aaa2946

TESIS
RI987
C121

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INSDUSTRIALES

INFLUENCIA DE LOS PLANES Y BENEFICIOS SOCIO-ECONOMICOS EN LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS EJECUTIVOS

INGRID Z. CADAMO PADILLA

JOSE A. UBAN PALMAR

TUTOR:

Dr. Marcos Brito

Caracas - Venezuela

Octubre de 1987

I N D I C E

CAPITULO		PAGINAS
	INTRODUCCION	1
I.-	MARCO TEORICO	
1.	Administración de Personal	4
2.	Planes y Beneficios como Incentivos	11
2.1.	Tipos de Incentivos	12
2.1.1.	Incentivos Financieros	12
2.1.2.	Incentivos Semi-financieros	22
2.1.3.	Incentivos no Financieros	25
3.-	Objetivos de los Programas de Planes y Beneficios	33
4.-	Problemas Administrativos de los Servicios y Beneficios	35

5.- Motivación hacia el Trabajo 38

5.1. Concepto de Motivación hacia el Trabajo 39

5.2. Motivación y Satisfacción 41

5.3. Proceso Motivacional 42

5.4. Teorías de Motivación 45

5.4.1. Teorías de Necesidades de Maslow 45

5.4.2. Teoría Bifactorial de Herzberg 55

5.4.3. Integración de la Teoría de Maslow y Herzberg 61

II.- DESCRIPCION GENERAL DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

2.1. Reseña Histórica 64

2.2. Estructura Organizativa 69

2.3. Beneficios Sociales y Económicos Proporcionados por la Empresa 74

III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

A. Planteamiento del Problema 81

B. Objetivos de la Investigación 84

IV.- METODOLOGIA

4.1. Identificación de las Variables 88

4.2. Operacionalización de las Variables 90

4.3. Tipo de Diseño Utilizado 91

4.4. Diseño de Instrumento de Recolección de Datos 94

4.5. Selección de la Muestra 97

4.5.1. Definición y Delimitación del Universo 98

4.5.2. Cálculo del Tamaño de la Muestra 101

4.5.3. Características de la Muestra 104

4.5.4. Método Utilizado para la Escogencia de los elementos Integrantes de la Muestra 107

4.6. Prueba Piloto 109

4.7. Codificación, Tabulación y Procesamiento de la Información 120

V.- ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

5.1. Análisis Estadísticos 128

5.2. Análisis por Escalogramas 145

5.3. Análisis Global de los Escalogramas 208

5.4. Análisis de las Preguntas Abiertas 217

VI.- CONCLUSIONES 230

VII.- RECOMENDACIONES 237

BIBLIOGRAFIA

I N D I C E D E A N E X O S

ANEXO No. 1. CUESTIONARIO PILOTO

ANEXO No. 2. CUESTIONARIO DEFINITIVO

ANEXO No. 3. RESULTADOS ESTADISTICOS

ANEXO No. 4. TABLAS DE RESPUESTAS PARA LA TECNICA DEL ANALISIS.

A G R A D E C I M I E N T O

- En forma muy especial al Dr. Marcos Brito, tutor de nuestra memoria de grado, que pese a los momentos dificiles por los que pasaba, con sus valiosas recomendaciones supo guiarnos en el desarrollo y culminación de este proyecto.

- A la Licenciada Adriana Mendoza, por su gran ayuda en el área metodológica, necesaria para la elaboración de la presente.

- A MARAVEN, S.A por habernos facilitado la información necesaria para la elaboración del presente estudio.

- En general, a todas aquellas personas que de una u otra forma nos brindaron su constante apoyo.

Dijo un hombre a otro:

– Hace mucho tiempo, durante la marea alta, con la punta de mi bácula escribí una línea sobre la arena del mar. Y la gente aún se detiene a leerla, y cuidan de que nada la borre.

Y el otro hombre contó:

– También yo escribí una línea en la arena, pero durante la marea baja, y las olas del vasto mar la borraron. Pero dime, tú ¿qué escribistes? y el primero respondió, diciendo:

– Esto escribí: <<Yo soy el que soy>>. Y tu, ¿qué escribiste?

– Esto escribí – dijo el otro hombre –
<<no soy sino una gota de este vasto oceáno>>.

"El Vagabundo" de Khalil Gilbrán

D E D I C A T O R I A

Gracias:

A mi Madre y a mi Abuela, por sus sacrificios y esperanzas.

A mi Padre, que aunque no esta conmigo físicamente se que comparte el orgullo y la alegria de este momento.

A tí mi amor por tus palabras de estimulo y por confiar en mi capacidad como persona.

A mi compañero y mejor amigo José Alberto sin el cúal no hubiese concluido este trabajo, por todos los momentos en que me brindastes tú bella amistad.

Ingrid

- A mis PADRES, en reconocimiento a sus sacrificios, apoyo moral y material, sin los cuales no hubiese logrado tal meta.

- A mi tia Charo y familia., que durante todo este tiempo me brindaron su apoyo y aguantaron los momentos más difíciles de mi vida y de mi carrera.

- A mi querida Zoraida, que durante todo este tiempo estuvo muy cerca de mí.

- A mi apreciada amiga Ingrid, que estuvo conmigo realizando toda la labor que implica este proyecto.

- A todos, mis sincero agradecimiento.

José.

I N T R O D U C C I O N

Uno de los problemas básicos de cualquier organización industrial es el de cómo motivar al trabajador. En una organización industrial moderna esto no es obra fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentimiento de realización o de creatividad.

Ante esta complejidad, se ha dado cada día mayor importancia a la formación y administración de los Recursos Humanos, de aquí que se le exija cada vez más a la Administración de Personal, lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos. En otras palabras, la Administración de Personal tiene a su cargo la responsabilidad de iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para el logro de sus propios objetivos y de la organización.

Para ello, es necesario que los administradores estimulen las motivaciones de sus trabajadores y la mejor forma de conseguirlo es a través de un Plan de

Incentivos, el cual reune todas las formas de compensación y planes de prestaciones que incluyen recompensas al trabajo realizado, siendo este último de especial interés para nosotros, ya que existen pocas investigaciones sobre el efecto que produce en la motivación de los trabajadores, por lo cual se hizo interesante llevar a cabo este estudio, que tiene como objetivo fundamental determinar si los planes y beneficios que ofrece una empresa influyen en la motivación de sus empleados.

Para realizar esta investigación, se escogió una organización cuyo desarrollo y expansión ha ameritado que la misma y en especial la administración de Recursos Humanos hayan tenido la necesidad de tomar cada día con mayor consideración la importancia de este recurso y por lo tanto, impulsar sus motivaciones hacia el trabajo, logrando una mayor satisfacción y el bienestar en la organización. Esta organización constituye una empresa de la Industria Petrolera Nacional.

Para los efectos de su realización se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se realizó una búsqueda de los lineamientos teóricos necesarios para sustentar el estudio o investigación.

2. Se hizo una descripcion general de la unidad de estudio y de los beneficios socio-economicos que esta le otorga a sus empleados.

3. Un planteamiento del problema y de los objetivos especificos a investigar.

4. Un marco metodológico que abarca todo lo concerniente a la operacionalización de las variables, elaboración del instrumento de recolección de datos, selección de la muestra, Prueba piloto, recogida y procesamiento de datos, codificación y tabulacion.

5. Análisis de los datos obtenidos.

6. Conclusiones.

Esperamos que este trabajo de investigación pueda servir de base e incentivo para posteriores investigaciones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

I. MARCO TEORICO

1. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

En la actualidad la mayor parte del cumplimiento del trabajo se efectúa bajo el contexto organizacional; dicho contexto tiene una directriz: lograr sus objetivos, los cuales pretenden hacer frente a las necesidades de producción y de servicio, obtener utilidades con estos logros y satisfacer las necesidades de sus empleados, y para conseguir este objetivo es necesaria la buena organización de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa.

De los recursos con que cuenta una empresa para alcanzar sus objetivos o metas, es el recurso humano el de mayor importancia, ya que en definitiva el éxito del negocio esta condicionado en su mayor parte por los esfuerzos realizados de este recurso, que se encuentra desempeñando una función dada en todos los campos operativos de la empresa, esto nos conduce a resaltar la gran importancia de darles un debido reconocimiento, específicamente en el área operativa de la Administra-

ción de Personal. Además cada individuo dentro de la organización tiene sus necesidades individuales, un cúmulo de experiencias, sus propias características físicas y psicológicas (culturales), un estilo propio de liderazgo y otra serie de caracteristicas propias que hacen más complejo el trabajo del administrador de personal.

