

A los hermanos que me regalo la vida Marilyn, Rosmar, Daniel y Carlos por acompañarme durante todo este camino y hacer que sea más llevadero y divertido, por su confianza e incondicionalidad y ayudarme a forjar la persona que soy hoy.

A nuestra Tutora y Madrina de Promoción Hilda Ruiz, por su paciencia, dedicación y comprensión, por escucharnos cuando más nadie lo hacía, por guiarnos en todo momento con ese cariño de madre que tanto la caracteriza.

A los amigos que me regalo la Universidad Católica Andrés Bello, Isabel, Carlos, Gabriela, Marialejandra, Erwin, Helider, Claudia, Jessica, Verónica y Ana, por las risas y momentos compartidos y por hacer que cada día de estos 5 años carrera fueran una experiencia para el recuerdo.

A mis Coaches de la Empresa A, Geraldine y María Gabriela por ser mis guías y mentoras durante este trayecto, por todas las oportunidades que me han brindado y por ayudarme a crecer como persona y profesional cada día.

Y finalmente a ti Natalia, por ser la mejor sorpresa que la vida me pudo dar en esta experiencia, por convertirte en mi amiga, mi apoyo, y por ser esa persona que no importa lo que pase siempre busca la forma de alegrarte el día.

Gracias eternas, sin ustedes este logro no hubiera sido posible.

Oliver Alexander Quiroz Morales

AGRADECIMIENTOS

A nuestra profesora, tutora y madrina Hilda Ruiz, por su paciencia, comprensión, dedicación y exigencias. Por convertirse en una amiga, orientándonos siempre hacia el mejor camino, gracias por enseñarnos a ser mejores profesionales y por jamás dudar en aconsejarnos.

A la Empresa A,por permitirnos realizar esta investigación. En especial a María Gabriela Blanco y a Geraldine Flores por apoyarnos y servir de guías en esta travesía. Así como también agradecemos a todos los colaboradores de la organización que participaron amablemente en el estudio.

Al profesor Pedro Navarro por su buena disposición y todo su apoyo en a lo largo de esta trayectoria.

A todos los que nos apoyaron para hacer posible la realización de este trabajo y a todos los profesores que nos brindaron sus conocimientos a lo largo de la Carrera.

A nuestra Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, por permitirnos el acceso a una educación de calidad y brindarnos la formación como profesionales de excelencia, preparándonos para asumir futuros retos tanto en la vida personal como profesional.

De antemano agradecemos a cada uno de los miembros del jurado, por tomarse el valioso tiempo dedicado a evaluar este Trabajo de Grado.

Natalia De Falco y Oliver Quiroz

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones deben buscar la innovación y flexibilización de sus políticas laborales, así como prácticas internas para mejorar la percepción que sus colaboradores tienen de las mismas y lograr tenerlos motivados en el cumplimiento de sus funciones dentro la empresa en la cual laboran. Este estudio, procuródeterminar la influencia de la Percepción de la Flexibilidad Laboral sobre la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, de los colaboradores de una empresa de consumo masivo ubicada en el área metropolitana de Caracas. Entendiéndose que el fenómeno de la flexibilidad laboral es relativamente reciente pero que ha venido acentuando su interés con el pasar de los años y la globalización. En este sentido, con la finalidad de estudiar el objetivo antes mencionado, se consideró realizar un estudio de tipo correlacional, bajo un diseño de tipo no-experimental transaccional. La unidad de Análisis estuvo representada por colaboradores administrativos de la empresa antes mencionada, cuya muestra estuvo compuesta por 93 trabajadores, tomando en cuenta que se realizó previamente una prueba piloto donde se abordaron a 10 colaboradores, los cuales fueron excluidos de estudio. El instrumento que se usó para medir el grado de motivación en los empleados, fue la escala Work Preference Inventory (WPI), el cual contiene 26 items en total, 13 para Motivación Intrínseca y 13 para Motivación Extrínseca; mientas que para medir la Percepción de la Flexibilidad Laboral, se creó un instrumento de recolección de datos basado en la categorización expuesta por Vásquez (2009), el cual posee 14 ítems. Los datos estadísticos fueron procesados por medio del estadístico de “R de Pearson”, el cual es utilizado para estudios correlacionales (Szklo y Nieto, 2003). En este sentido los resultados obtenidos al finalizar el presente estudio, efectivamente confirmaron la hipótesis planteada, de tal manera que se evidenció el impacto de la Percepción de la Flexibilidad Laboral sobre la motivación tanto extrínseca como intrínseca; en donde se reporta que la Percepción de la Flexibilidad Laboral influye mayormente a la Motivación Extrínseca.

Palabras clave: Flexibilidad laboral, Percepción, Motivación laboral, Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca, Organización

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN xi

CAPÍTULO I 16

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 16

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 21

Objetivo General 21

Objetivos Específicos 21

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 22

CAPÍTULO II 23

MARCO TEORÍCO 23

1.Organizaciones 23

2. Flexibilidad Laboral 25

3. Percepción 35

4. Motivación 43

4.3. Motivación Intrínseca 47

4.4. Motivación Extrínseca 49

CAPÍTULO III 52

MARCO REFERENCIAL 52

CAPÍTULO IV 54

MARCO METODOLÓGICO 54

1. Tipo de Investigación: 54

2. Diseño de la Investigación: 55

3. Unidad de Análisis 55

4. Población 57

5. Muestra 58

6. Variables: definición conceptual y operacional. 60
6.1 Percepción de la flexibilidad laboral 61
6.1.1 Definición Conceptual..... 61
6.1.2 Definición Operacional 61
6.2 Motivación Laboral 63
6.2.1 Definición Conceptual..... 63
6.2.2. Definición Operacional 64
7. Variables Demográficas..... 65
8. Recolección de datos..... 65
8.1. Instrumento de recolección de datos 66
8.1.1. Variable Percepción de la flexibilidad laboral 66
8.1.2. Variable Motivación Laboral..... 72
CAPÍTULO V 75
ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 75
1. Procesamiento de los Datos Recolectados. 75
2. Resultados y Análisis. 75
2.1. Estadística Descriptiva de las Variables Demográficas..... 75
2.2. Estadística Descriptiva de Percepción de Flexibilidad Laboral. 80
2.3. Estadística Descriptiva de Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca..... 86
2.3.1. Motivación Intrínseca 86
2.3.2. Motivación Extrínseca 90
2.4. Análisis de Correlación entre Percepción de Flexibilidad Laboral y Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca. 95
2.5 Cruces con Variables demográficas 104
CAPITULO VI 112
DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 112
CAPÍTULO VII..... 115
CONCLUSIONES..... 115
CAPÍTULO VIII 117

RECOMENDACIONES 117

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 119

ANEXO A 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cargos y número de colaboradores 57
Tabla 2. Roles y cantidad de personas 58
Tabla 3. Distribución de colaboradores para la muestra 60
Tabla 4. Definición Operacional de la variable Percepción de flexibilidad laboral 62
Tabla 5. Definición Operacional de la Variabes de motivación intrínseca y Motivación extrínseca tomada del trabajo de grado de San Blas y Zaá (2015). 64
Tabla 6. Observaciones de los expertos acerca del instrumento de Percepción de Felxibilidad Laboral 68
Tabla 7. Distribución de la Muestra según Sexo 75
Tabla 8. Distribución de la muestra Según Grupo de Edad 76
Tabla 9. Distribución de la Muestra según Antigüedad 78
Tabla 10. Distribución de la Muestra según Grado de Instrucción 79
Tabla 11. Estadística Descriptiva de la Variable. Percepción de la Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones 80
Tabla 12. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Nuevas Formas de Contratación y sus Sub-dimensiones 81
Tabla 13. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida y sus Sub-dimensiones 83
Tabla 14. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Organización de la Jornada de Trabajo y sus Sub-dimensiones 84
Tabla 15. Estadística Descriptiva de la Variable. Motivación Intrínseca y sus Dimensiones 86
Tabla 16. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Desafío y su Sub-dimensión 88
Tabla 17. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Disfrute y sus sub-dimensiones 89
Tabla 18. Estadística Descriptiva de la Variable. Motivación Extrínseca y sus Dimensiones 90

Tabla 19. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Orientación Externa y sus Sub-dimensiones 92
Tabla 20. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Remuneraciones y sus Sub-dimensiones 93
Tabla 21. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las Dimensiones de Motivación Intrínseca..... 95
Tabla 22. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las Dimensiones de Motivación Extrínseca 97
Tabla 23. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Sub-dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las sub-dimensiones de Motivación Intrínseca..... 99
Tabla 24. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Sub-dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las sub-dimensiones de Motivación Extrínseca 101
Tabla 25. Estadística Descriptiva de la variable Percepción de Flexibilidad Laboral y sus dimensiones según Rol 104
Tabla 26. Estadística Descriptiva de la variable Percepción de Flexibilidad Laboral y sus dimensiones según Nivel de Instrucción 105
Tabla 27. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Intrínseca y sus dimensiones según Género 106
Tabla 28. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Intrínseca y sus dimensiones según Rol 107
Tabla 29. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Intrínseca y sus dimensiones según Nivel de Instrucción 108
Tabla 30. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Extrínseca y sus dimensiones según Género 109
Tabla 31. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Extrínseca y sus dimensiones según Rol 109
Tabla 32. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Extrínseca y sus dimensiones según Nivel de Instrucción 110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de la muestra según sexo 76
Figura 2. Distribución de la Muestra según Grupo de Edad 77
Figura 3. Distribución de la Muestra según Antigüedad 78
Figura 4. Distribución de la Muestra según Grado de Instrucción 79
Figura 5. Comparación de las Medias de la Variable. Percepción de la Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones 80
Figura 6. Comparación de las Medias de la Dimensión. Nuevas Formas de Contratación y sus Sub-dimensiones 82
Figura 7. Comparación de las Medias de la Dimensión. Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida y sus Sub-dimensiones 83
Figura 8. Comparación de las Medias de la Dimensión. Organización de la Jornada de Trabajo y sus Sub-dimensiones 85
Figura 9. Comparación de las Medias de la Variable. Motivación Intrínseca y sus Dimensiones 87
Figura 10. Comparación de las Medias de la Dimensión. Desafío y sus Sub-dimensiones 88
Figura 11. Comparación de las Medias de la Dimensión. Disfrute y sus sub-dimensiones 89
Figura 12. Comparación de las Medias de la Variable. Motivación Extrínseca y sus Dimensiones 91
Figura 13. Comparación de las Medias de la Dimensión. Orientación Externa y sus Sub-dimensiones 92
Figura 14. Comparación de las Medias de la Dimensión. Remuneraciones y sus Sub-dimensiones 93

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas a nivel mundial se preocupan por darles a sus empleados lo mejor, tomando en cuenta al recurso humano como el factor más importante para la consecución de sus objetivos, de tal manera que han tenido que atravesar por diversos cambios organizacionales, hasta conseguir cierto equilibrio entre las ganancias, tanto tangibles como intangibles, de los empleados y las ganancias para la empresa.

Estos cambios, con el tiempo han ido demandando respuestas, y soluciones que enfrenten los desafíos existentes en el mercado, procurando el bienestar del trabajador y por ende la competitividad de la empresa frente a otras organizaciones. En este sentido, las empresas, no han buscado más que tratar de generar comodidad y tranquilidad para los individuos, de tal manera que las organizaciones puedan contar con empleados orgullosos de la labor que desarrollan.

Una de las cosas más importantes para las empresas es que los empleados se sientan satisfechos, agradecidos y felices con su trabajo; pero esto no ha sido tarea fácil, las organizaciones normalmente tienen a un equipo de personas trabajando en función de poder otorgar a los colaboradores los mejores beneficios para mantenerse en una buena posición dentro del mercado laboral.

Las personas habitantes de las ciudades congestionadas y caóticas se ven expuestas a altos niveles de estrés que comprometen su integridad física y psicológica. Es por esto que las organizaciones se han visto en la necesidad de crear estrategias que permitan que sus trabajadores puedan equilibrar las responsabilidades laborales y sus necesidades individuales como solución al caos generado por la ciudad.

A medida que pasa el tiempo y con el avance de la tecnología se han desarrollado y aplicado cada vez más modalidades, prácticas o políticas en función de la flexibilidad bajo la cual trabajan las personas; con la finalidad de beneficiar a los empleados y procurar que estos sientan que son retribuidos adecuadamente en el lugar en el cual laboran.

Existen las políticas o prácticas de flexibilidad laboral, las cuales buscan adaptarse a cada una de las necesidades de los colaboradores de las distintas organizaciones a nivel mundial.

Las políticas de flexibilidad laboral, pretenden dar un mayor grado de libertad a los colaboradores, pero esto puede tener resultados tanto positivos como negativos con respecto a la percepción que los empleados tengan de las mismas y a como se ve influenciada su motivación laboral. Ambas variables son de vital importancia cuando se habla de prácticas que otorgan a los trabajadores diversas formas de contratación, cierto grado de escogencia de horarios, flexibilidad en cuanto a las vacaciones y formación, entre otras.

Dicho esto, la flexibilidad laboral según Porret (2007) hace referencia al resultado obtenido de actuaciones que las organizaciones pueden desarrollar para buscar adecuarse al mercado laboral, incluyendo en los mismos colaboradores disponibles para atender las necesidades del producto y servicio que ofrecen.

La motivación y la percepción tienen un papel clave en el mundo organizacional, pues ambas sirven para definir el proceso por el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales; así comoprocesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una metadentro de la organización en la cual se labora.

Obtener empleados motivados, podría ser visto como un logro alcanzado por cualquier organización, puesto que, la idea o la finalidad de crear políticas de flexibilidad laboral, es gestionar un cambio o un beneficio positivo en los colaboradores.

La percepción que los colaboradores tengan acerca de la flexibilidad laboral que ofrece una organización puede generar sentimientos de agrado en las personas, así como también, puede hacer que los empleados quieran trabajar más y mejor para cada vez obtener mayor flexibilidad en su trabajo.

Según Owen (2004) los empleados tienen altas aspiraciones a poder manejar sus tiempos de trabajo, controlando el horario, el lugar en donde se realizar el trabajo y las condiciones bajo las cuales laboran.Es decir, que en un mundo laboral tan cambiante, las empresas buscan adaptar la posible flexibilidad que pueden ofrecer a los problemas y necesidades de sus colaboradores, de tal manera que estos sientan la libertad de escoger y seleccionar las prácticas de flexibilidad laboral que se ajustenmás a sus necesidades.

En este sentido, es pertinente mencionar que este estudio pretende medir la influencia entre la variable de Percepción de la Flexibilidad Laboral sobre la variable referida a la Motivación de los empleados de una empresa de consumo masivo ubicada en el área metropolitana de caracas para el año 2016.

La información será recopilada en este estudio será distribuida del siguiente modo:

Capítulo I: Planteamiento del Problema;en donde se dio base o fundamentos a la investigación y se señalaron los objetivos de la investigación, tanto general como específicos. Así como también, se indicó la hipótesis del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico; en este capítulo se mencionótodo lo relacionado con las diferentes conceptualizaciones y definiciones de las variables. Además se expusieron las investigaciones o teorías en relación con la percepción, la flexibilidad laboral y la motivación.

Capítulo III: Marco Referencial; en donde se describió a la empresa en la cual se realizó la investigación, exponiendo su misión, visión, valores y sector económico al cual pertenece.

Capítulo IV: Marco Metodológico; en este punto, se aludió el tipo de investigación, diseño, población, muestra, instrumento, operacionalización de las variables, validez y confiabilidad. Así mismo se facilitó una descripción de la metodología utilizada para poder llevar a cabo la investigación de campo, para la cual se aplicó el instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: Análisis de Resultados; en donde se determinó la percepción de la flexibilidad laboral de los trabajadores de la empresa, así como la motivación tanto intrínseca como extrínseca de los mismos. Dicho esto, se analizó la correlación existente entre ambas variables. Básicamente, se dieron a conocer los datos recolectados, para ser convertidos en la información requerida para generar las conclusiones pertinentes.

Capítulo VI: Discusión de Resultados; la misma, se fundamentó en los análisis obtenidos anteriormente en los planteamientos teóricos presentes en el Marco Teórico de este estudio.

Capítulo VII: Conclusiones; en donde se presentaron las consecuencias ocasionadas mediante el estudio realizado.

Capítulo VIII: Recomendaciones; se expusieron los aspectos de mayor relevancia a considerar para futuras investigaciones, basándose en los resultados que se obtuvieron en la presente investigación.

Finalmente, es deseable que esta investigación sea de gran utilidad y guía para próximos estudios. Además, se pretende que la organización tome la información oportuna y necesaria que permita continuar de manera eficaz con el desarrollo de sus funciones,

eincluso, tomar acciones acerca de las futuras prácticas o políticas de flexibilidad laboral que puedan incluir en su repertorio de oportunidades para los colaboradores

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los inicios de la revolución industrial, producto de la explotación de los trabajadores bajo el nuevo sistema productivo, se desarrollaron una serie de regulaciones orientadas a darle cada vez más importancia a la jornada laboral, y las condiciones de trabajo con el fin de garantizar la integridad de los trabajadores y la armonía de su relación con el patrono (Arias,2012).

Esta tendencia se ha mantenido desde entonces, provocando que en los últimos años las organizaciones se vean en la necesidad de revisar y rediseñar sus políticas, con el objetivo de aumentar su flexibilidad en el ámbito laboral. Es por esto que Owen (2004) en su artículo "Empleados con Agenda Propia" establece que el equilibrio vida privada-laboral de los empleados está pasando a ocupar un lugar importante en las agendas de las empresas. La vieja práctica de registrar la hora de entrada y salida como un condicionante para medir la cantidad de trabajo realizada, está comenzando a ser vista como parte obsoleta de una antigua cultura de administración de Recursos Humanos.

El concepto de flexibilidad laboralpuede tener distintas acepciones, tal como lo expone Vázquez (2009) al momento de ofrecer propuestas orientadas a agilizar, simplificar y abaratar los mecanismos de contratación y despido de los trabajadores, se hace referencia a lo que se podría denominar como flexibilidad cuantitativa. Asimismo, cuando se tratan políticas destinadas a facilitar la movilidad de los trabajadores entre las distintas tareas y funciones a desempeñar en los centros o empresas donde desarrollan su actividad laboral, nos encontramos con lo que se conoce como flexibilidad funcional. Sin embargo, existe una tercera orientación de las propuestas de flexibilización, destinada a flexibilizar el horario de trabajo.

Vázquez (2009) establece que el sistema tradicional de organización de tiempo de trabajo con una jornada que empieza y termina a las mismas horas para la gran mayoría de los empleados evoluciona en respuesta a necesidades de producción de bienes y servicios nuevos, cambios tecnológicos, o incluso ante la aparición de nuevas formas de organización.

En este sentido Sá, (2005) menciona que los habitantes de grandes ciudades viven agobiados por el estrés del día a día, interminables colas en autopistas y avenidas en las horas picos, las cuales coinciden con las horas de entrada y salida estipuladas por la gran mayoría de las organizaciones. El hecho de no tener tiempo para compartir con sus parejas y familiares, delegar la crianza de los hijos a terceros y verse obligados a renunciar a otras actividades puede llegar a ser frustrante para las personas que buscan dar lo mejor de sí en sus puestos de trabajo, pero al mismo tiempo desean una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

De acuerdo a las investigaciones más recientes, una de las principales aspiraciones de los empleados es la posibilidad de manejar los propios tiempos de trabajo, decidiendo no sólo el horario, sino en lugar en donde se realizar el trabajo. En una época tan dinámica y cambiante, cuando incluso las realidades individuales y familiares se ven sometidas a modificaciones y readaptaciones permanentes, las empresas están comenzando a notar que es posible flexibilizarse para adaptarse a las realidades y necesidades de sus empleados, y no obligar a éstos a ajustarse a rigideces de la empresa. (Owen, 2004).

En este mismo orden de ideas cuando el empleado percibe que su empleador toma en consideración sus problemas y trata de buscar una solución que sea satisfactoria para ambas partes, su implicación y compromiso con la empresa se refuerza y aumenta su productividad. Por ello cada vez existen más empresas, mayormente en países desarrollados que al tiempo que flexibilizan los procesos productivos y los horarios de trabajo para adaptar los ritmos de la producción a los de la demanda, se muestran cada vez más sensibles a los problemas de

conciliación de las exigencias laborales y las familiares, y arbitran mecanismos que faciliten un equilibrio entre ambas exigencias. (Meil ,2005).

Franco (2011) propone que en momentos en los que las empresas están haciendo sus mayores esfuerzos por atraer y retener el personal y el talento, la flexibilidad puede convertirse en una estrategia aliada para que los colaboradores estén satisfechos con su trabajo y no busquen oportunidades afuera ni, mucho menos, en la competencia.

Es por esto que según datos de la Survey on Workplace Flexibility de WorldatWork (2015) más de un 80% de las empresas pertenecientes a esta organización aplican políticas de teletrabajo, horario flexible u horarios a tiempo parcial.

Esta misma tendencia aunque en una menor proporción parece replicarse en Venezuela, ya que al analizar los estudios realizados en los años 2009, 2013, y 2015 por el equipo de compensación y beneficios de una organización de consumo masivo venezolana, se observa que ha existido una evolución con respecto a la aplicación del beneficio del horario flexible en los años en los que se realizaron los investigaciones, en donde se registró que la relación, empresas que aplican el beneficio vs. Empresas que no lo aplican ha ido cambiando con el pasar de los años. (Empresa A, 2015).

En el año 2009 del total de las empresas encuestadas, solo un 30% de estas afirmó estar utilizando en su organización alguna política de horario flexible. Posteriormente en el año 2013 se realizó un nuevo estudio en donde se observó que para este entonces, la cantidad de empresas que aplican este beneficio aumentó a un 47%, y finalmente observamos que para el año 2015, la proporción se revirtió, ya que un 64% de las empresas encuestadas afirmaron estar utilizando dentro de sus estrategias, alguna política de flexibilidad en el horario de trabajo. (Empresa A, 2015).

Dicho esto es evidente que a nivel global las empresas se encuentran cada vez más preocupadas por adaptarse a las necesidades de sus colaboradores, e impactar de forma

positiva sobre su motivación. Es por esto que Berenstein (2013) considera que la motivación laboral es elemento de gran importancia en las empresas de hoy día, debido a que los empleados pasan un gran número de horas diarias en sus respectivos trabajos; a veces incluso más que en sus propias casas y es por ello que es fundamental que se sientan especialmente a gusto en la empresa.

En este mismo orden de ideas, según datos de la WorldatWork (2015) un 57% de las empresas que cuentan con algún programa de flexibilidad laboral afirmaron que los mismos impactaron de forma positiva sobre la motivación de sus colaboradores.

De igual forma, al considerar algunas de las prácticas utilizadas por una empresa joven que cuenta con empleados de más de quince nacionalidades diferentes y que ha conseguido con gran éxito establecer un lazo estrecho entre ellos pese a las diferencias culturales y el idioma; encontramos que una de las políticas más destacadas es la del horario flexible como elemento motivacional por excelencia. (Berenstein, 2013).

Así mismo, Rívas y López (2012) afirman que el papel de la motivación es muy importante para la organización; por lo que consideran que para contribuir con su rendimiento, y alcanzar los objetivos de la empresa, es necesario que los empleados estén lo suficientemente motivados.

En cuanto a la motivación se refiere podemos destacar los estudios realizados por García y Espinoza (2015) acerca de la influencia de la motivación y el clima organizacional sobre el desempeño laboral; de Zurita (2005) acerca de la motivación, el compromiso organizacional y las características del puesto de trabajo; de San Blas y Zaá (2015) que estudiaron los pagos monetarios por comisión y su incidencia en las dimensiones de la motivación de los vendedores del sector farmacia y por último el realizado por Pérez (1999) sobre la relación entre la motivación laboral y el compromiso del individuo con la organización.

En este orden de ideas, podemos encontrar los antecedentes de estudios de flexibilidad laboral realizados por Sá (2005) de la percepción de los empleados de Accenture de Venezuela acerca de las políticas y sistemas globales de horario flexible; de Vásquez (2009) que estudió la flexibilidad de la jornada de trabajo: Teorías sobre el trabajo a turnos y el mismatch de horarios; y finalmente de el de Echeverría y López (2004) acerca de la flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas.