La administración de personal abarca un conjunto de actividades generales las cuales están dirigidas a desarrollar y administrar políticas, procedimientos y programas con el fin de proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, seguridad en el mismo y trato equitativo, asesorando de esta manera a la línea y a la dirección todo lo cuál beneficiará a la organización, los trabajadores y a la colectividad.

La administración de personal, a pesar de que algunos autores le han llegado a identificar con la administración General, por tener como objeto de estudio el factor humano y constituir éste el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres, no debe confundirse con esta disciplina general, ya que si bien como fenó-

meno administrativo tienen elementos comunes, la Administración de Personal posee características, reglas y técnicas completamente específicas.

Se define a la adminstración de personal como el proceso que se "refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recuros humanos en las organizaciones(1)".

Por lo que esta disciplina, como proceso, se concibe como un todo que engloba varias actividades directamente relacionadas con el recurso humano, cada una de ellas con sus objetivos específicos pero dirigidas a lograr la integración del personal a la organización.

Los objetivos que persigue el empresario con la administración de personal es que cada trabajador tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

No obstante la importancia de los objetivos que la empresa persigue con la adminstación de personal, es indiscutible que:

---

(1) WENDELL, FRENCH. Administración de Personal. México Editorial Limosa. 1983 pàg. 29

a.- De ninguna manera los conseguirá si los trabajadores no recibieran por parte de la empresa aquello que los hace ir a trabajar a la misma.

b.- Por otro lado, si consideramos a la administración de personal como un problema de interés sólo para la parte patronal, se la convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, colocando en segundo término e inclusive monospreciado los intereses de éste.

Necesitamos, por lo tanto, estudiar y conocer qué es lo que el trabajador busca como finalidades principales, es decir qué espera el de una buena administración de personal.

El trabajador por su parte espera recibir un salario justo y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que desempeñan, un trato equitativo y acorde con su dignidad humana, la seguridad en la empresa; también busca que la empresa le brinde posibilidades de progresar, que ésta le asegure de manera efectiva el realizar su trabajo en las condiciones físicas aceptables sobre todo de higiene y segu-

ridad que garanticen su vida y su salud. Sin exponerlas a más riesgos, ni enfermedades profesionales, que aquellas que son totalmente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se trate.

Analizando lo que busca el empresario con la administración de personal por un lado y lo que espera el trabajador de esta por otro lado, concluimos que no pueden obtenerse las finalidades de una de estas partes sin que se hayan satisfechos las de la otra, en algún grado al menos.

Esto nos lleva a concebir como objetivo primordial de la administración de personal "... la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores, con lo que éstos a su vez se coordinarán con los de la sociedad en general[2] ..."

La administración de personal para llevar adelante estos objetivos cubre una serie de actividades las cuales están destinadas a ejercer una acción directa sobre el recurso humano a través de políticas, procedimientos y programas para así alcanzar sus objetivos.

---

(2) REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. España. Primera parte: Relaciones Humanas. Editorial Limusa.1979.pág. 26

Entre las áreas más importantes de una gerencia de Recursos Humanos tenemos las siguientes categorías:

1.- **Obtención:**

Proceso destinado a escoger al personal más idóneo para ocupar un puesto o cargo vacante. Conformada por las siguientes sub-funciones.

- Planificación Fuerza-Hombre
- Reclutamiento
- Selección
- Empleo o Colocación
- Inducción

2.- **Mantenimiento:**

Es el proceso orientado a crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permita también a cada empleado, por el sólo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Las sub-funciones de esta categoría son:

- Compensación o Recompensas
- Desarrollo de Personal
- Implantación de Programas de Adiestramiento.
- Servicio al Personal
- Relaciones Laborables
- Seguridad Industrial

3.- Terminación:

Se refiere al proceso de enlace entre la organización y el trabajador que ya no pertenece a la misma, e incluye las siguientes sub-funciones:

- Despido
- Renucias
- Jubilación

Esta categorización no pretende ser exhaustiva ya que las funiones de la administración de personal no son iguales en todas las organizaciones porque cada uno debe adaptarse al medio y a la situación donde se ubican.

2. PLANES Y BENEFICIOS COMO INCENTIVOS

Una buena dirección de personal tenderá a crear en la empresa un clima de trabajo positivo, es decir un ambiente agradable en donde las relaciones entre empresa y trabajadores se lleven a cabo a través de un extenso cause de entendimiento mutuo.

Sin embargo, este ideal ambiente de trabajo puede ser mejorado. El gerente de personal puede encaminar parte de sus esfuerzos para establecer un programa de planes y beneficios para el empleado, mediante el que, con la participación de los trabajadores y de la empresa y la colaboración de todos, puedan mejorarse aún más esas buenas relaciones ya conseguidas.

Un incentivo puede definirse como:

> *"Un estímulo, un aliciente, que incita a la acción. En su significado más amplio puede aplicarse a cualquier factor material o de otra clase que impulse, apremie o anime a una persona a la acción y a la lucha para obtener determinados resultados(3)".*

---

(3) PERTERSEN, Elmore y PLOWMAN, E. Grosvenor. Organización y Dirección de Empresas. México Colección Biblioteca de Altos Estudios Comerciales, 1961 pág, 482.

2.1- Tipos de Incentivos:

De este concepto se desprende que los incentivos que una empresa pueda otorgar a sus empleados, pueden ser de tres tipos.

2.1.1. Incentivos Financieros.

2.1.2. Incentivos Semi-finacieros

2.1.3. Incentivos no Financieros

2.1.1 Incentivos Financieros:

A medida que el trabajo y los trabajadores han venido interactuando, desde que la Revolución Industrial introdujo el concepto de salario, este elemento se ha convertido en una variable muy importante de las relaciones de empleo.

Los sueldos y salarios a medida que pasó el tiempo, tendieron a convertirse en una de las variables controlables más obvias en todo sistema de recompensas. Los administradores podian hacer el trabajo más atractivo y sacar ventajas a sus competidores, crear nuevos equipos de trabajo, todo esto controlado los diferentes niveles de sueldos y salarios.

En la actualidad los encargados de la dirección de personal en las empresas no pueden planear y controlar sus costos de trabajo simplemente sobre la base de sueldos y salarios calculados.

La esperanza y promesa de una ganancia es sólo uno de los esfuerzos que induce a un individuo a trabajar con excelente resultados.

No tomar en cuenta los demás incentivos o negarlos equivale a pensar que todas las necesidades humanas pueden traducirse en un calculo de valores materiales. Sin embargo, en razón de que el ser humano trabaja para vivir y asi satisfacer sus apremiantes necesidades físicas es necesario tomar primero encuenta al incentivo de la recompensa material.

Tipos de Incentivos Financieros

1.- El salario:

Referido esto a una paga justa de un dia honrado de trabajo y en dar un incentivo máximo posible para que se esfuerce el trabajador en lograr un mayor y mejor rendimiento.

Existen diferencias en cuanto al tipo de incentivo financiero que se le otorgan a los diferentes tipos de personal, con respecto a esto Chruden y Sherman señalan[4]:

a.- Planes de Incentivos para Personal Operativo

Este tipo de incentivo financieros pueden hacer que el pago del incentivo constituya su salario completo o que sea una adición al salario regular que recibe por el tiempo trabajado.

a.1.- Sistema a Destajo:

Para determinar este tipo de incentivos se "determina multiplicando en número de unidades producidas por la tarifa correspondiente[5]."

a.2. Sistema de Premio de Producción:

Este sistema ofrece más paga a los trabajadores por mayores esfuerzos en su trabajo pero esta paga es suplemen-

---

(4) CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal. México Editorial Continental, 1982 págs 503-513.

(5) CHRUDEN Y SHERMAN. Op. cit. pág. 503.

taria al salario base por lo que el empleado tiene la seguridad de su salario regular.

Sin embargo este tipo de sistemas de incentivos tiende a declinar en la actualidad.

b) **Planes de Incentivos para Personal de Ventas**

Los incentivos financieros en forma de comisiones y premios para este tipo de personal continúa usándose mucho. En este tipo de personal la motivación es muy importante para ellos que laboran en la calle y que no pueden ser supervisados estrechamente, lo cual implica el deber de tener un alto grado de autodisciplina.

c) **Planes de Incentivos para el Personal Profesional**

Aquí el autor incluye junto al personal profesional el técnico, señalando que usualmente los planes de incentivos para este sector se basan en "premios" o beneficios socio-económicos que ofrece la empresa,

siendo mejores para el personal ejecutivo que para el profesional.

Las oportunidades de adelanto y desarrollo dentro de la empresa donde se reconozcan las habilidades y desempeño de los trabajadores es otra forma de motivar al personal profesional.

Los aumentos de sueldos basados en estudios de mercados de sueldos y salarios para establecer escalas salariales elaboradas en bases científicas y objetivas constituye uno de los màs importantes sistemas de incentivos para el personal profesional.

d) **Plan de Incentivos para el Personal Ejecutivo**

Los incentivos para este tipo de personal es de suma importancia para nuestra investigación por constituir precisamente, en la empresa caso de estudio, nuestra muestra sobre la cuál trabajaremos.

Los planes de incentivos para los ejecutivos esta conformado, en la mayoría de las organizaciones, por beneficios y prestaciones adicionales para este tipo de personal. Formas de compensación adicionales al sueldo y gratificaciones normales, para altos funcionarios de la empresa.

Las empresas le brindan a sus ejecutivos un medio para acumular capital, por lo general mediante diversos planes para compra de acciones o gratificaciones en acciones. a fin de estimular el entusiasmo por el trabajo. tengan interés propio en la organización y los estimule a seguir en ella.

Los sistemas de compensación para ejecutivos incluyen una mezcla de muchas formas de sueldos y otros beneficios en efectivo y otras prestaciones (pagos adicionales al sueldo). El atráctivo relativo de los diferentes paquetes de beneficios depende de las necesidades particulares de la persona y de las leyes fiscales en vigor. Sin embargo, el sueldo y las gratificaciones en efectivo

siguen siendo las formas de uso más comun para remunerar a los ejecutivos.

Por otro lado los beneficios y prestaciones adicionales para los ejecutivos tienen el atractivo de su status.

Entre los objetivos especificos que se pretenden lograr a través de un plan de incentivos para los ejecutivos están:

a) Incrementar las utilidades de la empresa por el buen rendimiento de sus ejecutivos.

b) Reducir costos.

c) Mayor esfuerzo y cooperación individual y de grupo entre las divisiones y departamentos de la empresa.

d) Facilitar el reclutamiento de buenos talentos ejecutivos.

e) Inducir al personal ejecutivo a continuar su progreso profesional y su desarrollo.

Se deben establecer algunos requisitos que las empresas deben observar para establecer un sistema de incentivos financieros:

1.- El trabajador debe controlar su rendimiento por sus propios medios.

2. Cuando sea posible normalizar las tareas y las condiciones de trabajo.

3. Siempre que se puede controlar la calidad de producción y sobre todo la cantidad.

4. Cuando el único incentivo adecuado es el de carácter económico.

2. Participación en las utilidades

Constituye uno de los tipos de incentivos financieros más antiguos. La mayoría incluye el pago de una porción de las utilidades netas de las empresa a un fondo que se acredita a la cuenta de cada uno de los trabajadores, generalmente tomando en consideración una proporción de su sueldo básico de acuerdo a la evolución de su trabajo, sin embargo, pueden existir otros modelos distintos a éste de acuerdo a los diferentes tipos de empresas.

A existido la tendencia a creer que el otorgamiento de beneficios materiales constituye el incentivo princial en la respuesta a las necesidades de los individuos que se encuentren en una situación laboral, caracterizando al ser humano como un ente puramente económico basado sólo en la utilitarismo.

Sin embargo se debe tener bien claro que las motivaciones humanas no son únicamente factores tangibles, lógicos y reales. El hombre responde también a estímulos psicológicos y a deseos complejos que le acompañan en todas partes y en su trabajo, es decir, el individuo tiene diversas necesidades - fisiológicas, psicológicas o sociológicas - que son las que activan junto con las metas u objetivos que quieran lograr, el proceso motivacional.

Las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades. Estas movilizan un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión causada por la carencia o incomodidad. Se escoge un curso de acción y se produce una conducta orientada hacia la meta.

Pero este proceso motivacional debe ser entendido por el administrador de personal desde dos puntos de vista: el individual, es decir, para cada trabajador y tomando en cuenta el grupo social al que pertenece el individuo por el hecho de que el ser humano vive asociado en grupos de diferentes tipos. La motivación e incentivo que lo inducirán a actuar se determinarán tanto por el propio razonamiento de los induviduos como por el impacto producido por las opiniones de un grupo social sobre su personalidad. De igual manera los incentivos que le induzcan a actuar serán clasificados por el mismo, de acuerdo a su importancia en relación al efecto que le produzcan, tanto como ente individual como por ser miembro de un grupo social.

Al querer hacer una clasificación de los incentivos no financieros que sean importantes al trabajador, nos encontramos con una traba pues estos dependen del tipo de necesidades que quiera ser satisfecha para lograr motivarlas, en su trabajo.

A pesar de ésto Petersen y Plowman[6] señalan dos características que nos indican los elementos principales de los incentivos no económicos.

---

(6) PETERSEN, E Y PLOWNAN, E.G. Op cit., pàg 504

1. Condiciones satisfactorias de trabajo en cuanto a lugar, horas, obligaciones y compañeros, y

2. La conducta de la Gerencia acerca de los intereses personales de los obreros sobre asuntos como seguridad del trabajo, ascenso, quejas, vacaciones y relaciones con los supervisores.

2.1.2 Incentivos Semi-Financieros:

1. Planes y Beneficios:

En la actualidad la mayoría de las empresas ofrecen diversas facilidades, formas de previsión y asistencia, mejor conocidas como "Servicios para los empleados".

Estas prestaciones adicionales, para el empleado representa en algunos casos un ingreso extra, seguridad adicionales, y condiciones de trabajo convenientes que no requieren esfuerzo extra. Para el empleador, por otra parte, puede no ser facilmente evidente el rendimiento derrivado de ellos, sin embargo este tipo de incentivos no financie-

ro pueden satisfacer necesidades de los empleados que no estan satisfechas con los sueldos y salarios.

Ninguna clasificación sencilla de los beneficios y servicios ha alcanzado aceptación amplia. Según Dale Yoder se pueden clasificar.."a los requeridos por ley - seguro de desempleo o compensación a los trabajadores, por ejemplo de los proporcionados sobre base voluntaria o negociada. Otra clasificación común los describe como públicos, unilaterales, mutuos y negociados; otra más hace notar cuatro tipos identificados por las principales necesidades que se espera satisfagan(7)".

Dentro de las prestaciones adicionales que ofrecen las organizaciones a sus trabajadores encontramos:

- Becas para los Trabajadores y sus Hijos
- Automóviles
- Gastos de Viajes y Mudanzas
- Plan de Ayuda de Vivienda

---

(7) YORDER, DALE: Manejo de Personal y Relaciones Industriales: México. Editorial ContinentalS.A. de C.V. 1982 pág 686

- Seguro de Vida Colectivo
- Seguro Odontológico
- Hospitalización, Cirugía y Maternidad
- Vacaciones
- Economatos
- Transportes
- Préstamos
- Pago Períodos de Enfemedad
- Jubilaciones Mejoradas
- Asociaciones de Crédito
- Beneficos por Fallecimieto (económicos y de tiempo)
- Días Festivos
- Hora extras
- Permisos y Suspensiones
- Pago por Ajuste Tecnológico
- Exámenes Médicos Periódicos
- Plan de Fideicomiso
- Fondo de Ahorro y Previsión
- Asociaciones a Clubes
- Actividades Atléticas
- Actividades Recreativas
- Guardería Infantil
- Premios en Aniversarios

Como se señaló antes, esta lista no pretende ser exhaustiva ya que en una organización podrían existir otros más dependiendo de su política en cuanto a planes y beneficios y a su contrato colectivo.

2.1.3 Incentivos no Financieros:

1.- Ambientes Físicos o Condiciones de Trabajo:

Es el medio físico donde el trabajador realiza su labor. Existen dos tipos principales de condiciones de trabajo. las relaciones con el marco físico como son la ventilación, el ruido, iluminación condiciones inseguras, etc, y las relacionadas con la duracion de la jornada, es decir las horas de trabajo y los lapsos de descansos.

Una organizacion que no ofrezca a sus trabajadores por lo menos las condiciones físicas mínimas del ambiente de trabajo no puede esperar un alto desempeño en las actividades de sus empleados; ya que es evidente que las condiciones de trabajo deben proporcionar un medio motivador porque es el entorno donde se llevará a cabo el trabajo.