Relacionando todo lo previamente dicho, ubicamos la importancia de estudiar la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores, debido a que no existe evidencia de que se previamente se haya estudiado esta temática. Por lo que esta investigación podría servir de marco referencial a otros investigadores y empresas que deseen indagar en dicha problemática.

Es por lo antes expuesto, en aras de aumentar las nociones respecto al impacto de la flexibilidad laboral en las organizaciones, que nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2016?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se plantearon los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo General

Determinar la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada en el área metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

Determinar la percepción de la flexibilidad laboral de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada en área metropolitana de Caracas.

Identificar la motivación intrínseca de los colaboradoresadministrativos de una empresa de consumo masivo ubicada área metropolitana de Caracas.

Determinar la motivación extrínseca de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada área metropolitana de Caracas.

Identificar la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación intrínseca de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada área metropolitana de Caracas.

Establecer la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación extrínseca de los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo ubicada área metropolitana de Caracas.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el Objetivo general de la Investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

Mientras más favorable sea la percepción de la flexibilidad laboral de los colaboradoresadministrativos, mayor será su motivación tanto intrínseca como extrínseca.

CAPÍTULO II

MARCO TEORÍCO

A continuación se plantean las teorías y elementos conceptuales que se encuentran vinculados con el problema de investigación chiavey que permitirán dar soporte a los resultados de la misma.

1. Organizaciones

1.1.Conceptualización

El autor Chiavenato (2009), define a las organizaciones como sociedades modernas integradas por sistemas de actividades humanas distribuidas de acuerdo a distintos niveles inmersos en un complejo modelo multidimensional.

De acuerdo con Barnard (1971), una organización está compuesta por dos o más personas que realizan actividades conscientemente; es decir que para que funcione, los empleados deben estar fundamentados en la cooperación, así como también deben tener una buena capacidad de comunicación para alcanzar un objetivo en común.

En función de lo anteriormente mencionado, se puede decir que la Estructura Organizativa "es el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos" (Zerilli, 1990 p. 174); es decir que las organizaciones están integradas por distintos conjuntos que cumplen funciones diversas, para cumplir metas u objetivos fijados.

Robbins (2004) considera que las organizaciones son arreglos sistemáticos, en los cuales dos o más individuos cumplen funciones formales y específicas, teniendo en común el fin que les guía.

1.2 Tipos de Organizaciones

Chiavenato (2006), define ciertos tipos de organización, los cuales se clasifican según sus fines, formalidad y centralización:

1.2.1 Organizaciones Según sus Fines:

De acuerdo con Chiavenato (2006) son organizaciones cuyo principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro:suobjetivo principal se basa en generar determinadas ganancias o utilidades para sus propietarios o accionistas. Normalmente se les conoce como *empresas*.
- Organizaciones sin fines de lucro: son aquellas cuya finalidad es cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

1.2.2. Organizaciones Según su Formalidad:

Según Chiavenato (2006) estas organizaciones dependen de si tienen o no estructuras y sistemas oficiales y determinados para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Se dividen en:

- Organizaciones Formales: El autor establece que la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, es decir, todos los aspectos que expresan como la organización pretenden que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de alcanzar los objetivos de equilibrio interno. Se

caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

- Organizaciones informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero, que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

1.2.3. Organizaciones Según su Grado de Centralización:

Según Chiavenato (2006) estas organizaciones están sustentadas de acuerdo con la medida en la cual se delega autoridad. Se dividen en:

- Organizaciones Centralizadas: Son organizaciones en las cuales la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega a los niveles inferiores.

- Organizaciones Descentralizadas: La autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de las organizaciones que funcionan bajo un ambiente complejo e impredecible.

En función al objetivo de esta investigación, la Percepción, la Flexibilidad Laboral y la Motivación, son los principales temas que serán abordados en este marco teórico; es por ello que a continuación se presentará en este capítulo las teorías que sustentan y describen los aspectos antes señalados.

2. Flexibilidad Laboral

2.1. Conceptualización

Hoyos (1987) define clásicamente la flexibilidad laboral como la facultad de la entidad de trabajo de contar con mecanismos jurídicos que le permitan ajustar su producción, empleo y condiciones de trabajo ante las fluctuaciones rápidas y continuas del sistema económico (demanda efectiva y diversificación de la misma, tasa de cambio, intereses bancarios, competencia internacional), las innovaciones tecnológicas y otros factores que demandan ajustes con celeridad.

"La flexibilidad laboral es la consecuencia de un conjunto de actuaciones que la empresa puede desarrollar para lograr su adecuación al mercado con la dotación de personas disponibles para las diferentes necesidades de su producción o servicio". (Porret, 2007. pp-413).

Dicho esto, se debe mencionar lo expuesto por Soto y Gómez (2008) en su libro "Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo", acerca de la flexibilidad laboral. Refiriéndose a esta como una iniciativa que surge como una estrategia empresarial para adecuar las fuerzas de trabajo a las modernas condiciones de competición en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Así mismo, "el propósito de la flexibilidad laboral es garantizar la acumulación y reproducción del capital bajo la premisa de que los mercados son altamente inciertos y volátiles". (Soto y Gómez, 2008). Ante esto, los empresarios deben tener la capacidad de adaptar su fuerza de trabajo de la manera más elástica y resistente posible.

En este sentido, desde el punto de vista de los empresarios, se debe buscar la manera de tomar acciones para integrarse al constantemente cambiante mercado laboral por muy incierto que este sea, basándose siempre en la mejora y el aumento de la productividad a cambio de cierta elasticidad con respecto a las políticas laborales; es por esto, que se puede decir que Carnoy (2001) estaba en lo cierto al mencionar que "la flexibilidad laboral mejora la productividad desarrollando entornos laborales de elevado rendimiento"(pp-41).

Soto y Gómez (2008) hacen referencia a que la flexibilidad laboral es tomada como un medio para enfrentar la incertidumbre, es decir, que las empresas deben tener la capacidad de responder a nuevas condiciones y desarrollar el aprendizaje en sus empleados.

De acuerdo con Raso (1993) "por flexibilización laboral entenderemos la tendencia generalizada de modificar por vía autónoma o heterónoma las reglas jurídicas de la prestación de trabajo, con la finalidad de ajustar el factor trabajo a las nuevas exigencias del sistema de producción". (p.120)

En este orden de ideas, según Arancibia (2011) existen cuatro dimensiones que componen el concepto de flexibilidad laboral:

2.1.1 Flexibilidad de la organización productiva

Esta dimensión hace referencia a la "relación entre dos o más empresas, donde una contrata a otra para encargarle etapas o partidas completas de la producción de bienes o servicios. La producción se realizaría en dependencias de la empresa contratada, con sus propios recursos financieros, materiales y humanos". (Arancibia, 2011).

De igual manera y afianzando lo antes expuesto, De La Garza (2003) sostiene que la flexibilidad de la organización productiva se enfatiza en la flexibilidad desarrollada por la asociación que se da entre PyMEs, y de éstas con grandes empresas, es decir, que serían las PyMEs (y sus características intrínsecas como: producción en lotes más reducidos, relaciones de cooperación con los patrones, recalificación, flexibilidad de facto en: horarios, puestos de trabajo, tareas; entre otros.) las que marcarían la competitividad con respecto a la flexibilidad de los nuevos tiempos, tal que se pueda generar mayor innovación y puestos de trabajo, adquiriendo por parte de las grandes empresas poder económico y capacidad tecnológica.

2.1.2 Flexibilidad de la organización del trabajo

Arancibia (2011), expone que la flexibilidad de la organización del trabajo busca estimular al trabajador organizándolo en forma colectiva, basándose en grupos de trabajo periódicos y de corta permanencia para la posible resolución de tareas o problemas puntuales.

Lo cual concuerda con lo que afirma De la Garza (2003), sobre que esta dimensión tiene que relación con "la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales (sean estos bienes o servicios), en lo que podemos denominar la nueva ola de la gerencia".

Así mismo, Anez (2005) sostiene que la flexibilidad de la organización del trabajo se sustenta en el desarrollo de la capacidad intelectual; así mismo, la misma se basa en la búsqueda de la adaptabilidad constante en modelos de producción basados en información, conocimiento.

2.1.3 Flexibilidad de la gestión productiva

De acuerdo con Díaz (1996), esta dimensión hace referencia a la capacidad tecnológica de una empresa para alterar u corregir tanto su proceso de producción interno, como la cantidad y el tipo de productos finales.

En este sentido, Arancibia (2011) propone algunas subdimensiones que integran la flexibilidad de la gestión productiva:

- Flexibilidad de volumen: hace referencia a la disposición de la empresa para alterar el volumen de la producción en uno o más ítems producidos.
- Flexibilidad de gama: Es aquella que se refiere a la capacidad una empresa para variar la gama de producto que se produce, es decir, producir productos diversos en base a las necesidades del mercado.

- Flexibilidad de mix: Arancibia (2011) se basa en la concepción expuesta por Díaz (1996) al mencionar esta dimensión, siendo la misma, la aptitud que toma una empresa para "(…) alterar el mix de producción dentro de una familia o gama determinada de productos" (pp-40).
- Flexibilidad para enfrentar fallas del sistema productivo: Es la disposición de los empresarios para afrontar y sobrellevar problemas o inconvenientes como: accidentes, deterioro de equipos, variaciones en la calidad de los insumos, escasez de recursos, entre otros.
- flexibilidad para enfrentar errores de previsión: Nuevamente, Arancibia (2011) se apoya en lo expresado por Díaz (1996) al decir que esta dimensión es "la capacidad de rectificación o modificación en la secuencia o ritmo de producción, debido a fallas en la predicción de las ventas o en el uso de insumos, sin que ello implique recargar excesos en los costos de la empresa" (pp-41).

2.1.4 Flexibilidad del Mercado laboral

Arancibia (2011) se refiere en esta dimensión a la relación que existe entre aquellos aspectos de la flexibilidad laboral que se encuentran bajo la legislación laboral de un país o región y cuyo objetivo es aportar a las empresas con elevados márgenes de movilidad en las relaciones laborales que genera con sus trabajadores.

Por otra parte, las empresas buscan beneficiar a sus empleados mediante la aplicación de políticas flexibles, que les genere cierta sensación de libertad; logrando con esto tener una condición para salvaguardar la supervivencia y la permanencia de las organizaciones. Así mismo, los empresarios tratan de ofrecer herramientas que den a los trabajadores mayor realización a nivel profesional y personal. Sin embargo, Llado, Sánchez y Navarro (2013) expresan que las organizaciones construidas en el contexto de economías cerradas tienen cierta tendencia a ser rígidas de acuerdo con él y esta característica suele frenar la flexibilidad laboral que pudiera ser implantada en una empresa.

Como se mencionó anteriormente, el hecho de que las empresas busquen beneficiar a sus empleados flexibilizando ciertas políticas laborales, hace que exista una relación únicamente bilateral entre el empleador y el trabajador, sin existir la presencia del estado; más allá de todas aquellas normativas que son de carácter obligatorio por parte del mismo. De hecho, "El rol del Estado dentro de la flexibilización es el del garante de lo que las partes acuerden sin involucrarse como gestor de ninguna de las partes a riesgo de crear conductas beligerantes e irreconciliables" (Palacios y Marengo. 1997 pp. 37).

Las empresas que aplican políticas de flexibilidad laboral, buscan ofrecerles a sus empleados comodidades y beneficios que les incentive dentro de la organización, cosa que da a pensar que en la relación de trabajo existente, ambas partes se ven afectadas de manera positiva. Hoyos (1987) presenta una opinión que se opone a esto; ya que el autor contempla unilateralmente los efectos de la flexibilización laboral, es decir, que el único factor que se está beneficiando por las políticas o medidas aplicadas es la empresa, la cual se debe apoyar en mecanismos jurídicos que hagan posible hacer ajustes o cambios en el tiempo que lo deseen.

Recio (1988) hace referencia a que uno de los beneficios de la flexibilidad laboral es que ha traído consigo el surgimiento de numerosos puestos de trabajo tanto eventuales como de tiempo parcial, generando una gran cantidad de empleados asalariados. Así mismo, para Porret (2007) la existencia de esos beneficios está ligada a la capacidad de le empresa de adaptar la plantilla de personal a las necesidades productivas.

Álvaro Díaz (1996) presenta a la flexibilidad dividida en dos dimensiones; la primera es la macro, la cual hace referencia a la adaptabilidad sistémica de una economía y a los cambios que se presentan en el entorno competitivo (tecnología, globalización, ciclos económicos, entre otros). La segunda dimensión presentada por el autor es el micro refiriéndose a la adaptabilidad sistémica de una empresa a los cambios internos del entorno inmediato.

Las personas que laboran en una organización tienden a verse afectadas por todas las normas o políticas que implementa la empresa, es por esto que Sotelo (2003) expresa que la flexibilidad laboral, es propensa a modificar los sistemas de formación de salario, la organización del trabajo y la jerarquía de las calificaciones, afectando las conquistas que la clase trabajadora logró durante el presente siglo, abriendo, de esta manera, un período de redefinición de la relación capital-trabajo.

Así mismo, Pollert (1991) hace referencia a la flexibilidad laboral como una de las respuestas más importantes que las empresas y organizaciones intentan dar ante los cambios que han tenido lugar en la organización del trabajo y en el mercado, sea en el ámbito nacional que global, en los últimos años.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es un ente que promueve los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. De hecho, la OIT (1986) considera a la flexibilidad laboral como la capacidad del mercado de trabajo de adaptarse a las nuevas circunstancias económicas, sociales y tecnológicas. Pero aun así, definiciones como esta, tiene sesgo porque se concentra en los medios específicos para lograr la adaptabilidad de las políticas de empleo a condiciones particulares.

Dicho esto, Vásquez (2009) considera que las empresas deben tomar la iniciativa de aplicar políticas o prácticas de flexibilidad laboral para beneficiar a sus empleados y en este sentido beneficiarse a sí mismos; por lo que el autor se apoya en la siguiente categorización acerca del concepto de tiempo del trabajo flexible:

1. Nuevas formas de contratación.
2. Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida.
3. Organización de la jornada de trabajo.

2.2. Prácticas de flexibilidad laboral

A continuación se presentan algunas prácticas que se consideran elementales y fundamentales para la aplicación de políticas de flexibilidad laboral en una organización; algunas de ellas están incluidas en la categorización mencionada anteriormente por Vásquez (2009):

2.2.1. Nuevas formas de contratación

- **Trabajo a tiempo parcial:** Contrato que implica un empleo regular con un número de horas de trabajo muy inferior al del régimen normal de la empresa interesada (Thruman y Trah, 1989).
- **Contratos temporales:** Contrato que se caracteriza por la limitación de su duración a una fecha concreta o determinable. (Trillo M, 2009).
- **Teletrabajo:** Es una herramienta de trabajo que facilita a los empleados de una organización trabajar fuera de la misma (Sá, 2005).

2.2.2. Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida

- **Flexibilidad en la elección de Vacaciones:** medida de flexibilidad permite que las personas puedan elegir los periodos de disfrute de sus vacaciones en función de sus necesidades de conciliación familiar. (Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f).
- **Ausencia por formación:** flexibilidad en el horario de trabajo para asistir a clases vinculadas con una formación académica formal que esté realizando el colaborador (Universia Chile, 2013)

2.2.3. Organización de la jornada de trabajo

- **Horarios escalonados:** Son aquellos que se utilizan para organizar el tiempo de trabajo cuando los trabajadores o grupos de trabajadores comienzan y terminan de trabajar a horas ligeramente diferentes pero fijas. (OIT, 1995)

- **Semana reducida**: Es un acuerdo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con su obligación en menos días que la típica semana laboral de cinco días. (Mondy y Noe, 2005).
- **Trabajo a turnos:** Una forma de organización del trabajo que implica la existencia de diferentes horarios en un mismo período (Vásquez, 2009).
- **Horario Flotante:** cuando el empleado puede elegir su hora de entrada y salida dentro de un margen establecido por la empresa cumpliendo con las horas reglamentarias. (Becera, 2015).
- **Horario Libre:** Cuando el trabajador puede gestionar sus horas de trabajo como prefiera, siempre y cuando cumpla con los objetivos y las fechas de entrega marcadas. (Becera, 2015)
- **Reducción del tiempo de almuerzo:** Consiste en poder reducir el tiempo dedicado para la comida, a fin de poder adelantar la hora de salida (Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f).
- **Luces apagadas:** Cuando llega la hora de fin de la jornada laboral, las luces se apagan de forma que, las personas trabajadoras, deben abandonar sus puestos de trabajo. Si por un motivo excepcional se necesitara prolongar la jornada se debe justificar. (Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f).
- **Salidas de Emergencia:** Esta medida reconoce el derecho de la persona trabajadora a ausentarse de su puesto de trabajo ante situaciones muy puntuales que afectan a la vida personal y familiar del trabajador o trabajadora, previo aviso a su responsable o, en su defecto, a algún compañero o compañera. (Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f).

En este caso, y para efectos de esta investigación, se tomó la categorización expuesta por Vásquez y todas las prácticas mencionadas anteriormente para el desarrollo de la operacionalización, la cual estará representada en el Marco Metodológico.

Gottlieb, Kelloway & Barham (1998) hacen referencia a que en cierto modo, más allá de estas prácticas mencionadas anteriormente, se puede decir que es importante que las

empresas tengan y ofrezcan políticas o prácticas de tiempos u horarios flexibles, las cuales generen bienestar para los trabajadores. Es por esto que,los autores reportan que se puede decir que el horario flexible es un sistema por el cual el trabajador es capaz de organizar su propio tiempo, ajustándolo a sus necesidades personales.

2.3. Beneficios de la flexibilidad laboral

De acuerdo con Soto y Gómez (2008), el hecho de implementar prácticas de flexibilidad laboral como principal mecanismo de adaptación y maximización de la ganancia del capital, supone también el desarrollo y estimación de un trabajador emprendedor, creativo, arriesgado, que se adapta a los cambios, que está en constante aprendizaje, que realiza un trabajo con alto uso de tecnologías de información. Esta suerte de "modelo de trabajador flexible", se contrapone a la imagen tradicional de obrero, es decir aquellos que realizan trabajos manuales y estandarizados.

Gottlieb et al, (1998) sostienen que los niveles de estrés baja cuando el empleado tiene la opción de tener un trabajo flexible. Esto le da la sensación al empleado que ocuparse de su vida personal no va en contra de los objetivos de la empresa ni de su trabajo.

Por su lado, Carnoy (2001) es partidario de que la flexibilidad laboral permite que los empleos tengan una rápida expansión, así como en cierto modo, esta es quien agiliza la incorporación trabajadores que entran por primera vez a la organización o que, por otro lado se reingresan a ellos.

De acuerdo con Vite (2000), tener un sistema flexible no siempre es fácil, pero de alguna manera resulta más beneficioso ya que los trabajadores suelen entrar y salir de acuerdo con los horarios establecidos, mientras que simultáneamente tienen otras labores, bien sea personales o con otras empresas con la finalidad de obtener mayor cantidad de ingresos.

En este sentido, "La flexibilidad laboral mejora la productividad desarrollando entornos laborales de elevado rendimiento" (Carnoy, 2001), así mismo, el autor es partidario

de que la con la misma, se eleva la rotación laboral en los mercados laborales. En este sentido, Carnoy(2001) también expone que los avances tecnológicos forman parte de la flexibilidad laboral y ambas son esenciales para incrementar la competitividad de las empresas.

2.4. Tipos de empresas flexibles

Yanez (1999) postula tres tipos de empresas flexibles existentes en la actualidad:

2.4.1. Empresas que le dan mayor nivel de importancia a la estabilidad del empleo, atendiendo requerimientos de flexibilidad mediante formas internas.Este tipo de empresas se consolidadexternalizando actividades con menor estabilidad y/o especializadas hacia empresas contratistas, donde la protección y las condiciones de los trabajadores pueden fluctuar entre los niveles "normales" hasta niveles mucho menores.

2.4.2. Empresas que se interesan inicialmente por la estabilidad y calidad del empleo; sin responder a las necesidades de flexibilidad tan sólo en forma interna. En estas empresas el tipo de empleados que poseen se dividen en dos partes, por un lado hay trabajadores permanentes y protegidosy por otro lado existen los trabajadores con empleos inestables, es decir, menos protegidos y hasta precarios.

2.4.3. Empresas que se por si solas pueden mantenerse en el mercado gracias a los extremadamente bajos precios, cosa que conlleva a muy bajos costos laborales, así como una recargada flexibilidad frente a las fluctuaciones de Mercado, cuya políticacentral de Recursos Humanos se encuentra basada en la contratación de colaboradores poco calificados y por ende menos protegidos.

3. Percepción

3.1 Conceptualización

Inicialmente, “la percepción puede ser definida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente” (Robbins, 2004, p. 132).

Varela (2012), se refiere a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización.

De acuerdo con el diccionario de términos de Recursos Humanos, “la organización en su conjunto puede tener una mirada particular de la realidad producto de las percepciones individuales de sus integrantes. Esta percepción colectiva, puede influir en la percepción individual de las personas”(Alles, 2012).

La percepción, según Carterette y Friedman (1982), forma parte esencial de la conciencia, de hecho, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada.

Gibson, Ivancevichy Donnelly (1996) referencian el hecho de que el proceso perceptivo supone la adquisición de conocimientos específicos a través de la activación de los sentidos, es decir, la percepción refleja la recepción de estímulos, su organización, su traducción y su interpretación para influir sobre la conducta y las actitudes.

En este sentido se puede decir, que existen diferencias teóricas entre diversos autores, hay algunos que perciben a la percepción como un proceso cognitivo; así mismo, hay otros que la consideran como un proceso distinto, tratando de señalar las dificultades que existen al plantear las diferencias que ésta tiene con el proceso cognitivo. Por ejemplo, Allport señala que la percepción es “... algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos

se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro". (Allport, 1974 pag. 7-8).

Las personas suelen recibir estímulos de acuerdo a las situaciones que se presenten y es esto lo que les lleva a verse influenciados por la percepción que obtengan en ese determinado momento "En otras palabras, la percepción implica la recepción de estímulos (insumos), la organización de estímulos y la traducción e interpretación de los estímulos organizados en una forma que influya la conducta". (Schneider, 1982).

3.2 Factores que afectan a la percepción

De Nobrega y Urdaneta (1991), hacen referencia a que la percepción se ve afectada e influenciada por tres factores; el preceptor, el objeto u objetivo y la situación o contexto. Los cuales se desarrollan a continuación:

3.2.1. El preceptor:

De acuerdo con De Nobrega y Urdaneta (1991) esta factor posee características personales, como las actitudes, la motivación intereses, experiencias anteriores, y expectativas que afectan el proceso perceptual, las actitudes que predisponen al individuo a percibir un estímulo de manera muy diversa, las necesidades o motivos que estimulan a las personas ejerciendo influencia en sus percepciones, entre otras. Se puede decir que la realidad puede variar de acuerdo con las características personales del perceptor como individuo.

3.2.2. Objeto u objetivo:

Este Segundo factor tiene características que influyen en la percepción; como los objetivos no son contemplados en aislamiento, también, la relación entre un objetivo y el fondo suele influir en la manera de percibir las cosas , del mismo modo que la tendencia a agrupar las cosas que se hallan cerca una de la otra o que se parecen; los objetivos que están en continuidad normalmente se juntos y no por separado; cuanto más se asemejen los objetos, personas o acontecimientos, más probabilidades habrá de que tendamos a percibirlas como un grupo común. Generalmente, los individuos interpretan las conductas de las demás personas dentro del contexto en el que ellos mismos actúan.

En este mismo orden de ideas, Robbins (1996), manifiesta que lo que se percibe puede verse afectado por las características del objeto que se está observando, tales como: movimiento, sonido, tamaño, antecedentes, proximidad y novedad.