Actualmente las empresas cuidan con esmero este aspecto tanto a nivel operativo (plantas) como a nivel de oficina, pués se tenía la idea de que sustituyendo este efecto de un mal medio de trabajo por recompensas económicas se eliminaba el problema que causa esto sobre la motivación de los trabajadores, pero se demostró la invalidez de dicha creencia, concluyendo que lo que se podria lograr es mitigar el problema en forma temporal, ya que cuando los trabajadores esten convencidos de que sus condiciones de trabajo no mejorarán, el efecto sobre el desempeño y la motivacion del individuo será peor.

2.- Medio Ambiente Psicológico:

Además de unas buenas condiciones físicas de trabajo es imprescindible que el trabajador realice su labor en un clima percibido por el como bueno para asi lograr su motivación. Este clima favorable o medio ambiente psicológico esta conformado por las relaciones formales que se establecen en el organigrama funcional de la organización y la red de relaciones interpersonales que se dan entre compañeros conformando lo que se denomina la estructura informal de la organización.

Por lqs que los aspectos más importantes que deben considerarse en el medio ambiente psicológico son:

A.- Relaciones con los Compañeros

Dichas relaciones deber ser armónicas ya que un trabajador que mantenga relaciones conflictivas o antagónicas con sus compañeros de trabajo dificilmente percibirá su lugar de trabajo y la actividad que realice como algo satisfactoric que lo puede llevar a a cubrir otras necesidades.

B.- Relaciones con los Superiores:

El método que los Gerentes y Supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables. En el pasado el sentido que se le daba a la supervisón era rigurosa ya que se creia que el trabajador era flojo por naturaleza y se necesitaba hacer una supervisión estrecha sobre ellos para que realizaran su trabajo. En la actualidad, tales actitudes se con-

sideran como tradicionales ya que en nuestros dias se tiene una concepción humana del comportamiento organizacional que ha influido en el pensamiento de los gerentes así como del público en general.

El supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo por virtud de su autoridad de posición. Pero los nuevos conceptos de las teorías modernas de dirección y control revelan que entre mayor sea la habilidad del supervisor para usar los métodos de supervisión de grupo, es probable que sea mayor la productividad y la satisfacción del grupo de trabajo.

Dentro de estas relaciones no debe olvidarse la importancia que juega una buena comunicación, sea formal o informal, ya que de esto dependerá el éxito de una buena relación entre compañeros y supervisores.

El supervisor que puede formar un clima psicológico en donde cada individuo demues-

tre lo mejor de si mismo y subordine sus intereses para bien del grupo, habra logrado uno de los objetivos más importantes de la supervision.

C.- **Elogio y Reconocimiento: Premio y Titulos:**

Es uno de los incentivos màs importante dentro del medio ambiente psicológico de trabajo; y consiste en la expresión de aprecio y alabanza por una labor bien ejecutada. Pasar inadvertido cuando se sabe tener derecho a una palabra atenta conduce al desaliento y desmotivación.

Los titulos o premio por su parte constituven un incentivo, que proporcionan prestigio, la sensación de ser alguien, entre los colegas y compañeros. Este tipo de incentivo no representa nada en dinero, pero al contrario significa el reconocimiento de la labor bien ejecutada y por consiguiente tienen un efecto sobre el ego del individuo, elevándoselo.

3.- La Participación:

Constituye uno de los incentivos más eficaces, ya que satisface una de las más importantes necesidades humanas: sentirse parte de la organización y que esta lo toma en cuenta.

La participación puede asumir diversas formas: desde la consulta para el cambio de métodos de trabajo, la programación para las pausas del cafe hasta el asociacionismo que tiende a hacer partícipes de la propiedad de la empresa a los trabajadores.

En la medida que el supervisor aprenda a confiar en su grupo y a reconocer que también éste puede tomar buenas decisiones, queda dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos mas importantes.

4.- El Entrenamiento y Adiestramiento:

Los programas de entrenamiento, constituyen una forma de participación del individuo ya que sienten que la empresa los toma en cuenta suministrándoles un in-

centivo para poder superarse así mismo por su propio interés y al mismo tiempo proporcionarles un medio ambiente en el cuál hayen expresión sus dotes y desarrollo.

Estas responsabilidades de adiestramiento y desarrollo de personal que tienen los administradores persisten debido a que el automejoramiento o AUTORREALIZACION es importante en toda etapa de las carreras de los trabajadores. Los nuevos trabajadores pueden observar las oportunidades de un continuo autodesarrollo como una consideración importante para aceptar un empleo.

A través de toda la carrera de los trabajadores, el entrenamiento pueda ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo e igualmente importante en su preparación para nuevos puestos, transferencias, promociones, ascensos y cambios originados por nuevos equipos y tecnologías.

Si no existe en la empresa oportunidad de desarrollo, el trabajador sentirá que la empresa no lo estima y ésto es un obstáculo a la motivación interna.

5.- El Interés por el Trabajo:

Mantener el interés por el trabajo es uno de los medio más utiles para motivar al personal y crear una disposición favorable a la dirección y superiores. Existen muchas diferencias de rendimiento, aplicación y comportamiento entre el trabajador entusiasta en sus tareas y el que las soporta a duras penas motivado sólo por la ganancia. El primero da mayor satisfacción, no se ausenta casi y trata de unir la calidad y la cantidad, es decir tiene un alto rendimiento en su trabajo; el segundo es indiferente, odia el trabajo, se aleja de él y no se preocupa por la calidad y cantidad de trabajo esta desmotivado.

Mantener el interés en el trabajo es una tarea dificil, pero no imposible, es necesario el establecimiento de una politica que considere los posibles obstáculos y prepare los instrumentos eficaces para superar ciertas barreras: fatigas, monotonia, aburrimiento, tensión o presiones y frustraciones en el desempeño de su trabajo. Cada una de estas barreras tienen sus soluciones dadas por las disciplinas que se ocupan de ellas, por ejemplo la frustración nace del deseo y aspiraciones insatisfechas y refleja la incapacidad

de los jefes en entender y motivar a las personas, la misma se remedia mejorando las comunicaciones y relaciones humanas en la empresa.

Todas estas barreras se solucionan más ágilmente y se logra mantener el interés por el trabajo aplicando una política que permita la seguridad de los puestos, la orientación profesional, la programación de carreras y la relación del personal por línea jerárquica.

3. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE PLANES Y BENEFICIOS

Según Andrew F. Sikula existen tres objetivos principales de los programas de planes beneficios que una empresa ofrece a sus empleados:

- *"...menor rotación de personal*
- *mejor moral y*
- *más seguridad..."(8)*

En la época de la segunda Guerra Mundial los administradores de los EE.UU prepararon una serie de prestaciones para atraer y mantener a la escasa oferta de mano de obra y así disminuir la alta tasa de rotación de personal que se venía experimentando en las empresas. Sin embargo, a través de los años la rotación

---

(8) SIKULA, Andrew. Administración de Personal. México. Colección Limusa para Ejecutivos. 1979. Pág 224.

de los trabajadores ha disminuido notablemente aunque el aumento de prestaciones a los empleados es sólo un factor, y tal vez no es el más importante, que influye en ese aumento de estabilidad.

Luego del objetivo inicial por el que se establecieron las prestaciones surgió la idea de mejorar la moral relacionada con la identificación de los trabajadores con la empresa a través de los programas de prestaciones. Después de la segunda Guerra Mundial cuando ya eran comunes los programas de prestaciones de las empresas, el principal problema ya no era reducir la pérdida de trabajadores y tiempo otorgando algo extra al salario, sino mejorar la moral de sus empleados, siendo competitivos con otras empresas en términos del paquete de prestaciones a los trabajadores, así se aumentaba tanto la lealtad de los tabajadores hacia la empresa trayendo como consecuencia un aumento en la productividad.

No obstante esta creencia no se ha mantenido por mucho tiempo ya que se considera que este excesivo paternalismo sólo ha llevado a aumentar el gasto, sin tener aumentos adecuados en la satisfacción de los empleados y la productividad; entonces a pesar de que las

prestaciones que otorga una empresa a sus trabajadores mejoran la moral de los empleados, no necesariamente aumentan la productividad, es decir no existe una relación directa de causa y efecto entre estos dos fenómenos.

Las tendencias actuales sobre los programas de planes y beneficios no se centran en el buen resultado que les puede traer esto a los dueños o quienes administran una empresa, sino que se preocupan por el impacto que puede tener estos sobre el empleado. Ahora la mayor seguridad económica y psicológica (cultural) para los trabajadores se considera el principal objetivo de los programas de planes y beneficios.

4. PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE LOS SERVICIOS Y BENEFICIOS

Sin embargo el paquete de remuneraciones indirectas que recibe el empleado hoy día, destinado a darle mayor seguridad a él y a su familia, ha presentado graves problemas de administración por parte de la dirección de personal, ya que no existe una organización adecuada de tales programas que siguieran una pauta enmarcada por unos objetivos específicos, planes sistemáticos y normas para determinar lo adecuado de

las prestaciones y los servicios proporcionados.

Según los autores Werther y Davis el problema principal en la administración de los planes y beneficios es la falta de participación de los empleados. Participación en cuanto a determinar como y cuales beneficios son apropiados para ellos.

Existe una tendencia en uniformar los planes y beneficios a los empleados, sin tomar en cuenta a los deseos y las diferencias de los individuos. Por supuesto que si buscamos la uniformidad de los beneficios para cada tipo de empleado esto tendería a aumentar los costos que los paquetes de planes y beneficios representan para las empresas, sin embargo cuando los empleados reciben beneficios que no desean ni necesitan, las economías que se pueden ahorrar ofreciendo una uniformidad de planes y beneficios, son discutibles.

Otro problema que se presenta en la administración de los planes y beneficios originado igualmente por la poca participación de los empleados en este aspecto, es que la gran mayoría del personal no está consciente de todas las prestaciones a las que tienen derecho, lo cual provoca a menudo presiones ejercidas por parte del personal para obtener más beneficios, con el fin de

satisfacer sus necesidades.

Tradicionalmente se ha buscado la solución a esta deficiencia en la administración de los planes y beneficios ofrecidos al personal tratando de aumentar la conciencia de los empleados, a través de las publicaciones con la que cuente la empresa como por ejemplo: manual de inducción, periódico mensual, etc.

Pero esta solución solo ataca los síntomas del problema: la falta de interés de los empleados. Además este método es reactivo y aumenta los gastos de administración por publicidad; aunque esto es necesario.

Existen varias soluciones más efectivas para lograr que los empleados participen en el establecimiento de los beneficios; una de ellas es que antes que se introduzca un nuevo beneficio deberá determinarse la necesidad de éste a través de cierto tipo de encuesta entre los empleados. Otra solución, establecida por varias empresas, es el establecimiento de comités integrados por representantes de la gerencia y por los empleados, que tienen como objetivo principal estudiar las necesidades de los trabajadores y hacen recomendaciones, relativas a los planes y beneficios que se deseen.

Sea cual fuera la solución adoptada por la empresa lo importante es que el grado de participación que puedan tener los empledos en la determinación de los planes y beneficios, les ayuda a tener la certeza de que la gerencia esta intesada y esta trabajando en dirección a la satisfacción de los deseos de sus empleados.

5. MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

En cualquier organización es de gran importancia la creación y el mantenimiento de un medio ambiente en el que las personas trabajen en grupo para lograr un objetivo común; esto no se puede lograr si no se sebe que es lo que motiva a las personas. La necesidad de introducir factores motivantes en los puestos de la organizacón, asi como la de integrar estos papeles y el proceso total de liderazgo, deben complementarse con un profundo conocimiento sobre la motivación, esto nos lleva a considerar el papel de los administradores en el reconocimiento de que es lo que motiva a las personas; por su puesto eso significa que todos los que son responsables de administrar una organización deben incluir en la totalidad del sistema, elementos que induzcan a los empleados a contribuir en forma tan

efectiva y eficiente como sea posible; esto lo logra introduciendo en los aspectos posibles del clima de la organización de los elementos que permitan que las personas actuén en la forma deseada.

5.1. Concepto de Motivación hacia el Trabajo:

Partiendo de una revisión bibliográfica del concepto en diferentes obras que tratan el tema, hemos elaborado un concepto de motivación en el trabajo relacionado y tomando en cuenta diversos aspectos de importancia para los autores que abordan el tema.

> La motivación en el trabajo puede definirse como una actitud general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que inducen a los individuos a trabajar y contribuir con la empresa; para asi satisfacer esos impulsos y deseos.

Dentro de estos autores podemos citar a Chruden y Sherman que considera a la motivación como:

> *"El estado o condición que induce a hacer algo".*(9)

---

(9) CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Mexico Editorial C.E.C.S.A Octava Edición. 1982 Pág. 263.

En lo fundamental implica tratar de explicar unas personas se esfuerzan más que otras, basándose en necesidades que existen en el individuo e incentivos o metas que se encuetran fuera de él.

Wendell L. French la define como:

> *"La propensión a actuar en la dirección de un conjunto de resultados específicos, es una función de las necesidades y de la probabilidad percibida de que se satisfagan esas necesidades".*(10)

Agrega otro aspecto en la motivación basada en las necesidades, ya sea que esta surja primero o que el individuo perciba de algún resultado que puede satisfacer la necesidad. Como se puede notar la necesidad afecta la percepcion y la percepción puede servir para originar la necesidad.

Estos conceptos relacionados y aplicados al contexto laboral nos hicieron llegar a la concepción de motivación hacia el trabajo, el cual guiará el marco conceptual de la presente investigación.

---

(10) WENDELL, French. Administracion de Personal. México Editorial Limusa. 1983. Pág 104.

5.2 Motivación y Satisfacción:

Para el buen entendimiento del fenómeno de la motivación y su aplicación para una administración eficiente, es importante aclarar dos conceptos muy relacionados: motivación y satisfacción.

> *"La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer una meta o deseo. La satisfacción se refiere al bienestar que se experimenta cuando un deseo es satisfecho".*(11)

En otras palabras, la motivación es el impulso para satisfacer un deseo (lograr un resultado); mientras que la satisfacción es cuando el resultado ha sido logrado.

Por lo tanto, desde el punto de vista administrativo, una persona puede tener un alto grado de satisfacción en el trabajo pero un bajo nivel de motivación para su puesto o viceversa. De aqui que la Administración de Personal se enfrente con el problema de motivar a los individuos a fin de que estos liberen su potencial de manera más efectiva, logrando con esto los objetivos de la empresa y las necesidades de los trabajadores.

---

(11) KOONTZ H. y O'DONNELL C. Curso de Administración de Moderna. Colombia. Edit. Mc Graw Hill. 1982. pág 628

Dentro de este punto no hay que olvidar el importante papel que juegan los incentivos en la motivación y satisfacción en el trabajo, ya que para un individuo en un determinado momento compiten muchas necesidades donde la satisfacción de las mismas dependerá de la presencia de varios incentivos en un momento dado. Por ello, es que la motivación de los empleados requiere de una pluralidad de incentivos en proporciones variables como mejor lo estime la administración de personal.

5.3 Proceso Motivacional:

El proceso de motivación contiene tres aspectos comunes o ingredientes básicos, los cuales tienen que ver con:

a) Lo que energiza la conducta humana.

b) La forma en que se dirige o se encauza la conducta.

c) La persistencia de la conducta en el tiempo.

Estos tres aspectos se pueden presentar en el diagrama que se muestra a continuación:

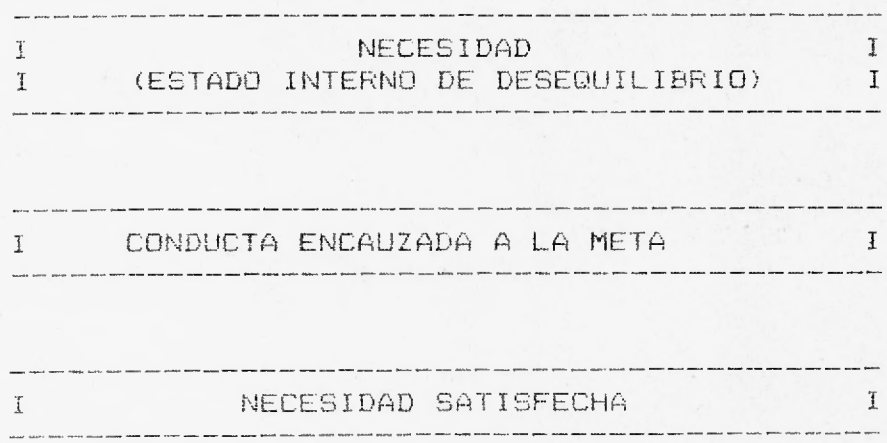


Fig 1.- Modelo sencillo del proceso de motivación.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que este esquema constituye tan sólo un modelo general del proceso de motivación; en realidad, la motivación es un proceso mucho más complejo, y se pueden mencionar cinco razones.