3.2.3. Situación y el contexto:

Por último, tal como establecenDe Nobrega y Urdaneta (1991), la percepción se ve influida por la situación y el contexto en donde se encuentran los objetos, sucesos y los elementos del ambiente circundante que afectan a la percepción; al igual que esta se afecta por el tiempo en el que se está observando el hecho u objeto en cuestión. Así mismo, la percepción se ve afectada por la congruencia del ambiente de trabajo con las necesidades personales; de igual modo que la información, las acciones y la conducta que parecen satisfacer necesidades se percibirán más fácilmente que las que no lo parezcan.

Dicho esto, Álvarez (1990) también hace referencia a los factores que afectan a la percepción, por lo cual expone una serie de datos sobre la actuación del perceptor en el proceso perceptivo, los más importantes a considerar son:

• El perceptor, en el momento de interpretar los estímulos, puede estar influido por consideraciones sobre las cuales no tiene conciencia.

• Para la formulación de juicios abstractos o intelectuales pueden estar influidos por factores emocionales.

• Se puede considerar más importantes aquellos testimonios que sean más favorables.

• El perceptor puede no estar en capacidad de identificar todos los factores sobre los cuales están basados sus juicios y, en el caso que lo hiciera, puede no percibir la importancia que le asigna a cada uno de ellos.

• El conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los otros adecuadamente.

• Las características propias afectan las características que se observan en el otro.

• La persona que se acepta a sí misma tiende a ver favorablemente aspectos de otros.

Luego de mencionar estos factores, se puede presentar a la percepción como "un proceso cognoscitivo, el cual, ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una comprensión coherente del mundo". (Gibson & Ivancevich & Donnely, 1996).

Como bien es conocido, existen las diferencias individuales, por lo que se dice que cada persona es distinta y por ende, sus interpretaciones también lo son, ya que las mismas varían como se dijo anteriormente de acuerdo con los estímulos. En este sentido, las personas dan distintas interpretaciones a los mismos estímulos. Gibson et al, (1996), sostienen que la manera en que un empleado distingue una situación determinada suele tener mucho más que ver con la comprensión de la conducta que con la comprensión de la situación. Con esto, se hace referencia a que el estudio de la percepción se vuelve importante en una organización para comprender a sus empleados.

Así mismo, Gordon (1997), expresa que "la percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictorias, del mismo hecho o persona".

Según Gibson (1987), las personas eligen diferentes indicadores, los cuales afectan sus percepciones sobre los individuos, los objetos y los símbolos, y es por estos factores y por sus desajustes, que las personas pueden malinterpretar juzgar a los demás, a los grupos y a los objetos.

Huse y Bowditch (1980) mencionan que el proceso perceptivo ayuda a separar y seleccionar los estímulos no deseados; además de ser considerado como un proceso muy valioso para ayudar a organizar lo que se ve y lo que se oye para convertirlo en algo significativo para las personas; es por esto que se puede decir que lo perceptible es la concientización del estímulo distante.

Por otro lado, la percepción trata de hacer hipótesis y tomar decisiones acerca de diversas situaciones en función de las necesidades, aprendizajes y valores sociales, entre otras es decir, que se trata de "la interpretación de los estímulos o mensajes sensoriales" (Morales s/f, p. 19).

Gordon (1997) hace referencia a que "las percepciones verdaderamente objetivas son raras, la mayoría de las percepciones son subjetivas y, en consecuencia, adolecen de inexactitud o distorsiones, aunque estos juicios son normales y humanos, pueden tener consecuencias considerable cuando los administradores y otros miembros de la organización actúan con base a ellas", en función de lo mencionado anteriormente, el autor plantea las siguientes distorsiones:

- **Los estereotipos:** "Se presentan siempre que suponemos que los otros tienen ciertas características o aptitudes sencillamente porque pertenecen a un determinado grupo o categoría. Aun cuando algunos estereotipos pueden ser exactos muchas veces no lo son y dan por resultado actos injustificados".

- **Efecto de Hallo:** "ocurre cuando una persona permite que un rasgo o característica sobresaliente de otra domine en su evaluación del otro, es decir,

cuando inferimos una impresión general acerca de un individuo con base a una característica única. Con frecuencia el efecto es utilizado en las evaluaciones de desempeño de los empleados".

- **La proyección:** esto "ocurre cuando una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otra. Las personas recurren a la proyección como mecanismo de defensa, para echar la culpa a otra persona o para protegerse contra sus propios sentimientos inaceptables".

- **La profecía que se cumple:** "En muchas situaciones los participantes esperan ciertos comportamientos de los otros participantes, y después observan que dichos comportamientos ocurren, sea de verdad o no. Ésta resulta particularmente común en situaciones interculturales, muchas veces tenemos expectativas en cómo actuarán las personas de otras culturas, éstas expectativas se suelen derivar de experiencias similares en nuestra propia cultura".

Marín (2003) manifiesta que el estudio de la percepción tiene gran significación para los individuos ya que la misma va a permitir establecer la importancia y significado de los objetos, cosas y personas; así mismo, la percepción ayuda a definir los criterios de los individuos, determinando la manera de actuar y pensar en base a una situación que no siempre coincide con la realidad.

3.3 Teoría de la atribución

Gibson, et al (1996) proponen esta teoría, la cual supone ayudar a descubrir el proceso por el cual se asignan causas o motivos a las conductas de los demás. El hecho de establecer conclusiones partiendo de la observación de una conducta se denomina "realizar una atribución".

Weiner (1979), hace referencua a esta teoría, exponiendo que la misma se centra en el estudio de cómo los sujetos llevan a cabo explicaciones de la conducta social. También se podría decir que es la manera en la cual las personas procesan cierta información para determinar las causas de un suceso o. El autor es partidario de que se debe conocer los eventos que estimulan la búsqueda de explicaciones a las acciones o conductas.

Así mismo, Weiner (1979) opina que la teoría de la atribución pretende demostrar que aquellos acontecimientos que realmente no son esperados y los que son percibidos como algo negativo por parte de las personas son los que generan un mayor número de atribuciones causales, las cuales de acuerdo son formas de análisis universal de la realidad.

Kanuk y Schiffman (2005), exponen que la teoría de la atribución procura darle una explicación a la manera o formaen la que los individuos otorgan un factor de causalidad a los hechos o sucesos, basándose ya sea su propio comportamiento o el de otras personas.

Por otro lado, Robbins (1996), afirma que cuando se observa el comportamiento de un individuo se intenta determinar si fue ocasionado interna o externamente; es decir, internamente hace referencia a aquel comportamiento que se cree que está bajo el control personal del individuo y externamente se refiere al que resulta de causas externas, como la situación en la que se encuentra. Esta determinación depende de tres factores:

- **Distintividad:** Diferentes comportamientos o formas de actuar en situaciones diversas. Si el comportamiento es desusado, probablemente se refiere a una atribución externa, pero, si la acción no es inhabitual es probable que sea interna.
- **Consenso:** comportamientos semejantes en situaciones similares. Si el convenio es grande, se esperaría atribuir una causa externa, de lo contrario se juzgaría como interna.
- **Consistencia:** la persona está afectada prolongadamente por una conducta, cuanto más consistente es el comportamiento, más está inclinado el perceptor a atribuirlo a causas interna.

4. Motivación

4.1 Conceptualización

Chiavenato (1999), define motivo como “aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”.

La simple palabra motivación, significa, de acuerdo con Robbins (1996) “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

De acuerdo con Robbins (2004) la motivación son los "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta".

Las personas no siempre suelen actuar igual; Solana (1993), explica que los individuos actúan de diversas maneras de acuerdo con la motivación; es decir, que se mezclan diversos procesos, fisiológicos, intelectuales y psicológicos.

McClelland (1989) expresa que “la motivación tiene que ver con el porqué de la conducta, en contraste con el qué y el cómo de la conducta”.

Así mismo, “Motivación se define como el conjunto de procesos que promueven, dirigen y mantienen el comportamiento humano con respecto al alcance de metas u objetivos” (Greenberg y Baron, 1995).

Por otro lado, Katzell y Thompson (1990) definen motivación laboral como “las condiciones y procesos que explican el estar animado, la dirección, la magnitud y el mantenimiento del esfuerzo en el empleo de una persona”(c/p Calzolaio y Guerra, 1994).

4.2.Teorías acerca de la Motivación

4.2.1. Teoría de la motivación de acuerdo con McClelland

McClelland propone tres teorías; la primera es la de la *Motivación al Logro,* la cual está definida por el autor como "la necesidad del ser humano de actuar, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo la satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en términos de excelencia" (McClelland, 1974, p. 97).

Esta teoría de Motivación al Logro, "Implica el deseo de realizar las cosas del mejor modo posible, no para conseguir la aprobación o recompensa de agentes externos, sino para alcanzar la propia satisfacción" (Rivas y López, 2012). Los sujetos con motivación al logro son aquellos que se sienten capaces de asumir tareas intermedias, así como responsabilidades desafiantes.

Esta motivación impulsa a los individuos a actuar con eficacia, de tal manera de cumplir las metas u objetivos propuestos. Las metas deben ser realistas para que sean alcanzables (Chvostek y Medina, 1995).

La segunda teoría es la de la *Motivación al poder*, la cual es definida como "la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos" (McClelland, 1974. c/p Espinoza y Fernández).

En este tipo de motivación, los individuos sienten el deseo de influir sobre otros para alcanzar cierto reconocimiento, de tal manera que se encuentran más motivados por el prestigio que por la eficacia de lo que realizan (Rívas y López, 2012).

Según McClelland (1974), la manipulación podría verse cotidiana en individuos orientados al poder, tal que, podría manejar a los demás de acuerdo a la posición ocupada con la finalidad de alcanzar los objetivos personales.

Por último, se tiene la *Motivación a la Afiliación*, la cual "es definida por McClelland, como el deseo de ser aceptado por los demás y de tener relaciones interpersonales en donde predomine la amistad, la comprensión y la cooperación. Las personas motivadas por la afiliación se preocupan por el establecimiento y mantenimiento de una relación afectiva con otras personas."(McClelland, 1989. c/p Espinoza).

Estos, suelen ser individuos con alta autoestima, es decir, personas que se sienten satisfechas con lo que son, de tal manera que buscan relaciones estables, positivas, agradables y que traigan consigo resultados positivos (Romero, 1991).

4.2.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (1991) opina que "una teoría consistente de la motivación, debería asumir, que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados organísmiscos en función".

Maslow, establece que "…las personas están motivadas a satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico". (Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, D, 2006). Estas necesidades van de ser fisiológicas hasta la realización personal.

Las cinco necesidades que motivan a los individuos están ordenadas de acuerdo con Abraham Maslow en su libro "Motivación y Personalidad" (1991) por la fuerza o la importancia, de modo tal que:

- · Necesidades *Fisiológicas*; las cuales envuelven todo lo relacionado con lo que es vital e instintivo para el ser humano, alimento, abrigo y sanación del dolor.
- · Necesidades de *Seguridad*; que, encierra la defensa o protección en casos de ansiedad, frustración, miedo, entre otros. Esla necesidad de sentirse libre y a salvo.

- · Necesidades de *Pertenencia;* son las necesidades afectivas con otras personas. Sentirse querido.
- · Necesidades de *Estima;* hace referencia a la aceptación social y al status perteneciente.
- · Necesidades de Autorrealización; la cual refleja la necesidad del ser, de crecer y realizarse

Maslow (1991) reporta que las personas procuran satisfacer totalmente sus necesidades prioritarias para ir ascendiendo en cuanto al cumplimiento de otras necesidades; es decir, que las personas tendrán motivo para cumplir con las necesidades que les resulten importantes.

De acuerdo con Robbins (2004); "en la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante". Por tanto, aunque no quede totalmente satisfecha una necesidad, puede que la misma deje de motivar a un individuo.

4.2.3. Teoría de los dos factores

Esta teoría fue propuesta por Frederick Herzberg (1959); expone que existe una relación básica entre el individuo y su trabajo, así como la actitud hacia el mismo puede determinar el éxito o el fracaso. (Robbins, 2004).

Herzberg (1959), planteó la siguiente incógnita a un grupo de empleados: "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?" obteniendo como resultados aquellos factores que pueden generar satisfacción o insatisfacción en los empleados, es decir, sentirse bien o mal con su trabajo.

Según Herzberg, existen dos clases de factores; los intrínsecos, como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y los logros; y los extrínsecos; como la supervisión, el salario, las normas y las condiciones laborales. (Robbins, 2004).

La recomendación de este autor es "…acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos…" (Robbins, 2004).

Los Factores motivadores, son aquellos que producen satisfacción si van bien y que producen insatisfacción en caso de ir mal; mientras que los Factores higiénicos; cuando van mal producen insatisfacción y cuando van bien no producen ni satisfacción ni insatisfacción.(Rivas y López, 2012).

4.2.4. Teoría de la Autodeterminación

Deci y Ryan (1985), plantean la Teoría de la autodeterminación, mejor conocida como TAD, la cual hace referencia al desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de los contextos sociales. La misma, busca el análisis del "grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas".

De acuerdo con Deci y Ryan (2000), esta teoría "establece que la motivación es un continuo, caracterizada por diferentes niveles de autodeterminación, de tal forma que de más a menos autodeterminada encontramos la motivación intrínseca, la motivación extrínseca".

En este sentido, es importante señalar que la explicación y definición de la motivación intrínseca y extrínseca es de vital importancia para dar explicación a la conducta de las personas.

4.3.Motivación Intrínseca

De acuerdo con Deci y Ryan (2000), la motivación se encuentra vinculada con las necesidades de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimentan al realizar una actividad, sin percibir una gratificación externa directa. El desarrollo de la actividad en sí constituye el objetivo y la gratificación, suscitando también sensaciones de competencia y autorrealización.

En este sentido, Deci y Ryan (2000), toma a la motivación intrínseca como una mezcla de competencia y autodeterminación, en donde este último es un componente fundamental, hasta el punto de entender como intrínsecamente motivadas solo esas conductas realizadas en ausencia de recompensas externas.

Marley (2013), manifiesta que la motivación intrínseca es aquella que básicamente se encuentra originada desde el interior de los individuos siendo impulsada por los intereses o disfrute de la tarea en sí misma. En este caso no hay recompensa o influencias externas.

Martínez (2003), manifiesta que los sujetos se mueven por las consecuencias que esperan que produzca en ellos las acciones ejecutadas. Por ejemplo, la satisfacción de un trabajo bien hecho.

En este sentido, en consonancia con lo antes mencionado se puede decir, que "la motivación intrínseca se mueve por la necesidad de saber, de aumentar los conocimientos de la persona, por la satisfacción que proporciona al sujeto el hecho de realizar un trabajo. Nos movemos en el campo de la inteligencia, del conocimiento, y al aumentar el saber, estamos cubriendo necesidades de cultura, de ciencia, de arte, entre otras". (Carrasco y Basterretche, 1998).

La creatividad juega un papel fundamental en este tipo de motivación, ya que la misma se alimenta de curiosidad y alegría al momento de hacer algo. Sin embargo, "si las personas se auto-perciben como competentes, auto-determinantes y/o curiosas, tienden a

querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentes satisfactorias". (Reeve, 1994, p.139).

4.3.1 Tipos de Motivación Intrínseca

De acuerdo con Deci y Ryan (2000), existen tres tipos de motivación intrínseca:

- Hacia el conocimiento: es aquella en la cual el individuo se compromete en una actividad por el placer y la satisfacción que experimenta mientras intenta aprender.
- Hacia la ejecución: se trata de que el sujeto se compromete en la actividad por placer mientras intenta mejorar o superarse a sí mismo. El foco de atención se centra en el propio proceso y no tanto en el producto final o resultado. Está relacionado con términos como reto personal, motivo de logro o competencia personal.
- Hacia la estimulación: en donde el sujeto se compromete en la actividad para experimentar sensaciones asociadas a sus propios sentidos.

4.4.Motivación Extrínseca

Esta motivación hace referencia al comportamiento o la conducta que se lleva a cabo solo para obtener alguna recompensa externa o evitar un castigo. "La motivación extrínseca es impulsada por el comportamiento o el desempeño de una actividad con el fin de lograr un resultado que es recompensada. Las recompensas pueden incluir dinero o reconocimiento". (Marley, 2013).

De acuerdo con (Martínez, 2003), las personas se mueven por las consecuencias que esperan alcanzar; por ejemplo, el salario. En este sentido, "Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, 1994, p.102).

La motivación extrínseca “hace referencia a la participación en una actividad para conseguir recompensas. La conducta tiene significado porque está dirigida a un fin y no por sí mismo” (Deci y Ryan, 2000).

4.4.1. Tipos de Motivación Extrínseca

- Regulación externa: es la forma menos auto determinada de la motivación extrínseca. La conducta se realiza para satisfacer una demanda externa o por la existencia de premios o recompensas. Los individuos experimentan la conducta sintiéndose controlados o alienados (Deci y Ryan, 2000).
- Regulación integrada: la conducta se realiza libremente, la integración ocurre cuando la persona evalúa la conducta y actúa en congruencia con sus valores y sus necesidades (Deci y Ryan, 2000).
- Regulación identificada: La conducta es altamente valorada y el individuo la juzga como importante, por lo que la realizará libremente aunque la actividad no sea agradable (Carratalá, 2004).
- Regulación introyectada: este tipo está asociada a las expectativas de autoaprobación, evitar la ansiedad y el logro de mejoras del ego, en aspectos tales como el orgullo (Deci y Ryan, 2000). Al igual que la regulación externa, sigue manejando un locus de control externo, los motivos de participación en una actividad son principalmente el reconocimiento social, las presiones internas o los sentimientos de culpa (García, 2004).

Para efecto del siguiente estudio, la Teoría de Autodetermnación serátomada como base teórica para Operacionalización de la variable Motivación.

Todo lo antes expuesto, es el sustento teórico para orientar esta investigación. El siguiente capítulo pretende presentar todos los aspectos relacionados con el estudio y otorgando detalles en términos metodológicos acerca del diseño, tipo de investigación,

unidad de análisis, población, muestra, variables a ser analizadas, técnicas para la recolección de información, procesamiento y análisis de los datos, factibilidad y consideraciones éticas.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

La Empresa A, nace el 1 de Julio de 1910 en un modesto local ubicado en Caracas. Desde su fundación, hasta los días se ha convertido en un emblema nacional y ha pasado por diferentes etapas, en cada una de las cuales, se ha forjado el carácter exitoso de esta empresa. En cada uno de estos momentos, la Corporación ha experimentado cambios integrales, impulsados por las estrategias corporativas, llevando a la Empresa A de ser una empresa familiar, de alcance doméstico y énfasis industrial a una Corporación con una orientación al consumo masivo, con una amplia gama de productos y marcas en proceso de expansión hacia mercados foráneos.

La visión

"Ser la mejor empresa Venezolana en Manufactura y Comercialización de Productos de Consumo Masivo, evaluando continuamente oportunidades de negocio, con el fin de ofrecer soluciones integrales a nuestros Clientes y Consumidores, a través de un equipo humano excepcional, en el mercado Venezolano e Internacional".

La misión

"Mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores mediante propuestas de consumo alternas que les otorguen la mejor relación precio-valor del mercado".

Los valores

- Ética e Integridad
- Responsabilidad, Respeto y Autonomía
- Calidad y Mejoramiento Continuo
- Capacitación
- Igualdad de Oportunidades
- Seguridad, Salud y Ambiente.

Vale la pena destacar que la esta empresa a partir del año 2015, en aras de adaptarse a las necesidades de sus colaboradores y del mercado, el departamento de Capital Humano, desarrolló e implemento una práctica de flexibilidad laboral dentro de su haber llamada "Viernes de Balance", la cual consiste en que los colaboradores tienen la disponibilidad de trabajar los días viernes de 7:30am a 12:30pm, con la salvedad de que de Lunes a Jueves deben cubrir 45 minutos adicionales a su jornada de trabajo regular, los cuales pueden ser cubiertos en la mañana o en la tarde, dependiendo de las necesidades de cada colaborador.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone la metodología utilizada para realizar esta investigación y así, dar respuesta a la interrogante que se planteó anteriormente.

A su vez incluye todos aquellos aspectos que intervienen y que fueron pertinentes para este estudio, como el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, población, muestra, operacionalización de las variables, así como también el instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis de la información, con la finalidad de brindar confiabilidad, objetividad y validez necesaria y pertinente.

1. Tipo de Investigación:

Debido a la naturaleza del estudio, el presente se encuentra enfocado en la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores que ocupan cargos administrativos en una empresa de consumo masivo durante el año 2016. La empresa quiso formar parte de este estudio desde el anonimato, por lo tanto no se mencionará su nombre comercial o de registro, sino que como se expresó en el marco referencial, será denominada como "Empresa A".

De acuerdo al alcance del estudio, la presente investigación es de tipo correlacional, ya que se busca "describir algunas características fundamentales de grupos homogéneos, utilizando criterios semánticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza" (Sabino 1995, p.39).

Por otra parteHernández, Fernández y Baptista (1991), establecen que los estudios correlacionales son independientes de los estudios descriptivos. Así mismo, se hace referencia a que "los estudios correlacionales son un tipo de investigación descriptiva que

trata de determinar el grado de relación existentes entre las variables" (Ary, Jacobs y Razavieh, 1989).

2. Diseño de la Investigación:

Esta investigación es de tipo no-experimental, ya que "se realiza sin manipular deliberadamente las variables" (Toro y Parra, 2006. p. 158); por ende,se puede decir que se basa en la observación directa de hechos o situaciones ya existentes.

A su vez el diseño de esta Investigación además de ser no-experimental, es Transversal o Transaccional, ya que se basa en la recolección de datos en un momento único o determinado, con la finalidad de "describir variables, analizar su incidencia y las posibles interrelaciones que existen entre variables de interés (Díaz, 2006 p. 122).

3. Unidad de Análisis

Cuando se habla de Unidad de Análisis, se debe mencionar a "los participantes, objetos, sucesos o comunidades, los cuales depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio" (Hernández, Fernández y Baptista 1991, p. 172). Es por esto, que se puede decir que las unidades de análisis siempre varían, no pretenden ser las mismas ya que parte de la investigación que se desea realizar.

En este caso, la unidad de análisis pertinente a este estudio estuvo constituida por los empleados administrativos adscritos a diversas áreas de la empresa A, la cual se encuentra ubicada en el área metropolitana de Caracas. Estos colaboradores administrativos, se dividen internamente en tres roles: empleados, profesionales y técnicos, y supervisores y líderes).

El estudio fue aplicado a los cargos administrativos de la organización, principalmente motivado a que, este grupo de personas, es la que es más propensa a ser impactada directamente por políticas de flexibilidad laboral. Los cargos que se encuentran directamente relacionados con el proceso productivo no fueron incluidos en este estudio

motivado a que la naturaleza de su trabajo los obliga a estar presentes en sus labores diarias de manufactura,ya que de no ser así, se detendría el proceso productivo; de igual forma, cabe destacar que la modalidad de horario de estas personas es de carácter rotativo lo cual dificulta la aplicación de alguna de las política de flexibilidad propuestas en este estudio.

Así mismo, se considera que los cargos gerenciales y directivos deben ser excluidos del estudio, ya que las responsabilidades asignadas a estos cargos y la dinámica de trabajo los obliga a trabajar y estar presentes en lugares y momentos específicos que no pueden ser previstos dentro de una política de flexibilidad.Aunque dentro de los colaboradores administrativos, existen cargos denominados *gerentes*, esta clasificación corresponde a una estructura de funciones propia de la empresa objeto de estudio que no es cónsona con el cargo de Gerente que se maneja cotidianamente en el mercado laboral.

Los 16 cargos administrativos que se encuentran dentro de la empresa son los siguientes:

- Abogado
- Analista
- Asesor
- Asistente
- Auxiliar
- Coordinador
- Especialista
- Gerente
- Investigador
- Líder
- Planificador
- Recepcionista
- Secretaria Ejecutiva Bilingüe
- Socio
- Supervisor
- Trainee

4. Población

De acuerdo con Rojas Soriano (2002), la población, "es el conjunto de elementos (personas, instituciones, documentos u objetos) que poseen la o las características que resultan básicas para el análisis del problema que se estudia".

Fracica (1988) opina que la población está conformada por los elementos integrantes de la investigación, es decir, aquellos que formaran parte del estudio (c/p Bernal 2006).

Por lo antes mencionado, la población del presente estudio estuvo constituida por empleadosadministrativos pertenecientes o adscritos a las diferentes áreas de la organización, lo cual representó un número de 104colaboradores que desempeñan en 16 cargos diferentes de la siguiente manera:

Tabla 1. Cargos y número de colaboradores

Cargos	Número de colaboradores
Abogados	1
Analistas	30
Asesor	3
Asistente	14
Auxiliar	5
Coordinador	7
Especialista	2
Gerente	10
Investigador	2
Líder	14
Planificador	4
Recepcionista	2
Secretaria ejecutiva bilingüe	1
Socio	3
Supervisor	2
Trainee	1
Total	104

Fuente: Elaboración Propia

Estos cargos anteriormente mencionados se encuentran distribuidos y agrupados en tres roles de la siguiente manera:

Tabla 2. Roles y cantidad de personas

Roles	Cantidad de personas
Empleados	20
Profesionales y técnicos	65
Supervisores y líderes	19
Total	104

Fuente: Elaboración Propia

5. Muestra

Hernández et al, (1991) señalan que la muestra es "un subgrupo dentro de la población" (p. 210). Así mismo Rojas (2002) propone que el tamaño de la misma varía de acuerdo con las características de la población estudiada.

Morles (1994) opina, que una muestra "es un subconjunto representativo de un universo o población" (c/p. Arias 2006 p. 54), es por esto, que es elemental tener definida la población que será estudiada en este estudio pues, la muestra será una parte de la misma.

Para esta investigación, se consideró un muestreo de tipo Estratificado debido a los roles antes mencionados. Se dice que una muestra es estratificada "cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro; es un requisito del muestreo estratificado". (Tomayo, 2004 p.177).

Con la finalidad de determinar la cantidad de colaboradores dentro de cada estrato se usó la técnica de muestreoaleatorio simple. Se entiende por muestreo aleatorio aquel "cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido" (Tomayo,

2004 p.177), es decir, que es indiferente el colaborador que sea seleccionado para esta investigación, siempre y cuando cumpla con lo establecido en la unidad de análisis y forme parte de la población en cada unos de los estratos establecidos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa A, cuenta actualmente con 104colaboradores administrativos que se encuentran categorizados por el rol que desempeñan dentro de la organización.

El procedimiento utilizado para definir el tamaño de la muestra en cada estrato se basó en la siguiente formula o ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \text{ x N x p x q}}{\left((N-1)x\ e^2\right) + (\text{Z}^2 \text{ x p x q})}$$

En donde:

N = Muestra

Z = Distribución de Gauss (1.96)

Q = Probabilidad de Fracaso (0.50)

P = Probabilidad de Éxito (0.50)

N = Universo

E = Error muestral (0.05)

- **Muestra de Empleados**

$$\frac{1{,}96^2 x\ 20\ x\ 0.50\ x\ 0.50}{\left((20-1)x\ 0.05^2\right) + (1.96^2 \text{ x } 0.50 \text{ x } 0.50)}$$

$$n = 19$$

- **Muestra de profesionales y técnicos**

$$\frac{1{,}96^2 x\ 65x\ 0.50\ x\ 0.50}{\left((65-1)x\ 0.05^2\right) + (1.96^2 \text{ x } 0.50 \text{ x } 0.50)}$$

$$n = 56$$

- **Muestra de Supervisores y líderes**

$$\frac{1{,}96^2 x\ 19x\ 0.50\ x\ 0.50}{\left((19-1)x\ 0.05^2\right) + (1.96^2 \text{ x } 0.50 \text{ x } 0.50)}$$

$$n = 18$$

De la población total, es decir, de los 104 colaboradores, el tamaño de la muestra para esta investigación fue de 93 personas distribuidas de la siguiente manera de acuerdo con los roles a los cuales pertenecen:

Tabla 3. Distribución de colaboradores para la muestra

Roles	Muestra
Empleados	19
Profesionales y Técnicos	56
Supervisores y Líderes	18
Total de la muestra	93

Fuente: Elaboración Propia

6. Variables: definición conceptual y operacional.

De acuerdo con Rojas (2002), una variable se define como "una característica, atributo, propiedad o cualidad que: puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes y se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum" (p. 182). Con esto, se puede decir que las variables están propensas a recibir cambios y modificaciones sin perder lo que realmente son.

6.1 Percepciónde la flexibilidad laboral

6.1.1 Definición Conceptual

La percepción puede ser definida como “el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente”. (Robbins, 2004, p. 132)

Soto y Gómez (2008) definen la flexibilidad laboral como “una iniciativa que surge como una estrategia empresarial para adecuar las fuerzas de trabajo a las modernas condiciones de competición en los mercados tanto nacionales como internacionales”.

Dicho esto, se considera que la variable percepción de la flexibilidad laboral se define como: el proceso por el cual las personas organizan e interpretan las iniciativas y estrategias de la empresa para adecuar sus fuerzas de trabajo a las modernas condiciones de competición del mercado tanto nacional como internacional, con la finalidad de otorgar un significado a este hecho. (Soto y Gómez, 2008 y Robbins2004).

6.1.2 Definición Operacional

Respuestas dadas por los colaboradores administrativos de la muestra alos distintos ítems del instrumento sobre la percepción de la flexibilidad laboral

6.1.3 Tabla de Operacionalización de la Variable

Tabla 4. Definición Operacional de la variable Percepción de flexibilidad laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	ítem
Percepción de la flexibilidad laboral	Nuevas formas de contratación	**Trabajo a tiempo parcial:** Contrato que implica un empleo regular con un número de horas de trabajo muy inferior al del régimen normal de la empresa interesada (Thruman y Trah, 1989)	5
		Contratos temporales: Contratoque se caracteriza por la limitación de su duración a una fecha concreta o determinable.(Trillo M, 2009)	11
		Teletrabajo: Es una herramienta de trabajo que facilita a los empleados de una organización trabajar fuera de la misma (Sá, 2005)	1
	Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida	**Flexibilidad en la elección de Vacaciones:** medida de flexibilidad permite que las personas puedan elegir los periodos de disfrute de sus vacaciones en función de sus necesidades de conciliación familiar.(Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f)	13
		Ausencia por formación: flexibilidad en el horario de trabajo para asistir a clases vinculadas con una formación académica formal que esté realizando el colaborador (Universia Chile, 2013)	2
	Organización de la jornada de trabajo	**Horarios escalonados:** Son aquellos que se utilizan para organizar el tiempo de trabajo cuando los trabajadores o grupos de trabajadores comienzan y terminan de trabajar a horas ligeramente diferentes pero fijas. (OIT, 1995)	12
		Semana reducida: Es un acuerdo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con su obligación en menos días que la típica semana laboral de cinco días. (Mondy y Noe, 2005),	8
		Trabajo a turnos: Una forma de organización del trabajo que implica la existencia de diferentes horarios en un mismo período (Vásquez, 2009)	10
		Horario Fijo-Variable: El trabajador puede elegir entre diferentes horarios. Una vez que ha escogido, ése será su horario obligatorio. (Becera, 2015)	14

		Horario Flotante: cuando el empleado puede elegir su hora de entrada y salida dentro de un margen establecido por la empresa cumpliendo con las horas reglamentarias. (Becera,2015)	6
		Horario Libre: Cuando el trabajador puede gestionar sus horas de trabajo como prefiera, siempre y cuando cumpla con los objetivos y las fechas de entrega marcadas. (Becera, 2015)	3
		Reducción del tiempo de almuerzo: Consiste en poder reducir el tiempo dedicado para la comida, a fin de poder adelantar la hora de salida (Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f)	9
		Luces apagadas: Cuando llega la hora de fin de la jornada laboral, las luces se apagan de forma que, las personas trabajadoras, deben abandonar sus puestos de trabajo. Si por un motivo excepcional se necesitara prolongar la jornada se debe justificar.(Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f)	7
		Salidas de Emergencia: Esta medida reconoce el derecho de la persona trabajadora a ausentarse de su puesto de trabajo ante situaciones muy puntuales que afectan a la vida personal y familiar del trabajador o trabajadora, previo aviso a su responsable o, en su defecto, a algún compañero o compañera. (Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, s.f)	4

6.2 Motivación Laboral

6.2.1 Definición Conceptual

Motivación intrínseca: se puede definir como aquella relacionada con la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa (Deci y Ryan, 1985).

Motivación extrínseca: hace referencia a la participación en una actividad para conseguir recompensas. La conducta tiene significado porque está dirigida a un fin y no por sí mismo (Deci y Ryan, 1985).

6.2.2. Definición Operacional

Respuestas dadas por los colaboradores administrativos de una empresa de consumo masivo objeto de estudio a los ítems del instrumento Work Preference Inventory (WPI).

A continuación se presenta el Cuadro Nº 5 referente a las variables Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca, las cuales fueron operacionalizadas tomando como referencia la escala Work Preference Inventory (WPI).

6.2.3 Tabla de Operacionalización de la Variable

Tabla 5 Definición Operacional de la Variables de motivación intrínseca y Motivación extrínseca tomada del trabajo de grado de San Blas y Zaá (2015).

Variable	Dimensiones	Indicadores	ítem
Motivación Intrínseca	Desafío: personas con alta orientación y disfrute en la solución de problemas nuevos, difíciles y complejos. Estos individuos no se satisfacen por tareas sencillas y prefieren el trabajo que aumente sus posibilidades.	Apertura al reto	2,22
	Disfrute: Personas con alta orientación en disfrute, tienden a estar frecuentemente motivados por la curiosidad y la libre expresión. Prefieren resolver problemas por sí mismos y establecer sus propios objetivos. Desean aprender de su trabajo, considerando que esto es muy importante para disfrutar de lo que hacen	Placer Individual, Autonomía	3,5,6,8,10 13,16,19,23,2 4,26
Motivación Extrínseca	Orientación Externa: Personas con orientación hacia los otros, tienden a estar motivados por el reconocimiento; ellos son sensibles a las opiniones que otros tienen sobre sus trabajos e ideas. Tienden a juzgar su éxito en relación a otras las personas, y prefieren trabajar con objetivos y procedimientos claros.	Reconocimiento, Subordinación, Sentido de competencia	1,4,9,11,14 17,20,21,25
	Remuneraciones: Las personas con alta orientación a las remuneraciones están frecuentemente motivadas por la compensación que reciben por su trabajo. Además están muy conscientes de sus metas de ingresos y ascensos	Remuneración, Oportunidad de ascenso	7,12,15,18

7. Variables Demográficas

Existen ciertas variables que son consideradas importantes para el desarrollo de esta investigación con la finalidad de evaluar de la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación en la empresa A.

Para efectos de esta investigación, las variables demográficas son las siguientes: edad, género, nivel educativo y antigüedad en la organización.

8. Recolección de datos

Inicialmente, se contactóa una persona representante del departamento de Recursos Humanos la cual posee amplio conocimiento acerca de todas las áreas y cargos existentes en la empresa, así mismo, maneja toda la información referente a la estructura organizativa de la organización. Vale la pena mencionar que esta persona fue de mucha ayuda ya que prestó toda su colaboración para que los colaboradores tuvieran una buena disposición al momento de contestar los distintos instrumentos, requeridos para la realización de esta investigación.

Posteriormente, se dio a conocer al representante de Recursos Humanos los objetivos del estudio, cómo sería el proceso de trabajo de campo a realizar en la institución, además de presentar todos aquellos detalles que otorgan relevancia al estudio, todo con la finalidad de obtener el apoyo solicitado.

Luego de tener la aprobación de la empresa y de referir su disposición a participar en el estudio pero desde el anonimato, se realizó la entrega a los colaboradores administrativos de los cuestionarios pertinentes para la recolección de información, para así luego proceder al análisis de los resultados obtenidos.

Para ambos instrumentos se utilizará la escala de Likert, la cual “es una escala aditiva con un nivel ordinal” (Namakforoosh, 2005).

8.1.Instrumento de recolección de datos

8.1.1. Variable Percepción de la flexibilidad laboral

Para efectos de esta investigación se procedió a la creación de un instrumento que consta de 14 ítems con 4 opciones de respuesta que van desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

Este instrumento fue creado partiendo de la categorización que realiza Vásquez (2009) en su informe llamado “Flexibilidad de la jornada de trabajo”, en donde el autor propone la división de tres dimensiones:

- Nuevas formas de contratación
- Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida:
- Organización de la jornada de trabajo

Partiendo de estas dimensiones expuestas por Vásquez (2009), se incluyeron las siguientes prácticas de flexibilidad laboral de acuerdo con la clasificación antes mencionada:

- **Nuevas formas de contratación:**

  -Trabajo a tiempo parcial

  -Contratos temporales

  -Teletrabajo

  -Flexibilidad en elección de vacaciones

- **Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida:**

  - Ausencia por formación

  - Horarios Escalonados

- **Organización de la jornada de trabajo:**

  - Semana Reducida

-Trabajo a turnos

-Horario fijo-variable

- Horario Flotante

-Horario Libre

-Reducción del tiempo de almuerzo

-Luces Apagadas

-Salidas de Emergencia

La elaboración del instrumento se realizó de la siguiente manera:

1. Se identificó la categorización expuesta por Vásquez(2009)
2. Se indagó acerca de las diversas políticas o prácticas de flexibilidad laboral existentes en la literatura sobre el tema, seleccionando aquellas que se podrían ajustar a la situación de la empresa y que fueran atractivas para los colaboradores de la misma.
3. Luego de seleccionar el repertorio de prácticas de flexibilidad laboral se procedió a redactar las 14 interrogantes pertenecientes al cuestionario en función de las opciones de respuesta anteriormente mencionadas. En este sentido se incluyó un enunciado donde se explicaba alos participante del estudio cuales eran los fines de la investigación y se especificaban las instrucciones que debían seguir para completar el mismo, así como los ítems para cada una de las categorías.

Luego deldiseño del cuestionario, el mismo fue expuesto al juicio de expertos para obtener la validez de expertos. Esta contó con especialistas en el área de Recursos Humanos, Metodología y Consultoría.

De tal manera que el instrumento fue revisado y orientado por el profesor Pablo Lira, el profesor Francisco Cova y la Gerente de Soluciones Organizacionales María Gabriela Blanco.

Estas tres personas realizaronel análisis y revisión del instrumento creado para la recolección de la información pertinente para este estudio con respecto a la percepción de la flexibilidad laboral. Luego de las correcciones realizadas por los mencionados expertos, se procedió a realizar las modificaciones,específicamente con respecto a la forma y redacción de ciertas preguntas, tal que se pudiera facilitarsu comprensión.

Tabla 6. Observaciones de los expertos acerca del instrumento de Percepción de Flexibilidad Laboral

Dimensiones	**Indicador**	**No. Ítem**	**Observaciones Pablo Lira**	**Observaciones Francisco Cova**	**Observaciones María Gabriela Blanco**
1.0.-Nuevas formas de contratación	Trabajo a tiempo parcial	5	Redacción	Redacción	Redacción
	Contratos temporales	11	OK.	Duda con respecto a si los colaboradores querrán cambiar su modalidad de contrato	Ok
	Trabajo compartido	13	Redacción	Duda con respecto a si los colaboradores responderán afirmativamente	Duda con respecto a legalidad en Venezuela
	Teletrabajo	1	Redacción	Redacción	Ok
2.0.- Mayor variedad de la distribución del trabajo	Períodos sabáticos	12	Redacción	Duda con respecto a su aplicabilidad según el marco legal Venezolano	Duda con respecto a legalidad en Venezuela
	Flexibilidad en la elección de vacaciones	15	OK.	Duda con respecto a si esto ya no funciona de esta manera en Venezuela	Ok
	Ausencia por formación	2	Ok	Redacción	Redacción

3.0.-Organización del trabajo	Horarios escalonados	14	Redacción	Ok	Ok
	Semana reducida	8	OK.	Redacción	Redacción
	Trabajo a turnos	10	Redacción	Ok	Ok
	Horario fijo-variable	17	Redacción	Ok	Ok
	Horario flotante	6	Redacción	Redacción	Redacción
	Horario libre	3	OK	Ok	Redacción
	Reducción del tiempo de almuerzo	9	OK.	Duda con respecto a legalidad en Venezuela	Ok
	Bolsa de horas	16	Redacción	Redacción	Duda con respecto a legalidad en Venezuela y redacción
	Luces apagadas	7	OK.	Redacción	Redacción
	Salidas de emergencias	4	Redacción	Redacción	Redacción

Considerando las observaciones de los expertos se procedió a modificar la redacción de los ítems que componen el instrumento. Asimismo se procedió a eliminar los ítems 16, 12 y 13; pasando de un instrumento original de 17 ítems a uno de 14; el cual se podrá apreciar en los el Anexo A.

Posteriormente se realizó un estudio piloto para dicho instrumento por medio de la aplicación de este a diez colaboradores de la población total objeto de estudio, con la finalidad de analizar la confiabilidad del instrumento. Cabe destacar, que la población total fue de 104 personas, siendo la muestra de 93 personas; ese diferencial entre el numero de sujetos de la población total y el numero de la muestra, fue el que se consideró para el cálculo de la prueba piloto de manera que estos participantes no formaron parte de la muestra ni considerados en el estudio final.

El proceso de aplicación de la prueba piloto, fue realizado de la siguiente manera:

1. Se escogieron diez colaboradores ocupantes de cargos administrativos dentro de la Empresa de consumo masivo.

2. Se conversó con cada uno de ellos de forma individual, de tal manera de poder explicarles detalladamente las instrucciones para responder los cuestionario y a su vez explicarles en qué consistía el estudio que se estaba llevando a cabo, con el fin de poder aclarar cualquier duda que pudiese surgir y de que no existiera dificultades para contestar los cuestionarios.

3. Se otorgó el tiempo necesario a las personas para responder los instrumentos, realizando la misma en un espacio prudente en cual garantizará el anonimato de las respuestas.

4. En el momento en el cual los colaboradores culminaron de responder los instrumentos, los mismos fueron entregados a los investigadores.

Finalmente, se procedió a revisar los resultados para así hacer el análisis de confiabilidad del instrumento. En este sentido, “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales”. (Hernández et. al, 1991 pp-242).

Partiendo de la prueba piloto se procedió a calcular el Alpha de Cronbach como estadístico de fiabilidad, obteniendo un índice de 0,794 para el instrumento de percepción de

flexibilidad laboral. Por lo que no fue necesario eliminar ningún elemento del instrumento ya que el índice de confiabilidad fue alto además de no haber variaciones significativas con respecto al mismo.

8.1.1.1. Validación del Instrumento Percepción de la Flexibilidad Laboral

Después de la aplicación del instrumento a los 93 colaboradores que conformaron la muestra, se procedió a calcular la validez de este instrumento en el estudio. Para conocer su magnitud se usó el estadísticoalpha de Cronbach, cuya fórmula la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_T^2}\right)$$

Donde:

K: Número de ítems.

S_i^2: Varianza de los datos del i-ésimo ítem.

S_T^2: Varianza de las sumas de todos los ítems.

Si las puntuaciones de cada ítem son similares entonces por las propiedades de la varianza, $S_T^2 = k^2 S_i^2$ y $\sum_{i=}^{k} S_i^2 = kS_i^2$, por tanto al sustituir las igualdades anteriores en la fórmula el valor de α es igual a 1. Esto significa que los ítems tienen correlaciones altas entre sí lo cual significa que el instrumento es consistente para medir.

El resultado de la aplicación de la formula anterior fue que el coeficiente alpha de Cronbach del instrumento fue igual a 0,794. El mismo se encuentra entre 0,7 y 0,9, lo cual significa que el instrumento de tiene un alto nivel de validez, lo que permite concluir que el

instrumento fue válido para medir esta variable y que realmente mide lo que se pretendía medir.

8.1.2. Variable Motivación Laboral

Para la medición de la motivación laboral se utilizó el Work Preference Inventory (WPI), el cual es considerado como un instrumento de autorreporte para medir personalidad, con ítems para evaluar los aspectos propuestos para la motivación intrínseca como:

- Autodeterminación
- Autocompetencia
- Desafío
- Compromiso con las tareas
- Placer individual
- Disfrute
- Interés.

Así comotambién los aspectos de la motivación extrínseca tales como:

- Sentido de competencia
- Evaluación
- Subordinación
- Remuneraciones

En este sentido, las variables a la motivación intrínseca y a la motivación extrínsecason tomadas como una medida explícita y directa del grado en que las personas se perciben intrínseca o extrínsecamente motivadas hacia lo que hacen (Amabile, 1993).

El WPI consta de dos escalas primarias, denominadas motivación intrínseca y extrínseca (Amabile, 1995). El instrumento cuenta con 26 ítems en total, 13 para motivación intrínseca y 13 para motivación extrínseca. Más detalladamente, la subescala intrínseca desafío está conformada por 2 ítems, mientras que la subescala disfrute por 11 ítems. La

subescala extrínseca remuneraciones cuenta con 4 ítems, mientras que orientación presenta 9 ítems. (Amabile, 1995).

Asimismo para garantizar la exactitud y consistencia de los datos estudiados referentes a la motivación intrínseca y extrínseca se procedió a realizar un estudio piloto en paralelo con el instrumento de percepción de la flexibilidad laboral, siguiendo exactamente la misma dinámica que se mencionó en párrafos anteriores. De igual forma para la aplicación de este estudio piloto se utilizó el diferencial entre la población total (104) y la muestra (93), por lo que estos participantes no formaron parte de la muestra ni considerados en el estudio final.

8.1.2.1 Validación del Instrumento Motivación Laboral

Revisando la literatura vinculada con el instrumento Work Preference Inventory (WPI), se encuentran los reportes de confiabilidad de éste instrumento realizados por Amabile (1995), en una muestra de 1027 personas a través del coeficiente alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.75 para la motivación intrínseca y 0.70 para la motivación extrínseca. En el análisis de la estabilidad temporal, se obtuvo un test-retest (6 meses) de 0.89 para la escala motivación intrínseca, 0.80 para la escala motivación extrínseca, 0.89 para la subescala disfrute, 0.83 para la subescala desafío, 0.79 para la subescala orientación a los otros y 0.73 para la subescala remuneraciones.

Según Amabile (1995) las personas pueden mantener simultáneamente fuertes orientaciones intrínsecas y extrínsecas por su trabajo; esto se refleja en las escalas primarias de motivación intrínseca y extrínseca por ser son relativamente independientes (r= -0.08).

Asimismo podemos encontrar el reporte de fiabilidad del instrumento realizado por San Blas y Zaá (2015) obteniendo coeficientes de Alpha de Cronbach, de 0,75 para la Motivación Intrínseca y 0,70 para la Motivación Extrínseca; por lo que se puede evidenciar que ambos obtuvieron una confiabilidad alta.

En el caso específico de ésta investigación se realizó un Estudio Piloto, previa a la aplicación del instrumento Work Preference Inventory (WPI) a la muestra. ´Para ello se consideró la aplicación del mismo a 10 personas de la población que no formaron parte de la muestra, tal como se explicara en párrafos precedentes con el instrumento de Percepción de Flexibilidad laboral.

Tomando como base el estudio piloto se procedió a aplicar el Alpha de Chrobach como estadístico de fiabilidad, en donde se obtuvieron índices de 0,723 en el caso de la motivación intrínseca y 0,703 para la motivación extrínseca lo cual nos indicó que el mismo cuenta con la consistencia y exactitud necesarias para los fines de este estudio.

Adicionalmente a esto se realizó una validación del instrumento con todas las personas pertenecientes a la muestra de este estudio, incluyendo los 13 ítems asociados a motivación intrínseca y los13 referentes a motivación extrínseca, obteniendo coeficientes de 0.734 y 0.712 respectivamente, lo cual significa que el instrumento de tiene un alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir esta variable.