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir.

En segundo lugar, los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflictos entre sí. Como resultado, es muy díficil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede producir en realidad a un aumento en su intensidad.

En quinto y último lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de necesidad. Con frecuencia las interrupciones de varias formas de satisfacción hacen que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio. Cuando no se logra resolver ese estado interno de desequilibrio surge la FRUSTACION, la incapacidad de satisfacer necesidades particulares, lo que deriva en conductas constructivas o defensivas o de enfrentamiento(12).

No obstante, los gerentes deben comprender que todo el mundo manifiesta alguna forma de conducta defensiva y que, en ocasiones, es conveniente liberar la presión a través de esos medios, que constituyen válvulas de seguridad.

---

(12) VEASE: Ibidem, pág 627.

5.4 Teorías de Motivación:

5.4.1 Teoría de las Necesidades de Maslow:

Una de las maneras de explicar la motivación es hablar en términos de un estado particular del individuo (el estado de desequilibrio), donde la persona se ve motivada a corregir un desequilibrio de esa índole; así pues, se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se compone de tres partes distintas.

a) Necesidad o motivo: un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.

b) Respuesta de conducta motivada: una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.

c) Meta: lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, es decir, el objeto de la conducta motivada. (13)

Maslow esbozó su teoría de la motivación humana en el año 1943, basada en la jerarquización de la necesidades humanas que comienza desde las inferiores hasta las superiores; es decir, considera a la motivación de

---

(13) Vease: BLUM, M. y NAYLOR J. Psicología Industrial México D.F. Editorial Trillas. 1976. Pág 476.

un individuo en términos de un orden predeterminado y jerárquico de necesidades, cada una con su propia categoria y no en términos de una sola y desorganizada lista de impulsos.

Las necesidades humanas básicas se configuran como una pirámide dividida en cinco niveles que corresponden de abajo hacia arriba, respectivamente a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorealización.

Esta teoria de la motivación contiene varias suposiciones básicas:

a) Las necesidades del nivel más bajo (fisiológicas, de seguridad) deben satisfacerse antes que las de nivel más alto (estima, autorealización) se activen lo suficiente y comiencen a vigorizar la conducta.

b) Una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador.

c) En la mayoría de los casos, varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado.

d) Hay más formas de satisfacer las necesidades de mayor nivel que las de menor nivel.

Las diversas clases de necesidades que Maslow distingue son las siguientes:

A.- **Necesidades Fisiológicas:**

Son aquellas necesidades básicas para mantener la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo, sueño y satisfacción sexual. Estas necesidades cuando no son satisfechas en la medida necesaria para mantener la vida, el organismo está dominado y otras necesidades dejan de existir. Pero cuando se satisfacen constantemente, como sucede normalmente en nuestra civilización, pierden toda su importancia; entonces de inmediato emergen otras necesidades (de más alto nivel) y son estás, más bien que el hambre fisiológica, las que entonces dominan al organismo, cuando, a su turno, se le satisface, surgen otras nuevas urgencias y así siempre. Es esto lo que queremos indicar cuando Maslow establece que "... las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de relativa prepoten-

cia..." Además sostiene que "... a través de toda la vida, el ser humano está, prácticamente, deseando algo, pues es éste un animal volitivo y rara vez alcanza un estado de completa satisfacción, excepto durante breves términos; ya que tan pronto un deseo es satisfecho, ya brota uno nuevo para ocupar el lugar vacante(14)."

Las necesidades fisiológicas, cuando son satisfechas dejan de existir como reorganizadores de la conducta. Existen únicamente de una manera potencial, en el sentido de que pueden resurgir para dominar al organismo; en caso de que no se satisfagan, no obstante, una necesidad satisfecha deja de ser necesidad, entonces, el organismo se ve dominado y su conducta se organiza solamente en torno a las necesidades insatisfechas.

B.- Necesidades de Seguridad:

Una vez satisfechas suficientemente las necesidades fisiológicas, surgen las necesi-

---

(14) Vease GOBLE, Frank. La Tercera Fuerza. México. Editorial Trillas. 2da. Edición. 1982. pàg 51.

dades de seguridad, que incluyen las necesidades de: seguridad, estabilidad, protección, ausencia de miedos, temor y caos, orden, ley, límites, etc.

Las personas requieren una existencia generalmente ordenada en un medio estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de la existencia de la persona. Esto lo logra cuando la persona dispone de un trabajo estable, trato justo, predicibilidad, remuneración adecuada, sin los cuales el ambiente parece amenazador.

Otro aspecto importante en el intento de lograr seguridad, se puede observar en la preferencia que se tiene por las cosas que le son familiares, antes de las que son poco familiares, y por lo conocido antes de lo desconocido.

También es importante destacar el hecho, de que todo empleado mantiene relaciones de dependencia, por lo tanto sus necesidades de

protección adquieren gran relevancia; que cuando, medidas arbitrarias por parte de los directivos de la empresa o cualquier actitud que pudiera causar incertidumbre con respecto a la estabilidad en el empleo; puedan cosntituir grandes motivadores de seguridad en la relación de trabajo a cualquier nivel jerárquico en la organización.

C.- Necesidades de Pertenencia y Afecto:

Una vez que las necesidades de seguridad quedan satisfechas, emergen las que se refieren a amor, afecto y posesión; entonces Maslow nos dice "... la persona sentirá hambre de nexos de afecto con la gente en general; en especial, de obtener un lugar en su propio grupo; así, se esforzará denodadamente por lograr dicha meta; querrá ganar ese punto más que nada en el mundo y quizás olvide que, alguna vez que tuvo hambre, despreció el amor y lo calificó de oneroso, tonto e irreal (15)..."

---

(15) Ibidem. Pág 52.

La necesidad de afiliación, se refiere a la asociación y compañía de otras personas, ya sea a través de grupos informales o formales. Otra necesidad universal es la necesidad de amar y ser amado, como la necesidad de cuidar a otras personas. También otra necesidad fuerte es la necesidad de cooperación, el deseo del hombre de estar continuamente asociado en trabajo con su compañeros(16).

D.- **Necesidades de Reconocimiento y Autoestima:**

Las personas requieren de dos categorias en cuanto a las necesidades de aprecio: la autoestima y la estima de los demás.

a) El autorespeto (o autoestima) abarca sentimientos de confianza, competencia, autonomía, independencia, logros y libertad.

b) El respeto por parte de los otros incluye la necesidad de reconocimiento, aceptación, prestigio, estatus, reputación y posición(17).

---

(16) Vease: WENDELL, French. Op. cit. Pág 100.
(17) IBIDEM pág 101.

Estas necesidades cuando están satisfechas hacen de la persona un ser más capaz, más seguro, y por ende, más productivo; pero de no satisfacerse, puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

E.- Necesidades de Autorrealización

Esta necesidad se refiere al deseo del hombre de autosatisfacción, crecimiento, desarrollo y máxima utilización de su potencial. Maslow la ha descrito como"... el deseo de llegar o ser todo aquello de lo que uno es capaz..." (18)

"Se puede afirmar que en el ser humano existe la tendencia hacia adelante, de una necesidad de crecimiento en una dirección, que en líneas generales puede describirse como autorealización, como salud Psicológica y, en especial como un crecimiento hacia todos y cada uno de los subaspectos de la autorealización; es decir, en cada uno de nosotros existe un impulso dirigido a la unidad de la personalidad, de la expresividad espontánea, deseo de ver la verdad, y en lugar de ser ciego, ser bueno, creativo y muchas otras cosas. (19)

---

(18) GORLE, Frank. op. Cit. Pág. 54.
(19) TODT, Eberhard. La Motivación. España. Editorial Herder. 1982 pág 196

En cierto sentido esta necesidad es una culminación de las anteriores, su manifestación clara se basa en la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y autoestima; pero, aún cuando todas estas necesidades se hayan satisfecho, frecuentemente se puede observar la aparición de otras nuevas que se refieren al desarrollo de las propias posibilidades. Por ello, los efectos o la forma de asumir estas necesidades varían mucho de persona a persona.