Finalmente, la información recolectada con elinstrumento con respecto a las respuestas dadas por los colaboradores administrativos de la empresa objeto de estudio, se analizó mediante el programa estadístico SPSS, el cual permitió estudiar cada Dimensión y Subdimensión de manera independiente, para luego realizar el análisis estadístico y diferencia de medias tomando en cuenta las variables demográficas previamente mencionadas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Procesamiento de los Datos Recolectados.

Los datos obtenidos fueron almacenados en una base de datos utilizando el programa estadístico SPSS. Para medir las variables, sus dimensiones y sub-dimensiones o indicadores se utilizó la media aritmética de los ítems correspondientes.

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos planteados en este estudio se realizó el análisis estadístico en 5 partes. La primera parte será para el análisis de las variables demográficas, la segunda para el análisis de la variable Percepción de Flexibilidad Laboral, la tercera para el análisis de las variables Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca, la cuarta para el análisis de correlación entre Percepción de Flexibilidad Laboral y Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca y la quinta para los cruces con algunas variables demográficas.

2. Resultados y Análisis.

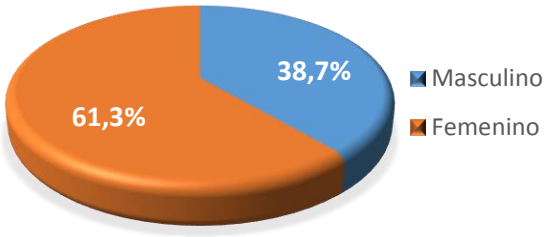
2.1.Estadística Descriptiva de las Variables Demográficas.

Tabla 7. Distribución de la Muestra según Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	57	61,3
Masculino	36	38,7
Total	93	100

Fuente:Elaboración Propia

Figura 1. Distribución de la muestra según sexo



Fuente:Elaboración Propia

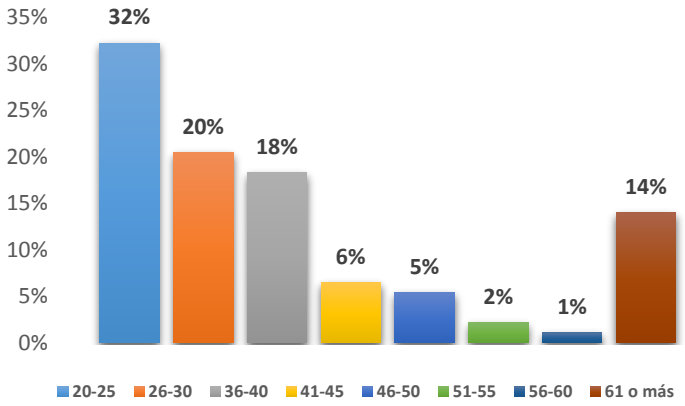
Como puede observarse en el cuadro y gráfico anteriores la mayoría de los colaboradores son del sexo femenino con un porcentaje 61,29%, mientras que el 38,71% son del sexo masculino.

Tabla 8. Distribución de la muestra Según Grupo de Edad

	Frecuencia	Porcentaje
20 - 25 años	30	32,3
26 - 30 años	19	20,4
36 - 40 años	17	18,3
41 - 45 años	6	6,5
46 - 50 años	5	5,4
51 - 55 años	2	2,2
56 - 60 años	1	1,1
Mayor o igual a 61 años	13	14
Total	93	100

Fuente:Elaboración Propia

Figura 2. Distribución de la Muestra según Grupo de Edad



Fuente:Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla 8 en la Figura 2 el mayor porcentaje se encuentra entre 20 y 25 años con un porcentaje de 32,26, seguida por los que tienen entre 26 y 30 años con un 20,43%, los que tienen de 36 a 40 años con un 18,28%, de 41 a 45 años con 6,45%, de 46 a 50 con 5,38%, de 51 a 55 años con 2,15%, de 56 a 60 años con 1,08% y los que tienen 61 años o más con un 13,98%.

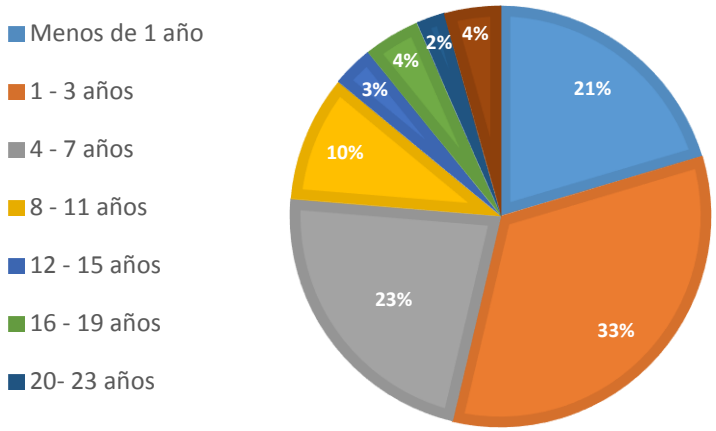
Lo que quiere decir que la mayoría de los participantes de esta investigación son jóvenes ubicados entre los 20 y 25 años de edad.

Tabla 9. Distribución de la Muestra según Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	19	20,4
1 - 3 años	31	33,3
4 - 7 años	21	22,6
8 - 11 años	9	9,7
12 - 15 años	3	3,2
16 - 19 años	4	4,3
20 - 23 años	2	2,2
Mayor o igual a 24 años	4	4,3
Total	93	100

Fuente:Elaboración Propia

Figura 3. Distribución de la Muestra según Antigüedad



Fuente:Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anteriores la mayoría de los colaboradores participantes en esta investigación tienen de 1 a 3 años de antigüedad en la empresa con un porcentaje de 33,33% seguida de los que tienen de 4 a 7 años de antigüedad

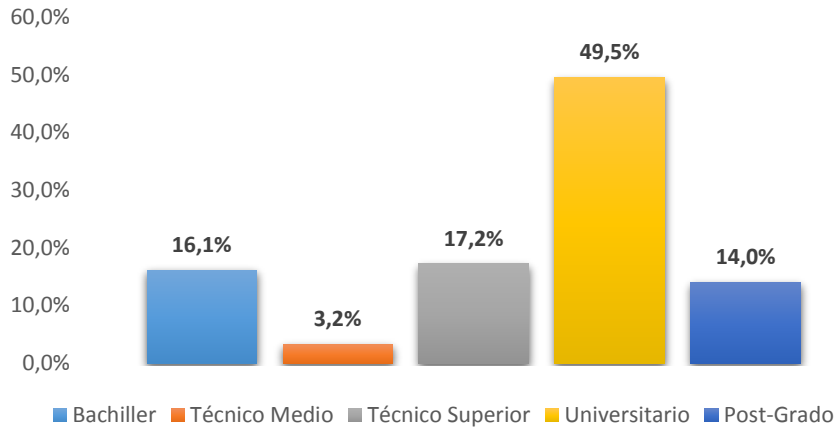
con un 22,58% de frecuencia porcentual, los que tienen menos de 1 año con un 20,43% de frecuencia porcentual y los que tienen entre 8 y 11 años de antigüedad con un 9,68%.

Tabla 10. Distribución de la Muestra según Grado de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	15	16,1
Técnico Medio	3	3,2
Técnico Superior	16	17,2
Universitario	46	49,5
Postgrado	13	14
Total	93	100

Fuente:Elaboración Propia

Figura 4. Distribución de la Muestra según Grado de Instrucción



Fuente:Elaboración Propia

En el gráfico y cuadro anteriores se encuentra representada la distribución de la muestra de acuerdo con el grado de instrucción, en donde mayoría de los colaboradores participantes en esta investigación tienen grado de instrucción universitario con un 49,46% de frecuencia porcentual, seguida por los que tienen formación de TSU con un 17,20%, los

que son bachilleres con un 16,13%, los que tienen postgrado con un 13,98% y cierran los que son Técnico Medio con un 3,23% de frecuencia porcentual.

2.2. Estadística Descriptiva de Percepción de Flexibilidad Laboral.

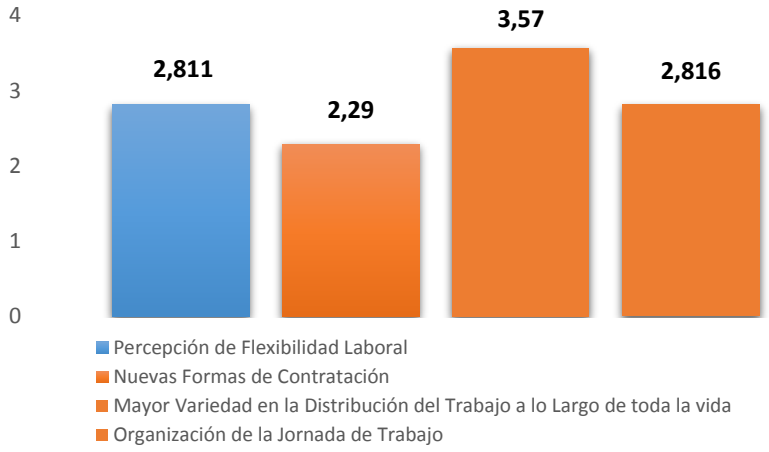
Tabla 11. Estadística Descriptiva de la Variable. Percepción de la Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones

	Percepción de Flexibilidad Laboral	Nuevas Formas de Contratación	Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Organización de la Jornada de Trabajo
n	93	93	93	93
Media	2,8109	2,2901	3,5699	2,8161
Mediana	2,7900	2,3300	3,5000	2,7800
Moda	2,93	2,33	4,00	2,56*
Desviación estándar	0,30379	0,50694	0,47544	0,34695
Coeficiente de Variación	10,808	22,136	13,318	12,32

* Existen múltiples modos. Se muestra el valos más pequeño.

Fuente:Elaboración Propia

Figura 5. Comparación de las Medias de la Variable. Percepción de la Flexibilidad Laboral y sus Dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

En la tabla y gráfica anterior, se compararon las tres dimensiones que posee la variable Percepción de la Flexibilidad Laboral con la misma variable en sí, en donde se puede observar que la dimensión *Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida* tiene un mayor valor promedio, siendo el mismo de 3,57; lo que quiere decir que los colaboradores participantes en esta investigación tienen una mayor *Percepción de Flexibilidad Laboral* en cuanto a *Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo largo de toda la Vida* que en cuanto a *Nuevas Formas de Contratación* y *Organización de la Jornada de Trabajo*. Por ende, los mismos se encuentran orientados hacia las políticas que les favorecen más Como: *Flexibilidad en la elección de Vacaciones y Ausencia por formación.*

Por su lado, la dimensión de *Organización de la jornada de Trabajo* y la *de Nuevas Formas de Contratación* obtuvieron un valor de 2,816 y 2,29 respectivamente. Arrojando una media total de para la variable *Percepción de la Flexibilidad Laboral* de 2,811.

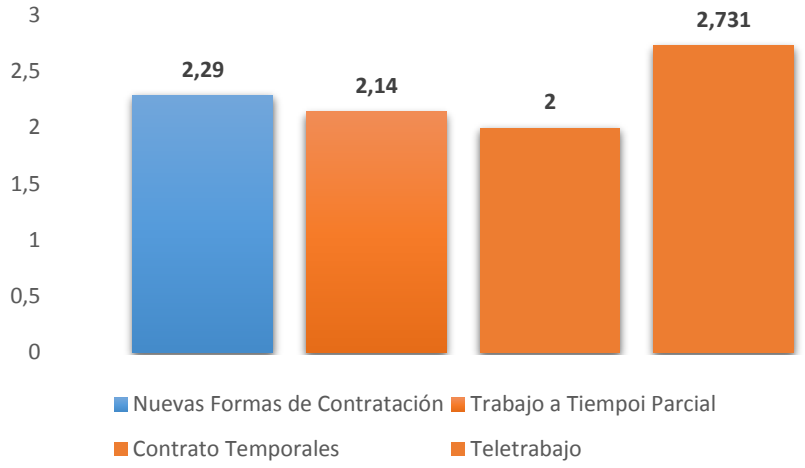
Al observar la dispersión se aprecia que el menor coeficiente de variación lo tiene la dimensión *Organización de la Jornada de Trabajo*, de manera que es en esta dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la variable de por sí el coeficiente es todavía más bajo.

Tabla 12. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Nuevas Formas de Contratación y sus Sub-dimensiones

	Nuevas Formas de Contratación	Trabajo a Tiempo Parcial	Contratos Temporales	Teletrabajo
n	93	93	93	93
Media	2,2901	2,1398	2,0000	2,7312
Mediana	2,3300	2,0000	2,0000	3,0000
Moda	2,33	2,00	2,00	3,00
Desviación estándar	0,50694	0,80205	0,72232	0,89855
Coeficiente de Variación	22,136	37,482	36,116	32,899

Fuente:Elaboración Propia

Figura 6. Comparación de las Medias de la Dimensión. Nuevas Formas de Contratación y sus Sub-dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

La tabla y gráfica anteriores, expresan la sub-dimensión *Teletrabajo* tiene un mayor valor promedio (media y mediana) de 2,731, lo que quiere decir que los colaboradores participantes en esta investigación tienen una *Percepción de Flexibilidad Laboral* más favorable en cuanto a *Teletrabajo* que en cuanto a *Trabajo a Tiempo Parcial* y *Contratos Temporales.*

Con respecto a la sub-dimensión de *Trabajo a tiempo parcial*, se obtuvo un resultado de 2,14, mientras que en *Contratos Temporales* el promedio fue de 2,00. Evidenciando un nivel de *Percepción de Flexibilidad Laboral* de intermedio hacia abajo en relación con la dimensión *Nuevas formas de contratación*.

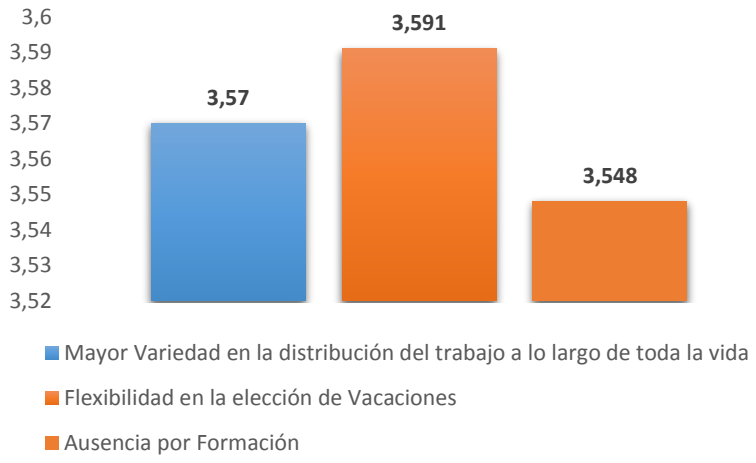
En cuanto a la dispersión se aprecia que el menor coeficiente de variación lo tiene la sub-dimensión *Teletrabajo*, de manera que es en esta sub-dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la dimensión de por sí el coeficiente es todavía más bajo.

Tabla 13. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida y sus Sub-dimensiones

	Mayor Variedad en la distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Flexibilidad en la Elección de Vacaciones	Ausencia por Formación
n	93	93	93
Media	3,5699	3,5914	3,5484
Mediana	3,5000	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00	4,00
Desviación estándar	0,47544	0,66327	0,54206
Coeficiente de Variación	13,318	18,468	15,276

Fuente:Elaboración Propia

Figura 7. Comparación de las Medias de la Dimensión. Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida y sus Sub-dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

Con respecto a la tabla y grafica anterior, se puede informar que la sub-dimensión *Flexibilidad en la elección de vacaciones* tiene un mayor valor promedio (media y mediana) de 3,591, lo que quiere decir que los colaboradores participantes en esta investigación tienen

una *Percepción de Flexibilidad Laboral* más favorable en cuanto a flexibilidad en elección de vacaciones que en cuanto a *Ausencia por Formación*.

Luego, haciendo referencia a la sub-dimensión de *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida*, los colaboradores participantes en esta investigación obtuvieron un valor de 3,548, teniendo en promedio en cuanto a un nivel de *Percepción de Flexibilidad Laboral* alto.

Así mismo, Analizando la dispersión se aprecia que el menor coeficiente de variación lo tiene la sub-dimensión *Ausencia por formación*, de manera que es en esta sub-dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la dimensión de por sí el coeficiente es todavía más bajo.

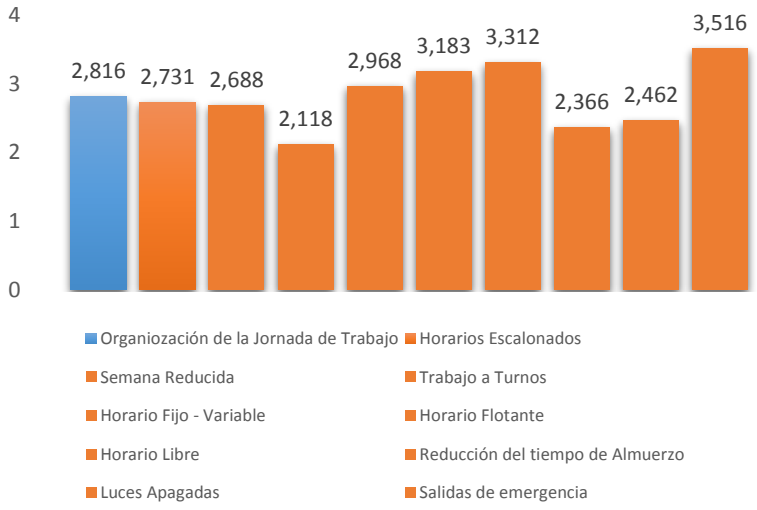
Tabla 14. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Organización de la Jornada de Trabajo y sus Sub-dimensiones

	Organización de la Jornada de Trabajo	Horarios Escalonados	Semana Reducida	Trabajos a Turnos	Horario Fijo - Variable	Horario flotante	Horario Libre	Reducción del Tiempo de almuerzo	Luces Apagadas	Salidas de Emergencia
n	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Media	2,8161	2,7312	2,6882	2,1183	2,9677	3,1828	3,3118	2,3656	2,4624	3,5161
Mediana	2,7800	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	2,0000	4,0000
Moda	2,56*	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00
Desviación estándar	0,34695	0,84878	0,73689	0,73499	0,71402	0,80685	0,65903	0,91823	0,91556	0,56362
Coeficiente de Variació	12,32	31,077	27,412	34,697	24,06	25,35	19,889	38,816	37,182	16,03

* Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente:Elaboración Propia

Figura 8. Comparación de las Medias de la Dimensión. Organización de la Jornada de Trabajo y sus Sub-dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

En el cuadro y gráfico anteriores se puede evidenciar que la sub-dimensión *Salidas de Emergencia* tiene un mayor valor promedio de 3,516, lo que quiere decir que los colaboradores participantes en esta investigación tienen una *Percepción de Flexibilidad Laboral* más favorable en relación con las otras sub-dimensiones.

Con respecto a la subdivisión de *Luces Apagadas* se obtuvo un valor de 2,462, *Reducción del tiempo de Almuerzo* obtuvo 2,366, mientras que *Horario Libre* tuvo una media de 3,312. La sub-dimensión de *Horario Flotante* obtuvo una media de 3,183, la de *Horario Fijo-Variable*arrojó un valor de 2,968.

La sub-dimensión*Trabajo a Turnos* fue la que alcanzo el menor valor, siendo del mismo de 2,118. Por último, las medias obtenidas por las sub-dimensiones *Horarios Escalonad¨* y *Semana Reducida*fueron 2,731 y 2,688 respectivamente. En este sentido se puede decir que los colaboradores administrativos de la Empresa A lograron una media de

2,816; lo cual significa que en promedio en cuanto a *Organización de la jornada de trabajo* existe un nivel de *Percepción de Flexibilidad Laboral* de intermedio hacia alto.

Por último, se aprecia, con respecto a la dispersión que el menor coeficiente de variación lo tiene la sub-dimensión *Salidas de Emergencia*, de manera que es en esta sub-dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la dimensión de por sí el coeficiente es todavía más bajo.

2.3. Estadística Descriptiva de Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca.

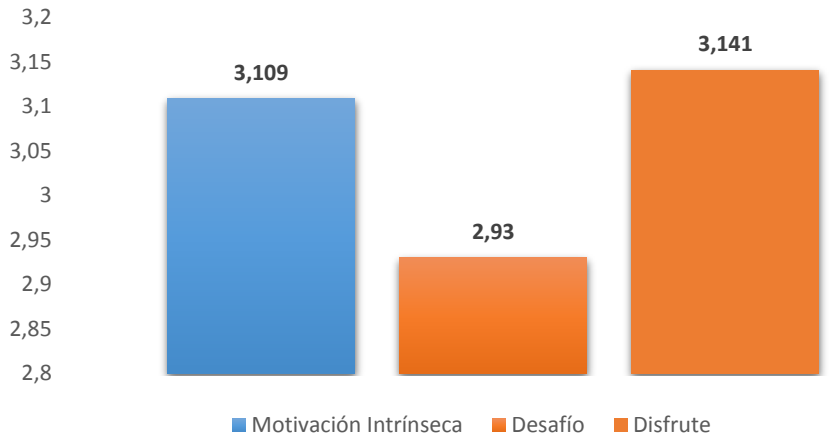
2.3.1. Motivación Intrínseca

Tabla 15. Estadística Descriptiva de la Variable. Motivación Intrínseca y sus Dimensiones

	Motivación Intrínseca	Desafío	Disfrute
n	93	93	93
Media	3,1086	2,9301	3,1405
Mediana	3,1500	3,0000	3,1800
Moda	3,31	3,00	3,18
Desviación estándar	0,40127	0,66997	0,40222
Coeficiente de Variación	12,908	22,865	12,808

Fuente:Elaboración Propia

Figura 9. Comparación de las Medias de la Variable. Motivación Intrínseca y sus Dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro y gráfico anteriores la dimensión *Disfrute* tiene un mayor valor promedio, ubicándose en 3,141; lo que quiere decir que los colaboradores participantes de esta investigación tienen una mayor *Motivación Intrínseca* en cuanto a disfrute que en cuanto a *Desafío (2,93).*

Lo anterior indica que estos colaboradores tienen en promedio un nivel de *Motivación Intrínseca* alto, ya que los mismos demostraron tener una alta orientación hacia el disfrute, estando frecuentemente motivados por la curiosidad y la libre expresión. Así como estas personas optan por solventar problemas ellos mismos trazando sus objetivos, de tal manera que puedan disfrutar lo que hacen.

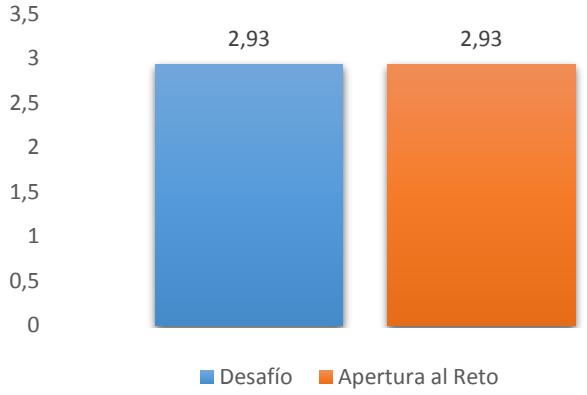
Al hablar de la dispersión *se* aprecia que el menor coeficiente de variación lo tiene la dimensión *Disfrute*, de manera que es en esta dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la variable, el coeficiente de variación es prácticamente igual que el de la dimensión *Disfrute* que es la que tiene menor coeficiente de variación.

Tabla 16. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Desafío y su Sub-dimensión

	Desafío	Apertura al Reto
n	93	93
Media	2,9301	2,9301
Mediana	3,0000	3,0000
Moda	3,00	3,00
Desviación estándar	0,66997	0,66997
Coeficiente de Variación	22,865	22,865

Fuente:Elaboración Propia

Figura 10. Comparación de las Medias de la Dimensión. Desafío y sus Sub-dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

La tabla y gráfica Nº 9 Evidencian que la dimensión de *Desafío* perteneciente a la *Motivación Intrínseca* tiene una única sub-dimensión que es *Apertura al reto*, la cual tiene un valor promedio de 2,93, lo que quiere decir que los colaboradores participantes de esta investigación tienen en promedio en cuanto a *Desafío* un nivel de motivación intrínseca de intermedio hacia alto. Es decir, de acuerdo con Deci y Ryan (2000) estos colaboradores presentan una alta orientación y disfrute en la solución de problemas nuevos, difíciles y

complejos; así como también, son personas que no se satisfacen por tareas sencillas ya que prefieren el trabajo que aumente sus posibilidades.

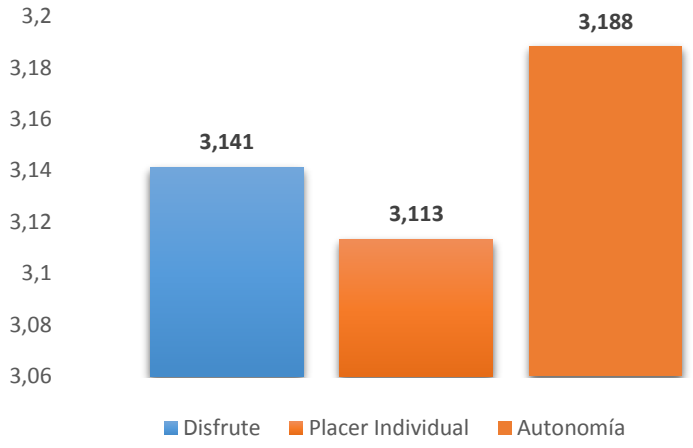
Al observar la dispersión se puede aprecia que el menor coeficiente de variación es de 22,865% lo cual refleja que estos puntajes promedios tienen una dispersión relativamente alta.

Tabla 17. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Disfrute y sus sub-dimensiones

	Disfrute	Placer	Autonomía
n	93	93	93
Media	3,1405	3,1132	3,1882
Mediana	3,1800	3,1400	3,2500
Moda	3,18	3,14	3,25
Desviación estándar	0,40222	0,45538	0,44486
Coeficiente de Variación	12,808	14,627	13,953

Fuente:Elaboración Propia

Figura 11. Comparación de las Medias de la Dimensión. Disfrute y sus sub-dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

El cuadro y gráfico anteriores destacan la dimensión de disfrute, en donde la sub-dimensión *Autonomía* tiene un valor promedio de 3,188, lo que quiere decir que los colaboradores que participaron en esta investigación tienen una mayor *Motivación Intrínseca* en cuanto a autonomía que en cuanto a *Placer Individual* ya que el mismo arrojó una media de 3,113. Dicho esto, se hace mención a que los individuos arrojaron resultados que indica que los colaboradores tienen en promedio en cuanto a *Disfrute* un nivel de *Motivación Intrínseca* alto (3,141); es decir, que prefieren resolver problemas por sí mismos y establecer sus propios objetivos. Así como también ansían aprender de su trabajo, considerando que esto es muy importante para disfrutar de lo que hacen.

En este sentido, se evidencia que en la dispersión, el menor coeficiente de variación lo tiene ligeramente la sub-dimensión *Autonomía*, de manera que es en esta sub-dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la dimensión de por sí el coeficiente es todavía más bajo.

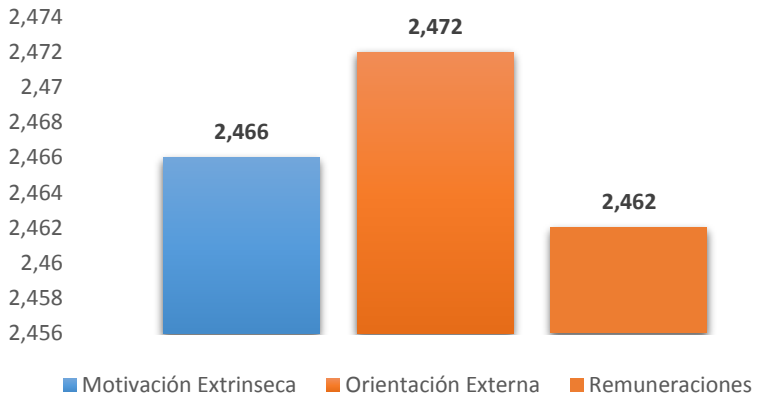
2.3.2. Motivación Extrínseca

Tabla 18. Estadística Descriptiva de la Variable. Motivación Extrínseca y sus Dimensiones

	Motivación Extrínseca	Orientación Externa	Remuneraciones
n	93	93	93
Media	2,4665	2,4715	2,4624
Mediana	2,4200	2,5000	2,5000
Moda	3,00	2,00	2,5
Desviación estándar	0,46207	0,50471	0,5186
Coeficiente de Variación	18,734	20,421	21,061

Fuente:Elaboración Propia

Figura 12. Comparación de las Medias de la Variable. Motivación Extrínseca y sus Dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

La tabla y gráfica anteriores demuestran las dos dimensiones que posee la *Motivación Extrínseca*; en donde la *Orientación Externa* tiene ligeramente un mayor valor promedio de 2,472; mientras que la sub-dimensión *Remuneración* obtuvo un valor de 2,462; lo que quiere decir que los colaboradores participantes en esta investigación tienen una mayor *Motivación Extrínseca* en cuanto a *Orientación Externa* que en cuanto a *Remuneraciones.*

Dicho esto, se debe mencionar que pese a ser poca la diferencia entre las dos sub-dimensiones, estos colaboradores demostraron orientación hacia los demás, tal que dirigen su motivación hacia el reconocimiento que les dan. Se mostraron sensibles hacia las opiniones de otras personas con respecto a sus trabajos e ideas. Así mismo, suelen juzgar su éxito en relación a otros y prefieren trabajar con objetivos y procedimientos claros. Finalmente, se obtuvo un nivel de *Motivación Extrínseca* de intermedio hacia bajo.

La dispersión obtenida se orienta hacia que el menor coeficiente de variación lo tiene la dimensión *Orientación Externa*, de manera que es en esta dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. El coeficiente de variación es menor que el de cada

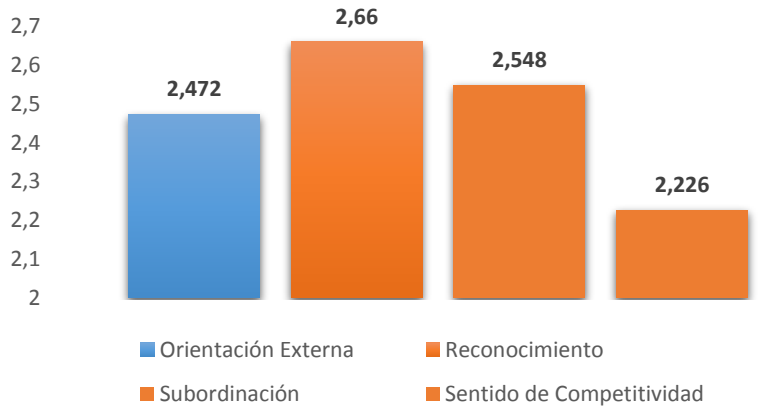
dimensión lo cual indica que a nivel de la variable las puntuaciones medias son más homogéneas.

Tabla 19. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Orientación Externa y sus Sub-dimensiones

	Orientación Externa	Reconocimiento	Subordinación	Sentido de Competitividad
n	93	93	93	93
Media	2,4715	2,6597	2,5484	2,2256
Mediana	2,5000	2,6700	2,5000	2,3300
Moda	2,00	2,67	2,00	2,33
Desviación estándar	0,50471	0,65948	0,5992	0,6766
Coeficiente de Variación	20,421	24,795	23,513	30,401

Fuente:Elaboración Propia

Figura 13. Comparación de las Medias de la Dimensión. Orientación Externa y sus Sub-dimensiones



Fuente:Elaboración Propia

Como se evidencia en la dimensión de *Orientación Externa*, la sub-dimensión *Reconocimiento* tiene un mayor valor promedio de 2,66, lo que quiere decir que los colaboradores participantes de esta investigación muestran una mayor *Motivación Extrínseca* en cuanto a *Reconocimiento* que en cuanto a *Subordinación* y *Sentido de Competitividad*, las cuales poseen un valor promedio de 2,548 y 2,226 respectivamente. Estos colaboradores

obtuvieron una media de 2,47 en cuanto *a Orientación externa* un nivel de *Motivación Extrínseca* alto.

Al analizar la dispersión, se aprecia que el menor coeficiente de variación lo tiene la sub-dimensión *Subordinación*, de manera que es en esta sub-dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. Es decir, que a nivel de la dimensión la dispersión relativa es menor en comparación a las sub-dimensiones.

Tabla 20. Estadística Descriptiva de la Dimensión. Remuneraciones y sus Sub-dimensiones

	Remuneraciones	Remuneración	Oportunidad de Ascenso
n	93	93	93
Media	2,4624	2,2974	2,957
Mediana	2,5000	2,3300	3,0000
Moda	2,50	2,00*	3,00
Desviación estándar	0,5186	0,51906	0,9315
Coeficiente de Variac	21,061	22,593	31,502

Fuente:Elaboración Propia

Figura 14. Comparación de las Medias de la Dimensión. Remuneraciones y sus Sub-dimensiones

Fuente:Elaboración Propia

Como se observa en el cuadro y gráfico anteriores la dimensión *Remuneraciones* se divide en la sub-dimensión *Oportunidad de Ascenso* la cual tiene un mayor valor promedio (media y mediana) de 2,957 y la sub-dimensión *Remuneración* con un valor de 2,297; lo que quiere decir que los colaboradores muestran una mayor motivación extrínseca en cuanto a oportunidad de ascenso que en cuanto a remuneración.

Con esto, se hace referencia a que estos colaboradores están más orientados hacia asumir nuevos retos, adquirir funciones y responsabilidades de mayor relevancia productode promoción en el trabajado mejor y a lograr por medio de ella una mejor remuneración y no a buscar una mayor remuneración per se. Así mismo, cabe destacar que estos tienen en promedio en cuanto a *Remuneraciones* un nivel de *Motivación Extrínseca* de intermedio hacia bajo.

En cuanto a la dispersión, se observa que el menor coeficiente de variación lo tiene la sub-dimensión *Remuneración*, de manera que es en esta sub-dimensión donde se tienen las puntuaciones medias más homogéneas. A nivel de la dimensión la dispersión relativa es menor en comparación a las sub-dimensiones.

Finalmente, al comparar las motivaciones *Intrínseca* y *Extrínseca* se aprecia que los colaboradores participantes en esta investigación tienen notablemente mayor *Motivación Intrínseca*; es decir, que los mismos están más motivados desde su interior, siendo impulsados por los intereses o disfrute de la tarea en sí misma que desde el exterior con factores como la remuneración. Así mismo, estos se encuentran orientados hacia la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa.

2.4. Análisis de Correlación entre Percepción de Flexibilidad Laboral y Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca.

Tabla 21. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las Dimensiones de Motivación Intrínseca

		Motivación Intrínseca	Desafío	Disfrute
Percepción de Flexibilidad Laboral	Correlación de Pearson	,227	,113	,233
	p-valor	,028	,281	,024
	n	93	93	93
Nuevas Formas de Contratación	Correlación de Pearson	,108	,044	,112
	p-valor	,302	,674	,283
	n	93	93	93
Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Correlación de Pearson	,294	,178	,293
	p-valor	,004	,089	,004
	n	93	93	93
Organización de la Jornada de Trabajo	Correlación de Pearson	,167	,079	,173
	p-valor	,110	,454	,098
	n	93	93	93

Fuente:Elaboración Propia

Al presentar la tabla anterior, se puede observar que de los 12 coeficientes de correlación lineal de Pearson calculados sólo 4 de ellos tienen un valor significativo como lo indican sus p-valores asociados menores a un clásico nivel de significación estadísticamente utilizado de 5%, lo cual lleva a concluir que esas correlaciones a nivel poblacional son no nulas, es decir, existe una relación significativa entre esos 4 pares de dimensiones, las cuales son correlaciones positivas que reflejan una relación lineal directa, que era lo que se esperaba.

De igual modo, se puede observar que la dimensión de la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral* que participa en la mayoría de estas 4 correlaciones significativas es *Mayor variedad en la Distribución del Trabajo a lo largo de toda la vida*con 2 correlaciones significativas en tanto que las otras 2 correlaciones significativas se corresponden con la variable misma *Percepción de Flexibilidad Laboral.*

En términos de magnitud la correlación más alta es entre *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida* y *Motivación Intrínseca* con un valor de 0,294, seguida por la correlación entre *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida*y *Disfrute* con 0,293. Se aprecia que las dimensiones *Nuevas Formas de Contratación* y *Organización de la Jornada de Trabajo* no tienen correlación significativa con la variable *Motivación Intrínseca* y sus dimensiones así como la dimensión *Desafío* no tiene ninguna correlación significativa con la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral* y sus dimensiones.

Finalmente, la *Percepción de flexibilidad laboral* sí incide en la *Motivación intrínseca*; incluso cuando el índice de correlación es bajo, el hecho de tener un valor de significancia de 0,28 confirma la existencia de la misma, ya que este es inferior a 0.05. Esta correlación obtuvo un puntaje definitivo de 0,227; incidiendo específicamente en su dimensión mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida.

En este orden de ideas se puede apreciar, que los colaboradores administrativos *Percepción de la Flexibilidad laboral*influye de cierta forma sobrela *Motivación Intrínseca*, ya que los mismos presentan baja energía al organizar e interpretar las iniciativas y estrategias de la empresa para adecuar sus fuerzas de trabajo a las modernas condiciones de competición del mercado siendo motivados por la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa.

Por lo antes mencionado, se evidencia la aceptación de la hipótesis planteada en esta investigación, debido a que pese a que la correlación no es alta; efectivamente existe una relación positiva entre la *Percepción de la Flexibilidad Laboral* y la *Motivación Intrínseca*; en donde se puede confirmar que mientras más favorable sea la *Percepción de la Flexibilidad Laboral* mayor será la *Motivación Intrínseca* de los colaboradores administrativos de la Empresa A

Tabla 22. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las Dimensiones de Motivación Extrínseca

		Motivación Extrinseca	Orientación Externa	Remuneraciones
Percepción de Flexibilidad Laboral	Correlación de Pearson	,403	,390	,318
	p-valor	,000	,000	,002
	n	93	93	93
Nuevas Formas de Contratación	Correlación de Pearson	,254	,189	,311
	p-valor	,014	,070	,002
	n	93	93	93
Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Correlación de Pearson	,217	,245	,104
	p-valor	,036	,018	,319
	n	93	93	93
Organización de la Jornada de Trabajo	Correlación de Pearson	,358	,364	,249
	p-valor	,000	,000	,016
	n	93	93	93

Fuente:Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro anterior, de los 12 coeficientes de correlación lineal de Pearson calculados, 10 de ellos tienen un valor significativo como lo indican sus p-valores asociados menores a un clásico nivel de significación estadísticamente utilizado de 5%; lo cual lleva a concluir que esas correlaciones a nivel poblacional son no nulas, es decir, existe una relación significativa entre esos 10 pares de dimensiones, las cuales son correlaciones positivas que reflejan una relación lineal directa y era lo que se esperaba.

Por otro lado, se aprecia que la dimensión de la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral* que participa en la mayoría de estas 10 correlaciones significativas es *Organización de la Jornada de Trabajo*con las 3 correlaciones significativas en tanto que las otras 2 dimensiones tienen 2 correlaciones significativas. Por ende, en términos de magnitud la correlación más alta es entre *Percepción de Flexibilidad Laboral* y *Motivación Extrínseca* con un valor de 0,403, seguida por la correlación entre *Percepción de Flexibilidad Laboral* y *Orientación Externa* con 0,390, ambas correlaciones positivas y débiles por estar entre 0,25 y 0,50.

Dicho esto, se debe mencionar que aunque entre la Percepción de la Flexibilidad Laboral y la Motivación Extrínseca se demuestra la existencia de una baja correlación, el hecho de tener un nivel de significación de 0,00 se puede afirmar que la misma es verdadera por ubicarse por debajo de 0,05.

En este sentido, al existir una correlación significativa entre la *Motivación Extrínseca* y la *Percepción de la Flexibilidad Laboral*, se hace referencia a que efectivamente los colaboradores perciben la *Flexibilidad Laboral* otorgada por la empresa partiendo de su participación en actividades para conseguir recompensas. Así como su conducta tiene un significado porque está dirigida a un fin y no por sí misma.

Por último, se evidencia la aceptación de la hipótesis planteada en esta investigación a que; aunque no se obtuvo una correlación alta, ciertamente se está en la presencia de una relación positiva; en donde se reporta que mientras más favorable sea la*Percepción de la Flexibilidad Laboral*, mayor será la *Motivación Extrínseca* de los colaboradores participantes en este estudio.

Tabla 23. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Sub-dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las sub-dimensiones de Motivación Intrínseca

		Desafío	Apertura al Reto	Disfrute	Placer Individual	Autonomía
Nuevas Formas de Contratación	Correlación de Pearson	,044	,044	,112	,160	-,008
	p-valor	,674	,674	,283	,124	,941
	n	93	93	93	93	93
Trabajo a Tiempo Parcial	Correlación de Pearson	,018	,018	,153	,181	,055
	p-valor	,861	,861	,144	,083	,601
	n	93	93	93	93	93
Contratos Temporales	Correlación de Pearson	,022	,022	,058	,142	-,110
	p-valor	,831	,831	,581	,174	,294
	n	93	93	93	93	93
Teletrabajo	Correlación de Pearson	,041	,041	,007	-,004	,026
	p-valor	,699	,699	,944	,972	,805
	n	93	93	93	93	93
Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Correlación de Pearson	,178	,178	,293	,215	,348
	p-valor	,089	,089	,004	,039	,001
	n	93	93	93	93	93
Flexibilidad en la Elección de Vacaciones	Correlación de Pearson	,106	,106	,076	,032	,134
	p-valor	,311	,311	,468	,757	,199
	n	93	93	93	93	93
Ausencia por Formación	Correlación de Pearson	,182	,182	,421	,337	,446
	p-valor	,082	,082	,000	,001	,000
	n	93	93	93	93	93
Organización de la Jornada de Trabajo	Correlación de Pearson	,079	,079	,173	,230	,020
	p-valor	,454	,454	,098	,027	,848
	n	93	93	93	93	93
Horarios Escalonados	Correlación de Pearson	-,091	-,091	-,021	,046	-,131
	p-valor	,387	,387	,845	,664	,211
	n	93	93	93	93	93
Semana Reducida	Correlación de Pearson	,054	,054	,053	,102	-,051
	p-valor	,604	,604	,616	,330	,626
	n	93	93	93	93	93
Trabajo a Turnos	Correlación de Pearson	-,060	-,060	-,171	-,101	-,243
	p-valor	,566	,566	,102	,338	,019
	n	93	93	93	93	93
Horario Fijo-Variable	Correlación de Pearson	,052	,052	,103	,169	-,049
	p-valor	,620	,620	,328	,106	,640
	n	93	93	93	93	93
Horario Flotante	Correlación de Pearson	,094	,094	,370	,289	,403
	p-valor	,369	,369	,000	,005	,000
	n	93	93	93	93	93
Horario Libre	Correlación de Pearson	,148	,148	,310	,259	,307
	p-valor	,156	,156	,003	,012	,003
	n	93	93	93	93	93
Reducción del Tiempo de Almuerzo	Correlación de Pearson	-,038	-,038	-,113	-,034	-,217
	p-valor	,721	,721	,282	,748	,037
	n	93	93	93	93	93
Luces Apagadas	Correlación de Pearson	,168	,168	,052	,097	-,042
	p-valor	,107	,107	,618	,356	,686
	n	93	93	93	93	93
Salidas de Emergencia	Correlación de Pearson	-,004	-,004	,219	,175	,237
	p-valor	,968	,968	,035	,094	,022
	n	93	93	93	93	93

Fuente:Elaboración Propia

En la tabla Nº 23, de los 85 coeficientes de correlación lineal de Pearson calculados sólo 16 de ellos tienen un valor significativo como lo indican sus p-valores asociados menores a un clásico nivel de significación estadísticamente utilizado de 5%, lo cual lleva a concluir que esas correlaciones a nivel poblacional son no nulas, es decir, existe una relación

baja entre esos 16 pares de sub-dimensiones, 15 de las cuales son correlaciones positivas que reflejan una relación lineal directa, siendo esto lo esperado y sólo 1 es negativa la cual se produce entre *Trabajo a Turnos* y *Autonomía.*

Así mismo se pudo apreciar que las sub-dimensiones de la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral* que participan en la mayoría de estas 16 correlaciones significativas son las sub-dimensiones *Ausencia por Formación* asociada a la dimensión *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida* con 3 correlaciones significativas, *Horario Flotante* y *Horario Libre* asociadas a la dimensión *Organización de la jornada de trabajo* también con 3 correlaciones significativas y la sub-dimensión *Salidas de emergencia* asociada a la misma dimensión con 2 correlaciones significativas.

En términos de magnitud la correlación más alta es entre *Ausencia por Formación* y *Autonomía* con un valor de 0,446, seguida por la correlación entre *Ausencia por Formación* y *Disfrute* con un valor de 0,421 y por la correlación entre *Horario Flotante* y *Autonomía* con un valor de 0,403 como las 3 correlaciones más altas entre dimensiones y sub-dimensiones de las variables *Percepción de la Flexibilidad Laboral* y *Motivación Intrínseca*, sin embargo, las 3 correlaciones más altas son correlaciones positivas débiles ya que se encuentran entre 0,25 y 0,50.

También, se aprecia que la sub-dimensión *Apertura al Reto* de la dimensión *Desafío* de la variable *Motivación Intrínseca* no tiene ninguna correlación significativa con las sub-dimensiones de las dimensiones de la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral.* Sólo la dimensión *Nuevas Formas de Contratación* y sus sub-dimensiones no tienen ninguna correlación significativa con las dimensiones y sub-dimensiones de la variable *Motivación Intrínseca.*

Finalmente, tras haber mencionado la correlación existente y la no existente entre las dimensiones y sub-dimensiones, se puede decir que los colaboradores prefieren

tener cierta flexibilidad en el horario de trabajo para asistir a clases vinculadas con una formación académica formal basándose en la independencia, para que según su criterio puedan resolver problemas por sí mismos y establecer sus propios objetivos, de tal manera que puedan aprender de su trabajo, considerando que esto es muy importante para disfrutar de lo que hacen.