La teoría de Maslow argumenta que las necesidades listadas antes, están organizadas en un jerarquía de preponderancia relativa: esto es, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona se satisfacen con suficiente frecuencia, las necesidades superiores, como la estima y la autorrealización emergen con mayor predominancia. De esta forma, el autor maneja la teoría de que diversas necesidades están interrelacionadas en donde la máxima expre-

sión de logros y crecimientos surgen con la satisfacción de necesidades básicas. Empero, reconoce que esta jerarquía puede invertirse.

Maslow señala que actualmente existen muchas personas en la sociedad que son normales y están insatisfechos parcialmente en las necesidades básicas, al mismo tiempo:

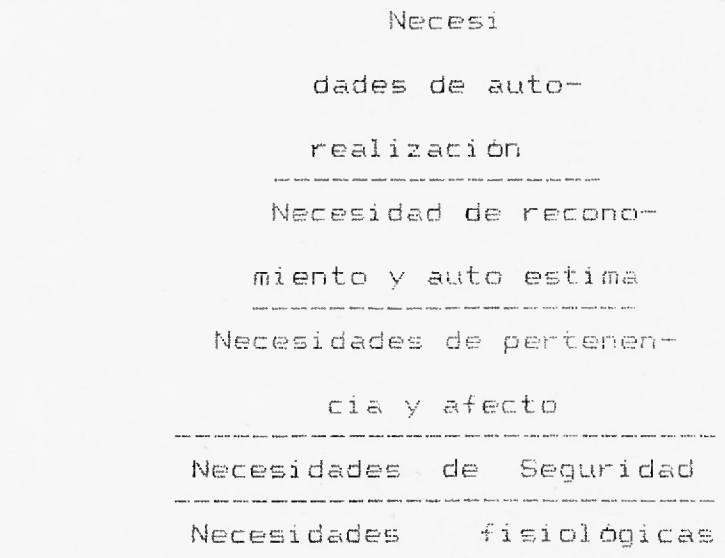


Fig. 2. La Jerarquía de Necesidades de Maslow

5.4.2 Teoría Bifactorial de Herzberg:

El modelo propuesto por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) ha estimulado gran cantidad de investigaciones, así como controversias, que han tenido como propósito fundamental sugerir una manera alternativa de enfocar las necesidades de los trabajadores.

Frederick Herzberg y sus colaboradores han modificado en forma considerable el enfoque de las necesidades de Maslow y han desarrollado una teoría de motivación e higiene de la satisfacción e insatisfacción del trabajador. El estudio original se basa en una investigación aplicada a una muestra de doscientos ingenieros y contadores en varias empresas, los cuales fueron entrevistados individualmente y se les pidió que analizaran las veces en que se sentían excepcionalmente bien o excepcionalmente mal acerca de sus puestos actuales o acerca de cualquier otro puesto que hubiese tenido. Se utilizaron preguntas complementarias para probar varias ramificaciones de las respuestas. Luego se codificaron las respuestas por un factor, por la duración que persistió la actitud y por otras dimensiones(20).

---

(20) Vease: WENDELL, French op cit. pág 110.
BLUM M. y NAYLOR J. Op. Cit. pág 536.

Los resultados de su estudio indicaron que los logros, el reconocimiento de logros, el trabajo mismo, la responsabilidad y el avance eran factores claves para incrementar la satisfacción en el trabajo y la motivación de los ingenieros y los contadores en su muestra. Estas fueron las cosas que quienes respondían solían citar como "cosas buenas". Aunque también se informó que el salario era importante en la satisfacción en el puesto, los investigadores lo consideraron como un factor de higiene. Entre los factores de higiene, encontraron las políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, salarios, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales; estos son los factores cuya ausencia conduce a la insatisfacción pero que no tienden a contribuir a la motivación. Todos estos factores, las personas las tendían a citar como "cosas malas"(21).

Resumiendo lo anterior tenemos que, Herzberg y sus colegas postularon dos grandes clases generales de variables de trabajo: satisfactores e insatisfactores. Los satisfactores son las cosas que provocan la satisfacción en el trabajo; en general, se trata de moti-

---

(21) IDEM

vadores o factores de contenido del puesto (ya que se relacionan con el contenido real del trabajo). Los insatisfactores son las cosas que dan como resultado insatisfacción en el trabajo; en general, se trata de factores de higiene o de contexto del puesto (ya que se relacionan con el contexto en el que una persona realiza su tarea).

Los factores motivadores o satisfactores son los siguientes:

Logro:

Se refiere a eventos en los cuales el individuo siente que ha completado un trabajo, ha resuelto un problema o ha experimentado la sensación de cumplimiento.

Reconocimiento:

Incluye eventos en los cuales el individuo recibe el reconocimiento específico de la ejecución de su trabajo, proveniente de otra persona (el jefe inmediato).

Trabajo en sí mismo:

Se refiere específicamente a si el trabajo que realiza es rutinario, o si exige un esfuerzo creativo del trabajador. Lo esencial de esta categoría es el contenido del trabajo.

Responsabilidad:

Se refiere al control que el trabajador posee de su propio trabajo, si es responsable por el trabajo de otros y si tienen autoridad o no para decidir en asuntos no cotidianos de su trabajo. Tiene que ver con el grado de autonomía y el sentido de pertenencia del empleado por su propio trabajo.

Progreso:

Hace referencia a la perspectiva de avance y promoción que el individuo tiene dentro de la organización.

Posibilidad de Desarrollo:

Se refiere a la oportunidad que tienen las personas en sus trabajos para aprender más y

desarrollar nuevas habilidades, entre otras cosas con el objeto de desarrollarse dentro de la organización.

Los factores higiénicos o insatisfactores son los siguientes:

Políticas y Administración de la organización:

Aquí tenemos todo lo referente a políticas laborales, políticas de personal en cuanto a comunicación, administración, etc.

Supervisión Técnica:

Se refiere a la capacidad del supervisor para contestar preguntas técnicas sobre el trabajo. Se identifica con la competencia, es decir, la justicia o injusticia del supervisor.

Salarios:

Es la remuneración recibida en relación con los demás trabajadores de la empresa. Aquí se incluyen beneficios adicionales, políticas de sueldos y salarios, aumentos salariales en general, etc.

Condiciones de Trabajo:

Se refiere a las condiciones físicas del sitio de trabajo, espacio, ventilación, luz, etc; además la cantidad de trabajo y las facilidades disponibles para realizarlo.

Relaciones Interpersonales:

Incluye las acciones (relaciones interpersonales) entre individuos. Se identifican dos subcategorías: socio-técnica y sociales. La Socio-técnica incluye relaciones interpersonales que ocurren cuando las personas tienen que entrar en contacto para desempeñar sus trabajos. Las relaciones sociales incluyen incidentes que pueden ocurrir durante las horas de trabajo y en el local donde se trabaja, pero no están relacionadas con las actividades específicas del trabajo(22).

Herzberg y sus colaboradores concluyen diciendo que, si en una organización los factores higiénicos no son satisfechos, esto se

---

(22) Tomados de la Tésis de Bravo José y García Sonia. Estudio de la satisfacción de necesidades en relación con los incentivos laborales. UCAB. 1982.

reflejará en insatisfacción, a través del hecho de malestar en las personas que laboran dentro de ella, pero cuando estas necesidades logren cubrirse no se habrá logrado satisfacer al personal, simplemente no se sentirán frustrados los empleados. También afirma que si al personal se le da la oportunidad de cubrir sus necesidades derivada de los factores motivadores, se logrará motivar a los trabajadores.

2.1.3 Integración de la Teoría de Maslow y Herzberg:

Dada la importancia y permanencia de estas dos teorías dentro del ámbito en que se desarrolla la presente investigación, y como resultado de la revisión bibliográfica realizada sobre el tópico, encontramos el esquema teórico - orientador que une los enfoques de Maslow y Herzberg utilizado por Zulma Nuñez T. en su memoria de grado para optar al título de Licenciada en RRII, el cual según el objetivo de nuestro estudio asimilaremos en forma parcial.

	- NECESIDADES FISIOLOGICAS	HIGIENICOS	H
M	- NECESIDADES DE SEGURIDAD		E
A	- NECESIDADES DE PERTENENCIA		R
S			Z
L			B
O	- NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO	MOTIVADORES	E
W	Y AUTOESTIMA		R
	- NECESIDADES DE AUTORREALIZACION		G[23]

En este cuadro puede obervarse la integración entre la teoría de Maslow sobre jerarquía de necesidades y la teoría bifactorial de Herzberg, donde a las tres primeras necesidades de Maslow (fisiológicas, seguridad y pertenencia) le corresponde el carácter de factores higiénicos o insatisfactores según el modelo de Herzberg y a las dos últimas (reconocimiento, autoestima, y autorrealización) de la jerarquía de Maslow, el carácter de satisfactores o motivadores según el enfoque de Herzberg.