Tabla 24. Matriz de Correlación Lineal de Pearson y p-valores entre las Sub-dimensiones de Percepción de Flexibilidad Laboral y las sub-dimensiones de Motivación Extrínseca

		Orientación Externa	Reconocimiento	Subordinación	Sentido de Competitividad	Remuneraciones	Remuneración	Oportunidad de Ascenso
Nuevas Formas de Contratación	Correlación de Pearson	,189	,212	,126	,095	,311	,334	,134
	p-valor	,070	,041	,228	,366	,002	,001	,200
	n	93	93	93	93	93	93	93
Trabajo a Tiempo Parcial	Correlación de Pearson	,212	,125	,133	,222	,300	,335	,110
	p-valor	,042	,231	,205	,032	,003	,001	,294
	n	93	93	93	93	93	93	93
Contratos Temporales	Correlación de Pearson	,111	,183	,013	,037	,247	,213	,194
	p-valor	,289	,080	,905	,725	,017	,041	,063
	n	93	93	93	93	93	93	93
Teletrabajo	Correlación de Pearson	,042	,100	,085	-,067	,060	,096	-,027
	p-valor	,692	,339	,418	,525	,570	,359	,798
	n	93	93	93	93	93	93	93
Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Correlación de Pearson	,245	,244	,179	,142	,104	-,034	,289
	p-valor	,018	,018	,086	,175	,319	,749	,005
	n	93	93	93	93	93	93	93
Flexibilidad en la Elección de Vacaciones	Correlación de Pearson	,145	,101	,160	,095	,034	-,053	,165
	p-valor	,164	,336	,126	,366	,748	,612	,114
	n	93	93	93	93	93	93	93
Ausencia por Formación	Correlación de Pearson	,252	,305	,118	,133	,142	,006	,306
	p-valor	,015	,003	,259	,204	,175	,953	,003
	n	93	93	93	93	93	93	93
Organización de la Jornada de Trabajo	Correlación de Pearson	,364	,273	,364	,243	,249	,238	,158
	p-valor	,000	,008	,000	,019	,016	,022	,131
	n	93	93	93	93	93	93	93
Horarios Escalonados	Correlación de Pearson	,250	,146	,229	,220	,150	,159	,068
	p-valor	,015	,163	,027	,034	,152	,128	,519
	n	93	93	93	93	93	93	93
Semana Reducida	Correlación de Pearson	,299	,167	,256	,281	,083	,113	-,004
	p-valor	,004	,109	,013	,006	,430	,280	,970
	n	93	93	93	93	93	93	93
Trabajo a Turnos	Correlación de Pearson	-,030	-,050	,147	-,099	,055	,106	-,056
	p-valor	,775	,633	,159	,345	,603	,312	,594
	n	93	93	93	93	93	93	93
Horario Fijo-Variable	Correlación de Pearson	,152	,130	,182	,067	,019	,056	-,051
	p-valor	,145	,214	,082	,521	,859	,595	,626
	n	93	93	93	93	93	93	93
Horario Flotante	Correlación de Pearson	,274	,309	,139	,163	,211	,094	,314
	p-valor	,008	,003	,184	,118	,042	,373	,002
	n	93	93	93	93	93	93	93
Horario Libre	Correlación de Pearson	,300	,380	,182	,116	,202	,129	,235
	p-valor	,004	,000	,082	,267	,053	,217	,024
	n	93	93	93	93	93	93	93
Reducción del Tiempo de Almuerzo	Correlación de Pearson	,022	-,055	,066	,057	-,011	-,002	-,020
	p-valor	,831	,600	,528	,585	,919	,982	,853
	n	93	93	93	93	93	93	93
Luces Apagadas	Correlación de Pearson	,102	,011	,137	,110	,209	,219	,100
	p-valor	,332	,915	,190	,295	,045	,035	,340
	n	93	93	93	93	93	93	93
Salidas de Emergencia	Correlación de Pearson	,152	,156	,167	,052	,095	,089	,063
	p-valor	,145	,136	,110	,619	,365	,397	,546
	n	93	93	93	93	93	93	93

Fuente:Elaboración Propia

El cuadro anterior, pretende determinar que, de los 119 coeficientes de correlación lineal de Pearson calculados sólo 36 de ellos tienen un valor significativo como lo indican sus p-valores asociados menores a un clásico nivel de significación estadísticamente utilizado de 5%, lo cual lleva a concluir que esas correlaciones a nivel poblacional son no nulas, es decir, existe una relación significativa entre esos 36 pares de sub-dimensiones, las cuales son correlaciones positivas que reflejan una relación lineal directa, lo cual era lo esperado.

Por otro lado, se aprecia que las sub-dimensiones de la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral* que participan en la mayoría de estas 36 correlaciones significativas son las sub-dimensiones *Trabajo a tiempo parcial* asociada a la dimensión *Nuevas formas de contratación* y *Horario Flotante* asociada a la dimensión *Organización de la jornada de trabajo* con 4 correlaciones significativas, *Ausencia por Formación* asociada a la dimensión*Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida, Horarios Escalonados, Semana Reducida* y *Horario Libre* asociadas a la dimensión *Organización de la jornada de trabajo* también con 3 correlaciones significativas y las sub-dimensiones *Contratos Temporales* asociada a la dimensión *Nuevas formas de contratación* y *Luces Apagadas* asociada a la dimensión *Organización de la jornada de trabajo* con 2 correlaciones significativas.

Luego, en términos de magnitud la correlación más alta es entre *Horario Libre* y *Reconocimiento* con un valor de 0,380, seguida por la correlación entre *Organización de la Jornada de Trabajo* y*Orientación Externa* y *Subordinación* ambas con valores de 0,364; siendo estas las 3 correlaciones más altas entre dimensiones y sub-dimensiones de las variables *Percepción de la Flexibilidad Laboral* y *Motivación Extrínseca.*

Sin embargo son correlaciones positivas débiles ya que se encuentran entre 0,25 y 0,50; en donde se aprecia que al menos 1 dimensión o sub-dimensión de la variable

Motivación Extrínseca tiene correlación significativa con sub-dimensiones de las dimensiones de la variable *Percepción de Flexibilidad Laboral.*

Las sub-dimensiones *Teletrabajo* asociada a la dimensión *Nuevas Formas de Contratación* y *Flexibilidad en la elección de vacaciones, Trabajo a turnos, Horario Fijo-Variable, Reducción del tiempo de almuerzo* y *Salidas de emergencia* asociadas a la dimensión *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida* no tienen ninguna correlación significativa con las dimensiones y sub-dimensiones de la variable *Motivación Extrínseca.*

En este caso cabe mencionar que los colaboradores pertenecientes a la Empresa A, perciben que pueden gestionar sus horas de trabajo como prefiera, siempre y cuando cumpla con los objetivos y las fechas de entrega marcadas, estando orientados hacia los demás, motivados por el reconocimientos que estos ofrecen, ya que son sensibles a las opiniones de otros colaboradores acerca de ellos.

Dicho esto, se hace referencia a que la *Percepción de Flexibilidad Laboral* sí incide en la *Motivación Intrínseca* y en todas sus dimensiones, así como en la *Motivación Extrínseca.* En donde con respecto a la *Motivación Intrínseca*, existe una correlación más fuerte, ya que, como se mencionó anteriormente, la misma fue de 0,446, con un nivel de significancia de 0,00 lo que confirma la veracidad de la misma; mientras que la de la *Motivación Exntrínseca* obtuvo un valor de 0,380 con un nivel de significancia de 0,28.

Lo anterior, se traduce en el hecho de que los colaboradores otorgan un significado al proceso mediante el cual las empresas fomentan e innovan estrategias para adecuar sus fuerzas de trabajo al mercado sintiendo la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, pero aspirando a recibir una gratificación externa directa. Es decir, que su conducta está impulsada por el comportamiento

o el desempeño de una actividad con el fin de lograr un resultado que es recompensada. Las recompensas pueden incluir dinero o reconocimiento.

2.5 Cruces con Variables demográficas

Tabla 25. Estadística Descriptiva de la variable Percepción de Flexibilidad Laboral y sus dimensiones según Rol

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estándar
Percepción de Flexibilidad Laboral	Empleados	19	2,7221	0,26964
	Profesionales y Técnicos	56	2,8707	0,29818
	Supervisores y Líderes	18	2,7183	0,32424
Nuevas Formas de Contratación	Empleados	19	2,2453	0,42944
	Profesionales y Técnicos	56	2,3511	0,52981
	Supervisores y Líderes	18	2,1478	0,50139
Mayor Variedad en la distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Empleados	19	3,4211	0,55934
	Profesionales y Técnicos	56	3,6518	0,42554
	Supervisores y Líderes	18	3,4722	0,49918
Organización de la Jornada de Trabajo	Empleados	19	2,7253	0,29496
	Profesionales y Técnicos	56	2,8713	0,34877
	Supervisores y Líderes	18	2,7406	0,3748

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Percepción de Flexibilidad Laboral	0,013	2	90	0,988
Nuevas Formas de Contratación	0,552	2	90	0,578
Mayor Variedad en la distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	1,59	2	90	0,21
Organización de la Jornada de Trabajo	0,511	2	90	0,601

Fuente:Elaboración Propia

Tabla 26. Estadística Descriptiva de la variable Percepción de Flexibilidad Laboral y sus dimensiones según Nivel de Instrucción

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estándar
Percepción de Flexibilidad Laboral	Bachiller	15	2,686	0,23943
	Técnico Medio o Superior	19	2,8011	0,28002
	Universitario	46	2,8383	0,29309
	Postgrado	13	2,8723	0,41750
Nuevas Formas de Contratación	Bachiller	15	2,222	0,39267
	Técnico Medio o Superior	19	2,2458	0,46951
	Universitario	46	2,362	0,53933
	Postgrado	13	2,1792	0,57173
Mayor Variedad en la distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	Bachiller	15	3,3667	0,58146
	Técnico Medio o Superior	19	3,5263	0,53938
	Universitario	46	3,6087	0,42049
	Postgrado	13	3,7308	0,38813
Organización de la Jornada de Trabajo	Bachiller	15	2,6893	0,24280
	Técnico Medio o Superior	19	2,8247	0,31636
	Universitario	46	2,8265	0,34241
	Postgrado	13	2,9131	0,48319

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Percepción de Flexibilidad Laboral	2,294	3	89	0,083
Nuevas Formas de Contratación	0,601	3	89	0,616
Mayor Variedad en la distribución del Trabajo a lo Largo de Toda la Vida	1,3	3	89	0,28
Organización de la Jornada de Trabajo	2,98	3	89	0,036

Fuente:Elaboración Propia

Los cuadros anteriores reportan que no existe diferencia estadísticamente significativa entre la *Percepción de Flexibilidad Laboral* promedio y las variables demográficas; de manera que estas variables demográficas no son determinantes en la percepción de flexibilidad laboral.

Sin embargo, dentro de los resultados obtenidos, se puede observar que existe una diferencia muy sutil en la dimensión *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida* en cuanto al grado de instrucción de los colaboradores, ya que los mismos arrojan medias un poco diferentes a la de las otras dimensiones. Las otras dos dimensiones indicaron medias que varían entre 2,222 y 2,9131; mientras que *Mayor variedad en la distribución del trabajo a lo largo de toda la vida* obtuvo medias que van desde 3,3667 hasta 3,7308.

Si bien la diferencia no es significativa, es de gran importancia tener el conocimiento de que dentro de esa dimensión se pueden encontrar datos de gran ayuda para este estudio, además de que los mismos ayudan a confirmar esta es una muestra homogénea ya que no hay diferencias sustanciales en cuanto a la *Percepción de Flexibilidad Laboral* y las variables Demográficas.

Tabla 27. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Intrínseca y sus dimensiones según Género

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estánmdar
Motivación Intrínseca	Femenino	57	3,1563	0,35321
	Masculino	36	3,0331	0,46266
Desafío	Femenino	57	2,9035	0,70355
	Masculino	36	2,9722	0,62042
Disfrute	Femenino	57	3,2023	0,33844
	Masculino	36	3,0428	0,47534

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Motivación Intrínseca	1,514	1	91	0,222
Desafío	0,966	1	91	0,328
Disfrute	3,094	1	91	0,082

Fuente:Elaboración Propia

Tabla 28. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Intrínseca y sus dimensiones según Rol

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estándar
Motivación Intrínseca	Empleados	19	3,1342	0,54656
	Profesionales y Técnicos	56	3,1264	0,35352
	Supervisores y Líderes	18	3,0261	0,37652
Desafío	Empleados	19	2,8158	0,88523
	Profesionales y Técnicos	56	2,9732	0,57540
	Supervisores y Líderes	18	2,9167	0,71229
Disfrute	Empleados	19	3,1921	0,52162
	Profesionales y Técnicos	56	3,1536	0,36975
	Supervisores y Líderes	18	3,0456	0,36335

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Motivación Intrínseca	3,877	2	90	0,024
Desafío	4,558	2	90	0,013
Disfrute	1,898	2	90	0,156

.Fuente:Elaboración Propia

Tabla 29. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Intrínseca y sus dimensiones según Nivel de Instrucción

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estandar
Motivación Intrínseca	Bachiller	15	3,0313	0,5377
	Técnico Medio o Superior	19	3,1747	0,4581
	Universitario	46	3,0987	0,34782
	Postgrado	13	3,1362	0,33629
Desafío	Bachiller	15	2,6667	0,77152
	Técnico Medio o Superior	19	2,8947	0,77422
	Universitario	46	2,9891	0,56262
	Postgrado	13	3,0769	0,73161
Disfrute	Bachiller	15	3,0973	0,53079
	Técnico Medio o Superior	19	3,2258	0,47126
	Universitario	46	3,1176	0,35037
	Postgrado	13	3,1469	0,31978

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Motivación Intrínseca	1,754	3	89	0,162
Desafío	2,291	3	89	0,084
Disfrute	1,407	3	89	0,246

Fuente:Elaboración Propia

Partiendo de los datos representados en los cuadros anteriores, se puede hacer referencia a que no existe diferencia estadísticamente significativa entre la *Motivación Intrínseca* promedio y las variables demográficas (género, Rol y Grado de Instrucción). En este sentido, nuevamente se puede reportar que existe homogeneidad en la muestra de esta investigación.

Tabla 30. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Extrínseca y sus dimensiones según Género

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estándar
Motivación Extrínseca	Femenino	57	2,5011	0,46406
	Masculino	36	2,4117	0,46003
Orientación Externa	Femenino	57	2,5025	0,52104
	Masculino	36	2,4225	0,48081
Remuneraciones	Femenino	57	2,5044	0,52502
	Masculino	36	2,3958	0,50841

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Motivación Extrínseca	0,463	1	91	0,498
Orientación Externa	1,415	1	91	0,237
Remuneraciones	0,018	1	91	0,893

Tabla 31. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Extrínseca y sus dimensiones según Rol

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estándar
Motivación Extrínseca	Empleados	19	2,5216	0,52891
	Profesionales y Técnicos	56	2,4755	0,45609
	Supervisores y Líderes	18	2,3800	0,41796
Orientación Externa	Empleados	19	2,5353	0,52247
	Profesionales y Técnicos	56	2,4934	0,50533
	Supervisores y Líderes	18	2,3361	0,48767
Remuneraciones	Empleados	19	2,5000	0,67185
	Profesionales y Técnicos	56	2,4464	0,49248
	Supervisores y Líderes	18	2,4722	0,43630

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Motivación Extrínseca	0,235	2	90	0,791
Orientación Externa	0,021	2	90	0,979
Remuneraciones	1,147	2	90	0,322

Fuente:Elaboración Propia

Tabla 32. Estadística Descriptiva de la variable Motivación Extrínseca y sus dimensiones según Nivel de Instrucción

Descriptivos				
		n	Media	Desviación Estandar
Motivación Extrínseca	Bachiller	15	2,4060	0,46454
	Técnico Medio o Superior	19	2,5168	0,52715
	Universitario	46	2,4559	0,45292
	Postgrado	13	2,5000	0,43451
Orientación Externa	Bachiller	15	2,4020	0,44760
	Técnico Medio o Superior	19	2,5421	0,58856
	Universitario	46	2,4615	0,49926
	Postgrado	13	2,4838	0,50036
Remuneraciones	Bachiller	15	2,4167	0,60257
	Técnico Medio o Superior	19	2,4737	0,58271
	Universitario	46	2,4511	0,47028
	Postgrado	13	2,5385	0,53858

Prueba de Homogeneidad de Varianzas				
	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Motivación Extrínseca	0,091	3	89	0,965
Orientación Externa	0,624	3	89	0,601
Remuneraciones	0,100	3	89	0,960

Fuente:Elaboración Propia

Para finalizar estos análisis, se puede evidenciar nuevamente no existen diferencias significativas en cuanto a la *Motivación Extrínseca* con respecto a las Variables

Demográficas, es decir, el género, el rol y grado de instrucción no afectan en ningún sentido la homogeneidad de la muestra.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El resultado de los análisis presentados anteriormente permite observar la influencia de percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los colaboradores de la organización estudiada, dando respuesta a la interrogante planteada al inicio de la investigación.

Tras haber analizado los resultados obtenidos en la presente investigación, encontramos que la percepción de los colaboradores acerca de la flexibilidad laboral es favorable, lo que confirma lo expuesto por Pollert (1991) al hacer referencia a la flexibilidad laboral como una de las respuestas más importantes que las empresas intentan dar ante los cambios que han tenido lugar en la organización del trabajo y en el mercado laboral, tanto en el ámbito nacional como global, en los últimos años. Es por esto, tal como lo asevera Vásquez (2009) que las empresas deben tomar la iniciativa de aplicar políticas o prácticas de flexibilidad laboral para beneficiar a sus empleados y en este sentido beneficiarse a sí mismos.

Asimismo esta percepción favorable facilita la aplicación de políticas de flexibilidad laboral para la organización ya que cuenta con unos colaboradores propensos a aceptar este tipo de prácticas, con lo cual podrían verse beneficiados ya que según Gottlieb et al, (1998) los niveles de estrés bajan cuando el empleado tiene la opción de tener un trabajo flexible. Esto le da la sensación al empleado que ocuparse de su vida personal no va en contra de los objetivos de la empresa ni de su trabajo.

De igual forma, en el análisis anterior se observó que las prácticas de flexibilidad laboral que obtuvieron una percepción más favorable fueron las asociadas a la dimensión “Mayor Variedad en la Distribución del Trabajo a lo largo de Toda la Vida” con promedios de 3,548 en el casode la subdimensión “Ausencia por formación” y 3,591 para “Flexibilidad

en la elección de vacaciones". Este tipo políticas según lo expuesto por Vite (2000), resultan más beneficiosas ya que los trabajadores suelen entrar y salir de acuerdo con los horarios establecidos, mientras que simultáneamente tienen otras labores y pueden equilibrar otros aspectos de su vida, sin descuidar sus responsabilidades en el trabajo.

En cuanto a la Motivación Intrínseca los colaboradores administrativos de la Empresa "A" obtuvieron un puntaje promedio de 3,109; lo que significa que los mismos, tienden, en los términos de Marley (2013), a manifestar una motivación que se encuentra básicamente originada desde el interior de los individuos siendo impulsada por los intereses o disfrute de la tarea en sí misma; en donde no hay recompensa o influencias externas.

En este mismo orden de ideas quedó en evidencia que la dimensión de Motivación Intrínseca que presenta el mayor valor promedio del estudio fue la de "Disfrute" (3,141) en concordancia con lo expuesto por Deci y Ryan (2000) que afirman que los colaboradores se comprometen en las actividades por placer mientras intentan mejorar o superarse a sí mismos, ya que el foco de atención se centra en el propio proceso y no tanto en el producto final o resultado.

Por otro lado, se observó que los colaboradores tienen en promedio un nivel de Motivación Extrínseca de intermedio hacia abajo, con un puntaje de 2,466, es decir hace referencia a que estos, ocasionalmente suelen participar en actividades para conseguir recompensas, dirigiendo su conducta hacia un fin y no por sí misma (Deci y Ryan, 2000).

A su vez se debe destacar que existe una relación directa entre la "Influencia de Percepción de la Flexibilidad Laboral" y la "Motivación Intrínseca" ya que pese a que el grado de correlación entre estas es bajo, el nivel de significancia obtenido nos indica que efectivamente existe una relación entre las mismas. Siendo la dimensión "Mayor distribución del trabajo a lo largo de toda la vida" la que presenta una correlación más alta (0,294) con la "Motivación Intrínseca". Lo cual implica que la percepción de las políticas de flexibilidad laboral que componen dicha dimensión, pueden influir sobre el cómo los colaboradores se

mueven por las consecuencias que esperan que produzca en ellos las acciones ejecutadas, tal como lo expone Martínez (2003).

De igual forma si analizamos los resultados obtenidos producto de la correlación entre la “Percepción de la Flexibilidad Laboral” sobre la “Motivación Extrínseca” observamos que existe una correlación positiva moderada, con unos niveles de significancia que nos indican que efectivamente existe una relación entre ambas variables. Lo cual es cónsono con lo que afirma Marley (2013) sobre que la Percepción de la Flexibilidad laboral influye sobre en como los colaboradores manifiestan ciertas conductas o comportamientos solo para obtener alguna recompensa externa o evitar un castigo.

Esto a su vez confirma lo expuesto por Arancibia (2011), que establece que la flexibilidad laboral busca estimular al trabajador organizado en forma colectiva, basándose en grupos de trabajo periódicos y de corta permanencia para la posible resolución de tareas o problemas puntuales.

Asimismo al analizar detalladamente la relación entre la “Percepción de la flexibilidad Laboral” y las dimensiones de la “Motivación Extrínseca” observamos que el coeficiente de correlación más alto (0.39) corresponde a la Dimensión Orientación externa, por lo que se puede afirmar que la percepción de los colaboradores acerca de las políticas de flexibilidad laboral planteadas en este estudio influyen de manera positiva sobre su locus de control y ocasionando que los motivos de participación en una actividad son principalmente sean provocados por el reconocimiento social, las presiones internas o los sentimientos de culpa (García, 2004).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Inicialmente, al tomar en cuenta lo planteado en los capítulos anteriores, se cumplió con la meta de dar respuesta a la pregunta de investigación de este estudio, así mismo se logró determinar que efectivamente la Percepción de la Flexibilidad laborar si incide sobre ambas motivaciones planteadas, tanto intrínseca como extrínseca, en donde específicamente se observó una mayor correlación con la Motivación Extrínseca.

La Percepción de la Flexibilidad Laboral impacta en mayor magnitud a la Motivación Extrínseca, ya que los colaboradores de la Empresa A se manifiestan de una manera favorable hacia las políticas de Flexibilidad Laboral expuestas en función de las recompensas obtenidas, las cuales pueden ser traducidas tanto en dinero como en reconocimiento. Así como también se inclinan hacia la participación en actividades para conseguir recompensas.

No obstante, la Percepción de la Flexibilidad Laboral también impacta a la Motivación Intrínseca de tal modo que los colaboradores se sintieron vinculados con las políticas de Flexibilidad Laboral expuestas en función del disfrute que pueden obtener; de la necesidad de investigar el entorno y aprender acerca del mismo, la curiosidad y el placer que se experimenta al desarrollar diversas actividades.

En este sentido, se puede hacer mención a que se acepta la hipótesis planteada en esta investigación; es decir que “Mientras más favorable sea la Percepción de la Flexibilidad Laboral, mayor será la Motivación, tanto intrínseca como extrínsecade los colaboradores”; en donde, la interpretación de la flexibilidad laboral se relaciona con el disfrute, el agrado, el placer y en mayor medida, de las recompensas, el reconocimiento y la retribución.

Así mismo, estos perciben con más agrado el hecho de tener mayor acceso o más flexibilidad en cuanto a las Ausencias por Formación, la cual permite que exista cierta

flexibilidad en cuanto al horario de trabajo para asistir a clases vinculadas con una formación académica formal y a los Horarios Escalonados los cuales permiten organizar el tiempo de trabajo cuando los trabajadores o grupos de trabajadores comienzan y terminan de trabajar a horas ligeramente diferentes pero fijas.

Por otro lado, los resultados demostraron que los colaboradores de la empresa A se encontraron interesados por el Teletrabajo ya que la misma facilita el trabajo desde afuera de la oficina, por lo que esta práctica resulta ser atractiva para los mismos.

De igual manera, los colaboradores se inclinaron hacia la práctica de Salidas de Emergencia ya que la misma reconoce el derecho de la persona a ausentarse de su puesto de trabajo ante situaciones muy puntuales que afectan a la vida personal y familiar del colaborador. El optar por esta última modalidad mencionada genera en el colaborador una percepción de sosiego y confianza, ya que el mismo tendrá la posibilidad de cumplir con las necesidades que le requieran salir del lugar de trabajo cuando estas lo ameriten.

Al estudiar las dos motivaciones por separado se logró evidenciar que la motivación intrínseca obtuvo una media ubicada en un nivel alto. En cuanto a las dos dimensiones que la integran, se puede decir que con la que más se representaron los colaboradores participantes en esta investigación fue con el Disfrute, específicamente la sub-dimensión de Autonomía ya que la misma implica que estos se sientan motivados por la curiosidad, el disfrute y la libertad de expresión.

Así mismo, del total de todos los colaboradores de la muestra, la mayoría de los mismos que se inclinaron hacia esta dimensión, suelen preferir solventar los problemas por sí mismos y establecer sus propias metas u objetivos. De igual forma, estos aspiran a capacitarse lo suficiente para aprender de su trabajo, siempre y cuando el disfrute sea una principal característica de lo que hacen. Son personas que les gusta lo que hacen y que no necesitan obtener algo a cambio para deleitarse.

Dicho esto, también fueron pertinentes los resultados obtenidos en cuanto al Desafío ya que los colaboradores demostraron cierta inclinación hacia la sub-dimensión de Apertura al Reto. Por ende, estas personas disfrutan de la solución de problemas nuevos, sintiendo que mientras más difíciles y complejos sean, mayor es el disfrute; además, estos individuos no se satisfacen por tareas sencillas.

En cuanto a la Motivación Extrínseca, se puede decir que los colaboradores se orientaron en menor intensidad con esta variable, pero, sin embargo se mantuvieron más identificados con la Orientación Externa, específicamente con la sub-dimensión de Reconocimiento, la cual obtuvo un alto nivel de Motivación Extrínseca , por ende, se puede concluir que son personas que se orientan hacia la opinión que tengan los demás de sus ideas y de los trabajos que realizan; en donde esperan el reconocimiento o la aprobación de los demás. Por esto, suelen hacer juicios de su éxito en relación a los demás.

Haciendo referencia a la dimensión Remuneración, la sub-dimensión de Oportunidad de Ascenso obtuvo un alto índice de incidencia, puesto que las personas están muy conscientes de sus metas, de sus ingresos y sus ascensos, por lo que siempre buscan obtener alguna compensación por el trabajo que realizan, no tanto monetaria sino con más inclinación hacia crecimiento profesional sin importar el disfrute que puedan obtener del mismo.

Ahora bien, la preferencia de los colaboradores estuvo inclinada hacia la Motivación Intrínseca por lo que se asume que estas personas se ven orientadas a actuar desde una motivación que se origina en el interior de los individuos, siendo impulsados por los intereses o disfrute de la tarea en sí misma. En este caso no hay recompensa o influencias externas.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas y con el objetivo de optimar esta investigación, se presentaran a continuación algunas recomendaciones derivadas de la misma, las cuales se consideran pertinentes para futuros estudios dentro de la misma línea de investigación así como algunas consideraciones relevantes a tener en cuenta en el marco institucional.

En este estudio, no se incluyeron los colaboradores que se encuentran relacionados directamente con el proceso productivo, ya que por la naturaleza de su trabajo su horario no puede ser afectado porque se podría detener el proceso productivo; por lo que se recomienda incluirlos y comparar las realidades y respuestas dadas por los colabores administrativos y estos.

Así mismo, es recomendable aplicar esta investigación expandiendo la misma a diferentes empresas de consumo masivo, para que con esto se puedan obtener valores generales que caractericen a este sector productivo.

Es recomendable realizar este estudiocon una muestra de cargos administrativos más amplia y por ende se contaría con más colaboradores formando parte de la investigación.

También se recomienda actualizar las prácticas de Flexibilidad Laboral que se ofrecen, de tal manera que las mismas se adapten al momento en el cual se realiza la investigación.

Por último, se debe tomar en cuenta la aplicación de esta investigación a otros sectores económicos, tal que se puedan comparar los resultados obtenidos de cada uno de los sectores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: Editorial ESIC

Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Granica.

Allport, H. 1974. *El problema de la percepción*. Buenos Aires, nueva visión.

Álvarez, G. (1990). *La Percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización*. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Nro. 26.

Amabile, T.M. (1993). *Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*. Human Resource Management.

Amabile, T.M. (1995). *KEYS*: Assesing the climate for creativity Greensboro

Anez H,(2005). *El capital intelectual: Nuevo enfoque de la flexibilización laboral*. En: Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 10, nº 30; Caracas, Venezuela. pp.310-324.

Arancibia, A. (2011). *Flexibilidad laboral: elementos teóricoconceptuales.Revista Ciencias Sociales* , 41-46.

Arias, W (2012). *Revisión Histórica de la Salud Ocupacional*. Revista Cubana de Salud y Trabajo, 45-52.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología*. Venezuela.: Editorial Episteme.

Ary, D; Jacobs L & Razavieh A. (1989). *Introducción a la Investigación Pedagógica.* México:McGraw Hill.

Asch, S. (1952). Social Psychology. New Jersey: Prentice: hall. Traducción castellana en Eudeba. . Buenos Aires: Eudeba.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educacióncientífica".

Barnard, C. (1971).*Asfuttqóesdoexecutiz'o*.SáoPaulo: Atlas

Berenstein, (2013).*La Motivación como Herramienta Empresarial*. Recuperado en Octubre 15, de 2015 de: http://emprendedoresnews.com/tips/la-motivacion-y-el-team-building-empresarial.html.

Calzolaio, A. & Guerra, M. (1994). *Las expectativas del éxito de los trabajadores y las propiedades motivantes del puesto de trabajo como predictoras del rendimiento laboral.*Cohorte 2, Según Katzell y Thompsn (1990). Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello

Carnoy, M. (2001). *El Trabajo Flexible en la era de la información* . Madrid: Alianza Editorial

Carrasco, J. & Basterretche, J. (1998). *Técnicas y recursos para motivar a los alumnos.* Madrid: Ediciones Rialp.

Carratalá, E. (2004). *Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los planes de especialización deportiva de la Generalital Valenciana*. (Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10183/carratala.pdf?sequence=1.

Carterette, E. & Friedman M. (1982). *Manual de Percepción. RaícesHistóricas y Filosóficas.* México: Editorial Trillas.

Castillo, J. (2003). *Administración de Personal. Tercera Edición.*.Colombia: Ecoe Ediciones

Chruden& Sherman, (1979). *Administración del Personal*. México: Editorial Continental, S.A.

Chvostek, H. & Medina, N. (1995). *Perfil motivacional de alumnos de Relaciones Industriales cohorte 94-95, según McClelland.* Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006).*Introducción a la Teoría General de Administración*.(Septima ed.).McGraw-HillI Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hill.

De Nobrega, S &Urdaneta, M.(1991). *Diagnostico de la cultura corporativa de Corpoven, S.A.y determinación de su relación con la percepción, motivación y actitudes de los trabajadores de la empresa* (Tesis de grado) Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Prentice Hall.

Díaz, Á. (1996). *Flexibilidad Productiva en las Economías de la Región y Nuevos Modelos de Empresa*. En: Boletín Cinterfor. nº 137; Santiago, Chile. pp. 31 – 60.

Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Santiago de Chile: RIL Editores

De la Garza, E.(2003). *La flexibilidad del trabajo en América Latina*. En: "Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo". Fondo de Cultura Económica; México D.F, México. pp. 148 – 178.

Deci, E. & Ryan, R. (1985).*The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. Journal of Research in Personality*, (19), 109-136.

Deci, E. & Ryan, R. (2000).*The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. PsychologicalInquiry*, (11), 227-265.

Echeverría, M. & López, D. (2004) *Flexibilidad Laboral en Chile: Las empresas y las Personas.*Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile

Espinoza, R. (2003). *Perfil Motivacional del Personal Directivo y Empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia*. Zulia.

Espinoza, M. & Fernández, S., (2003). *Acto Inseguro y Motivación (Teoría de David McClelland) Cohorte 16, según McClelland*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Franco, C. (2011*). La flexibilidad ayuda a conservar el personal*. Recuperado en Octubre 17, de 2015 de: http://www.tendencias21.net/La-flexibilidad-laboral-ayuda-a-conservar-el-personal_a5927.html.

García, T. (2004*). La motivación y su importancia en el entrenamiento con jóvenes deportistas*. Cáseres, España: Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Extremadura.

García, A & Espinoza, E. (2015) *Influencia de la motivación y el clima organizacional sobre el desempeño laboral.* (Tesis de Grado). Universidad Nacional Abierta, Venezuela

Gibson, J. (1987). *Organizaciones: Conducta, estructura y proceso*. México: Editorial Interamericana

Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, H. (1994). *Las Organizaciones*. EstadosUnidos: Edisiones Addison-Wesley Iberoamericana.

Gibson, J. & Ivancevich, J. & Donnelly J. (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. España: Editorial Irwin

Greenberg J. & Baron, R. (1995*).Behavior in organizations understanding managing the human side of work* (5a ed.). USA: Editorial Prentice Hall.

Gottlieb, B. Kelloway, E & Barham, E. (1998).*Flexible Work Arrangements Managing the Work- Family Boundary*.Manchester: Ediciones Wiley

Gordon, J. (1997*) Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pentice Hall.

Herzberg, F., Mausner, B. & Siderman, B. (1959). *The motivation to woek* . Nueva York : Wiley

Hernández, R., Fernández, C.& Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*

Hoyos, A (1987). *La flexibilidad del Derecho Laboral tradicional. Tendencias internacionales recientes*. México. Ediciones RELASUR.

Huse, E. & Bowditch, J. (1980). *El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano*, S.A.

Jiménez, A., & Moyano, E. (2008).*Factores Laborales de Equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida*. Recuperado en Abril, 25, de 2015 de: http://www.scielo.cl/scielo. Php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext

Katz, D. y Kahn, R. (1981).“Psicología de las Organizaciones”. México: Trillas

Kanuk, L &Schiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*.México: Pearson Educación

Llado D., Sánchez I & Navarro Marco. (2013). *Competencias profesionales y Empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral.* Estados Unidos: Palibrio.

Lizano, N. Porras, M. Saborío, N. (2002). *La Administración Escolar para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas.* Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica, según Davis y Newstrom (1989)

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Meil, G. (2005). *Guía de Buenas Prácticas para la conciliación de la vida laboral y personal.* Universidad Autónoma de Madrid, España

Rívas M., López M. (2012). *Psicología Social y de las Organizaciones* . Madrid: CEDE.

Marín, M (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. (Tesisde Grado) Universidad Católica Andrés Bello.

Marley, S. (2013).*Boostingmotivationthroughthecompensation plan*. Recuperado de http://www.worldatwork.org/adimComment?id=72510

Martinez, A., Perez, M., Luis P. & Vela, M. *(2009) Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa.* Recuperado en Abril, 13, 2015, de:http://www.cairn.info/revue-management-2009-1-page-52.htm.

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores.* Madrid : Díaz de Santos .

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Ediciones Narea

McClelland, D. (1974). *Informe Sobre el Perfil Motivacional Observado en Venezuela en los Años de 1930, 1950 y 1970*. Caracas: Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas (FUNDASE)

Mondy, M. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education

Mockler, N. Young, L. (1997). "The end of work as we know it".EstadosUnidos: Writters club Press

Morales, J.F (s/f).*Psicología Social.* Colombia: Mc Graw- Hill.

Namakforrosh, M. (2005*). Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1986). Labour market flexibility. Report of an experts group meeting. Ginebra, mayo.

OrganizaciónInternacionaldelTrabajo (OIT) (1995). "Conditions of Work Digest: Working Time Around the world, 14. Geneva.

Owen, E. (2004) *Empleados con agenta propia. Cuando los resultados no dependen de lugares ni horarios.* Recuperado en Mayo, 22, de 2015 de: http://www.demuestra.com/content/view/314/37/

Palacios J.,& Marengo, J. (1997). *Flexibilidad laboral y retiro voluntario.* Argentina: Ediciones Jurídicas Cuyo.

Pedroza, H. (2006). *Sistema de Análisis Estadístico de SPSS*. Nicaragua: Instituto Nicaraguense de Tecnología.

Peña, G. &Cañoto, Y.Santalla, Z. (2006). *Una Introducción a la Psicología*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Pérez, C. (1999). *Relación entre la motivación laboral y el compromiso del individuo con la organización.* (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

Pollert A. (1991) Farewell to Flexibility? Basil Blackwell, Londres.

Porret, M. (2007). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* Madrid: ESIC .

Raso, J. (1993). *Flexibilización: ¿Desregulación o Adaptación del Derecho del Trabajo? Separata de la Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas*. N° 87, Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Recio, A. (1988). *Flexibilidad, eficiencia y desigualdad. Notas sobre la flexibilidad laboral*. Sociología del trabajo. Madrid: Siglo XXXI. Nº4.

Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3era. ed.). México: Mc Graw Hill.

Reeve, J. (1996).*Motivating Others: Nurturing Inner Motivational Resources*. Boston: Allyn and Bacon.

Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid, España: McGraw Hill.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Teoría y Práctica". México: Pretince Hall.

Robbins, S, (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Romero, O. (1991). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales.* Mérida: Ediciones ROGYA C.A. Lagoven Rojas, S. R. (2002). "Investigación social teoría y praxis". México: Editorial Plaza y Valdés, S. A. y C.V.

San Blas D, Zaá J. (2015). *Pagos Monetarios Por Comisión Y Su Incidencia En Las Dimensiones De La Motivación De Los Vendedores Del Sector Farmacia* (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Sá, J. (2005). *Percepción de los empleados de Accenture de Venezuela acerca de las políticas y sistemas globales de horario flexible* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Sabino, C. (1995). *Metodología de la Investigación*. 3ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo

Schneider, D y otros. (1982). *Percepción personal, Fondo Educativo Interamericano*.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones.* Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas

Stoner, J. Freeman, R.& Gilbert, D. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall

Spector, P. (2007). "Job Satisfaction: Aplication ,assessment causes, and consecuences. ThousandOaks", C.A": Sage, California.

Spiegel M. (1997). *Estadística*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, (2da edición).

Sotelo V. (2003). *La reestructuración del mundo del trabajo, superexplotación y nuevos paradigmas de la organización de trabajo*. 1ra edición. Universidad Obrera de México. México.

Soto, A.& Gómez, J. (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo.* Santiago de Chile: Lom Ediciones.

Szklo, M. Nieto, J. (2003). *Epidemología Intermedia: Conceptos y explicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Thruman, J. & Trah. G (1989). *El trabajo en régimen de jornada laboral en los países industrializados*. Revista Internacional del trabajo, vol 109, 4, pp. 497-520. Ginebra.

Trillo, M. (2009). *Los contratos temporales y a tiempo parciales como formas de trabajo atípicas*. Especial referencia a su régimen de seguridad social. Maracaibo: Gaceta Laboral v.15 n.1.

Toro, I. Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación. Medellin*: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Varela, H. (03 de 09 de 2012). *Administración y Liderazgo*. Obtenido de http://www.ayl.com.ve/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html

Vásquez, M. (2009). *La flexibilidad de la jornada de trabajo: Teorías sobre el trabajo a turnos y el mismatch de horarios* (Tesis de pregrado). Universidad politécnica de Cartagena, Colombia.

Vite, M. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.* Barcelona: Colección Argumentos.

Tomayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Weiner, B. (1979). *A theory of motivation for some classroom experiences.Journal of Educational psychology*.

World at Work.(2015). Trends in Workplace Flexibility.Recuperado de: https://www.worldatwork.org/adimLink?id=79123.

Wright, W y Davis, K. (2008).*Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México.

Yanez, S. (1999). *Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género.* Chile.

Yopo, B. (1970). *Organizaciación y Aministración Universitarias*. Buenos Aires: Biblioteca Central.

Zerilli, A. (1990). *Fundamentos de Organización y Dirección General. Bilbao*: Editorial Deusto.

Zurita, I. (2005*). Motivación, compromiso organizacional y características del puesto de trabajo AIESEC : Venezuela, Perú y Colombia* (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

ANEXO A

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRABAJO DE GRADO UCAB 2015- 2016

Estimado colaborador, con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, dos estudiantes de quinto año de la carrera “Relaciones Industriales” de la Universidad Católica Andrés Bello han concebido un Proyecto de Tesis que evalúa la influencia de la percepción de la flexibilidad laboral sobre la motivación de los empleados.

Para nosotros es muy importante su participación en el proyecto, en este sentido, solicitamos su colaboración para responderel siguiente instrumento con veracidad, ya que de esto dependerán los resultados obtenidos en la misma.

A continuación se le presentará la encuesta correspondiente a esta investigación, la cual consta de tres partes: la primera contiene los datos demográficos y organizacionales, los cuales deberá completar según se indique, la segunda parte contiene 14 preguntas orientadas a medir la percepción de los colaboradores acerca de una serie de prácticas de flexibilidad laboral y finalmente, la tercera parte tiene como objetivo medir su motivación con respecto a las prácticas antes mencionadas.

En este cuestionario no existen respuestas buenas ni malas, ya que no es un test para medir conocimientos ni menos capacidades.

Le agradecemos de antemano toda la colaboración que Usted pueda brindar en esta actividad y el tiempo que la misma le pueda tomar (se estima que tome aproximadamente entre **15 y20 minutos** en completar el formulario).

La información recolectada es confidencial, y sólo será utilizada para fines estrictamente académicos, por lo cual **el instrumento es de carácter anónimo***,* es decir, que los colaboradores no deben colocar su nombre al realizar la encuesta.

PARTE I. DATOS DEMOGRÁFICOS & ORGANIZACIONALES

A continuación se le agradece llenar los siguientes cuadros, marcando con una **"X"** la opción que se adecue a su situación. Por favor no escriba su nombre ni coloque ninguna señal que lo identifique.

Sexo:

Masculino	
Femenino	

Señale el rol al que pertenece:

Empleados	
Profesionales y Técnicos	
Supervisores y Líderes	

Edad:

20 - 25 años	
26 - 30 años	
30 - 35 años	
36 – 40 años	
41 – 45 años	
46 – 50 años	
51 – 55 años	
56 – 60 años	
Mayor o igual a 61 años	

Años de antigüedad:

Menos de 1 año	
1 – 3 años	
4 – 7 años	
8 – 11 años	
12 – 15 años	
16 – 19 años	
20 - 23 años	
Mayor o igual a 24 años	

Grado de Instrucción:

Bachiller	
Técnico Medio	
Técnico Superior	
Universitario	
Postgrado	

PARTE II. CUESTIONARIO ACERCA DE LA PERCEPCIÓNDE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Procedimiento:

A continuación se presentan una serie de frases, respecto a las cuales le pedimos que exprese lo más sinceramente posible su opinión usando la escala de cuatro posibles respuestas que se presenta a continuación:

1 = Totalmente en Desacuerdo **(TED)**

2 = En Desacuerdo**(ED)**

3 = De Acuerdo**(DA)**

4 = Totalmente De acuerdo **(TDA)**

Antes de comenzar a responder cada pregunta, lea primero detenidamente cada una de ellas para poder indicar la alternativa que mejor se adecue a lo que usted piensa o siente inmediatamente después de leerla.

Por favor recuerde contestar a todas las preguntas, marcando únicamente una sola opción; no hay respuestas correctas o incorrectas ya que no es un test para medir conocimientos ni capacidades.

Especifique su respuesta marcando con una **"X"** en el recuadro correspondiente al número que mejor exprese su opinión. Se le agradece marcar con una **X** en una sola casilla de cada una de las quince preguntas siguientes.

De igual forma conviene destacar que debe contestar cada pregunta planteándose que tan de acuerdo se siente con las siguientes prácticas de flexibilidad laboral mencionados a continuación.

Observe a continuación el siguiente ejemplo:

	TED	ED	DA	TDA
1. Realizar mi trabajo desde fuera de las Oficinas de la Empresa.			X	

En el ejemplo de la pregunta anterior el colaborador indica que se siente de acuerdo con la idea de trabajar fuera de las oficinas de la empresa

Pregunta	TED	ED	DA	TDA
Realizar mi trabajo desde fuera de las Oficinas de la Empresa.				
En el caso de que aplique, contar con un horario de trabajo que me permita asistir a las clases de la formación académica formal que estoy realizando.				
Tener la libertad de gestionar mis horas de trabajo como prefiera, siempre y cuando cumpla con los objetivos y las fechas de entrega establecidas.				
Tener la disponibilidad de ausentarme ante situaciones muy puntuales que afecten mi vida personal y familiar; notificando a mi supervisor, coach o algún compañero de trabajo.				
Trabajar bajo una modalidad de contrato con un número de horas inferior al establecido formalmente por la empresa				
Poder elegir mi hora de entrada y salida dentro de un margen establecido por la empresa, siempre y cuando cumpla con las 8 horas diarias reglamentarias establecidas por la ley.				

Trabajar en un lugar que cuando finalice la jornada laboral, las luces se apaguen con la finalidad de que las personas que queden en la oficina, abandonen sus puestos de trabajo. (si por algún motivo excepcional necesito prolongar la jornada y quedarme más tarde debo justificarlo previamente)				
Acordar un horario de trabajo que me permita cumplir con mis obligaciones en menos días que la semana laboral de cinco días				
Poder reducir el tiempo dedicado a la comida, a fin de poder adelantar mi hora de salida.				
Trabajar bajo un esquema de horarios por turnos diurnos, nocturnos y mixtos dentro de una misma jornada de trabajo.				
Trabajar bajo una modalidad de contrato que limite su duración a una fecha concreta o determinable.				
Trabajar bajo un esquema de horarios conjuntamente con otros colaboradores que comience y termine a horas ligeramente diferentes pero fijas. (Por ejemplo un grupo de trabajadores empieza a trabajar a las 6:30am y sale a las 3:30pm, mientras que otro entra a las 8:00am y sale a las 5:00pm)				
Poder elegir los períodos de disfrute de vacaciones en función a mis necesidades de conciliación familiar.				
Tener la posibilidad de seleccionar entre varias modalidades de horario (con diferentes horas de entrada y salida) y una vez elegido el horario que más me convenga, éste se convertirá en mi jornada laboral definitiva durante un largo período de tiempo.				

PARTE III. CUESTIONARIO DEMOTIVACIÓN

El siguiente apartado se encuentra orientado a medir su **motivación con respecto a las prácticas de flexibilidad laboral mencionadas en el instrumento anterior**. Para responderlo requerimos que por favor **marque con una X** la alternativa que lo represente ubicándose en las respuestas seleccionadas por usted anteriormente

A continuación le detallamos las distintas opciones de respuesta entre las cuales podrá seleccionar la opción de su preferencia:

1 = Nunca o casi nunca me representa

2 = A veces me representa

3 = Frecuentemente me representa

4 = Siempre o Casi Siempre me representa

Observe a continuación el siguiente ejemplo:

	Nunca o casi nunca	**A veces me representa**	**Frecuentemente me representa**	**Siempre o casi siempre me representa**

	me representa			
1. Prefiero resolver los problemas por mí mismo (a)		**X**		

En el ejemplo anterior, el colaborador indica que a veces se siente representado con la idea de preferir resolver los problemas por sí mismo.

	Nunca o casi nunca me representa	**A veces me representa**	**Frecuentemente me representa**	**Siempre o casi siempre me representa**
En mi trabajo, prefiero que sea otro quien defina claramente mis objetivos				
Mientras más difícil es el problema, más disfruto de tratar de resolverlo				
Quiero que mi trabajo me proporcione oportunidades para incrementar mis conocimientos y destrezas				
Para mí, el éxito significa hacer las cosas mejor que las demás personas				
Prefiero resolver los problemas por mí mismo (a)				
Independientemente del resultado de un proyecto, estoy satisfecho (a) si siento que he aprendido de la experiencia				
Estoy profundamente consciente de los objetivos que me he trazado para lograr ascensos				
La curiosidad es la fuerza motivadora detrás de muchas cosas que hago				
Me interesa más lo que recibo a cambio de un trabajo, que el trabajo en sí				
Disfruto enfrentando problemas que son completamente nuevos para mí				

Me interesa saber cómo las demás personas van a reaccionar frente a mis ideas				
Rara vez pienso sobre remuneraciones y ascensos				
Me siento más cómodo (a) cuando puedo trazar mis propios objetivos				
Pienso que no vale la pena hacer un buen trabajo si nadie más se va a enterar				
Estoy frecuentemente motivado (a) por el dinero que puedo ganar				
Es importante para mí poder hacer lo que más me gusta				
Prefiero trabajar en proyectos que estén claramente identificados				
Mientras que pueda hacer algo que disfrute, no me preocupa mucho cuanto me van a pagar por ello				
Disfruto realizar trabajos que me absorban tanto que me lleven a olvidar todas las otras cosas				
Estoy frecuentemente motivado (a) por el reconocimiento que pueda obtener de otra gente				
Tengo que sentir que recibo algo a cambio de lo que hago				
Disfruto tratando de resolver problemas complejos				
Es importante para mi poder expresarme libremente				
Me gusta descubrir que tan bueno puedo ser en mi trabajo				
Me gusta que las demás personas descubran que tan bueno (a) puedo ser en mi trabajo				
Lo que más me importa es poder disfrutar lo que hago				

¡Muchas Gracias por su Tiempo y Colaboración!