Dicho esquema integrado está muy acorde con la presente investigación, ya que este estudio se llevara

(23) VEAS. Nuñez, Zulma T. Estudio de Motivación y Opiniones Sobre Política para la Productividad y Satisfacción del Personal Caracas. U.C.A.B. 1977. Pág 112.

a cabo dentro del ambiente laboral exclusivamente y la teoria de dos factores de Herzberg se refiere al efecto que produce en los trabajadores las condiciones de trabajo. A diferencia de Herzberg, Maslow es más global y habla sobre las necesidades humanas en general, con lo cual se adapta mediante este esquema la teoria de la jerarquización de necesidades de Maslow a los factores higiénicos y motivantes de Herzberg, situándonos de esta forma en el contexto de las condiciones de trabajo.

CAPITULO II

DESCRIPCION GENERAL DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

2.1 Reseña histórica:

(Origen, Actualidad, Futuro)

Desde el comienzo de la explotación petrolera en Venezuela esta fue otorgada en concesión a compañías extranjeras, las cuales durante muchos años se abocaron a esta tarea obteniendo amplios márgenes de ganancias, las cuales fueron a dar a sus casas matrices en sus respectivos paises de origen. Frente a la inminente nacionalizacion de la industria, las empresas que operaban para el momento, optaron por tratar de producir al menor costo posible, lo que trajo consigo una politica de inversiones casi nula.

A partir del 1º de Enero de 1976 la industria, por medio de la "Ley que reserva al estado la industria y el comercio de los hidrocarburos", pasa a manos del estado venezolano, creándose Petróleos de Venezuela, S.A. como casa matriz y una serie de empresas filiales que para los actuales momentos son cinco: LAGOVEN, CORPOVEN, INTEVEP, PEQUIVEN Y MARAVEN.

Maraven surge luego del proceso de nacionalización a partir de la "Compañía Shell de Venezuela".

Actualmente Maraven es la segunda operadora del país con un potencial de producción de 660.000 barriles diarios, es decir algo más de una cuarta parte de la capacidad total de la producción nacional. Además, posee en Cardón una refinería compleja y versátil con una capacidad de procesamiento de 370.000 barriles de crudo por dia.

La empresa se dedica al mercadeo de combustibles y lubricantes industriales; definida dentro de los sectores económicos primario (explotación), secundario (manufactura) y terciario (comercio) de hidrocarburos crudos y sus productos derivados, siempre conservando claros objetivos de índole económico y emplea en promedio unas doce mil personas.

De las doce mil personas que trabajan en MARAVEN, el 10 por ciento tiene más de 30 años de servicios y el 50 por ciento tiene menos de cinco años. En cierta forma la contraposición de estas dos cifras significativas revelan dos caracteristicas de la empresa: su veteranía y su fuerza renovadora.

Resumiendo se puede presentar la siguiente cronología sobre la historia de MARAVEN extraída de una separata especial de la revista NOSOTROS, órgano informativo de Lagoven, con ocasión del Décimo Aniversario de la Industria Petrolera Nacional: (24)

1912: Se establece en Venezuela la empresa Carribbean Petroleum, que ese mismo año es adquirida por Royal Dutch Shell.

1914: Caribbean Petroleum descubre petróleo en Mene-Grande, Edo. Zulia, en el pozo Zumaque Nº 1.

1917: Caribbean Petroleum descubre el campo de Cabimas, Edo. Zulia, construye el primer oleoducto venezolano y pone en actividad la primera refinería comercial del país.

1927: Se construye la planta de gas de Mene-Grande

1930: Colon Development Co., donde Royal Dutch - Shell tenía acciones, completa el oleoducto Tarra - La Solita (145 Km) al sur del Lago de Maracaibo, el más largo de Venezuela.

---

(24) Nosotros. LAGOVEN. Marzo 1986. Caracas, Págs. 22-23.

1935: Se perfora el primer pozo comercial en Tía Juana.

1939: Se inaugura la planta eléctrica de la VOC en Pueblo Viejo, Edo. Zulia.

1945: VOC inicia la perforación en el Lago de Maracaibo, se descubre el Campo Mara, cerca de Maracaibo.

1949: Inicia operaciones la Refinería de Cardón en el Edo. Falcón.

1952: Inicia actividades el Servicio Shell para el agricultor, hoy FUSAGRI.

1953: Se establece la Compañía Shell de Venezuela (CSV) que agrupa todos los intereses del grupo Royal Dutch - Shell en el país.

1960: Entra en funcionamiento el terminal de embarque de petróleo de Puerto Miranda, Edo. Zulia, el más grande del hemisferio occidental.

1963: Se construye un oleoducto para petróleos livianos entre Lagunillas y Puerto Miranda.

1968: Se inicia la construcción de la plata de gas LAGOGAS 2 en el Lago de Maracaibo.

1969: Entra en funcionamiento la planta hidrodesulfurado de Cardón, pionera en el país.

1970: Se pone en servicio la planta de inyección alternada de vapor T-6 en Lagunillas.

1974: Por primera vez un venezolano, Alberto Quirós es nombrado presidente de una empresa petrolera internacional, la Cía. Shell de Venezuela.

1976: El 1º de Enero se hiza la Bandera Nacional en el pozo Zumaque 1 como símbolo de la nacionalización de la Industria Petrolera Nacional. Inicia operaciones MARAVEN. S.A., filial de PDVSA. Engloba los intereses de todas las empresas del grupo Shell.

1978: Maraven inicia operaciones de exploración costa afuera con la plataforma semisumergible Ocean Rover.

1979: Fue puesta en servicio la Segunda Planta de Tratamiento de Aguas Residuales en Bacha-

quero.

1981: Se descubre Gas y Petróleo liviano en el Campo Las Cruces al sur de la Cuenca del Lago de Maracaibo y cerca de la frontera con Colombia.

1983: Por primera vez en Latinoamérica se utiliza la cementación con espuma. Se inaugura en Cardón las Plantas de Alquilación e Isomerización de butano.

1985: Inicia operaciones la planta HH-8 del Proyecto Bachaquero, por lo cual se incrementa la producción del campo de 44.000 a 120.000 barriles diarios.

2.2 Constitución Organizativa:

Básicamente, MARAVEN es muy parecida a cualquiera de las otras operadoras, filiales de PDVSA, tanto por el carácter de la actividad que desempeña como por su forma de trabajar. Su sede principal funciona en Caracas, desde donde se coordinan las actividades de las divisiones Operaciones de Producción, de Refinación, de Mercadeo Interno y del Proyecto Zuata en la Faja Petro-

lífera del Orinoco.

De cada una de estas divisiones podemos señalar:

División de Refinación: Agrupa aproximadamente al 20% de la nómina de la empresa, y se encarga del procesamiento de hidrocarburos para obtener productos derivados.

División de Mercadeo Interno: Agrupa aproximadamente al 2,5% del personal de la empresa y se encarga de la venta de productos derivados en los mercados nacionales, desarrollo de nuevos productos y atención al cliente.

Oficina Principal: Agrupa al 27,5% del personal y se encarga de la actividad directiva, coordinadora y planificadora a nivel de empresa, así como del comercio internacional de hidrocarburos y Faja Petrolífera del Orinoco.

Por último la **División de Operaciones de Producción** La cual merece ser explicada en mayor detalle, pues fue en dicha División que se llevó adelante el presente estudio. En la División de Operaciones de

Producción (DOP), Maraven realiza complejas operaciones tanto en tierra como en el Lago de Maracaibo, destinadas a la extracción de petróleo y gas, su transporte, almacenamiento y envío a las refinerías nacionales y a los mercados internacionales.

El centro principal de operaciones de esta división esta ubicado en Lagunillas, Estado Zulia, sede de la gerencia general y de oficinas de administración.

Las áreas geográficas asignadas a MARAVEN para explotación en su División de Operaciones de Producción funcionan en los Estados Zulia, Falcón y Trujillo, siendo hasta ahora la única filial de Petróleos de Venezuela que mantiene operaciones de producción en territorio andino.

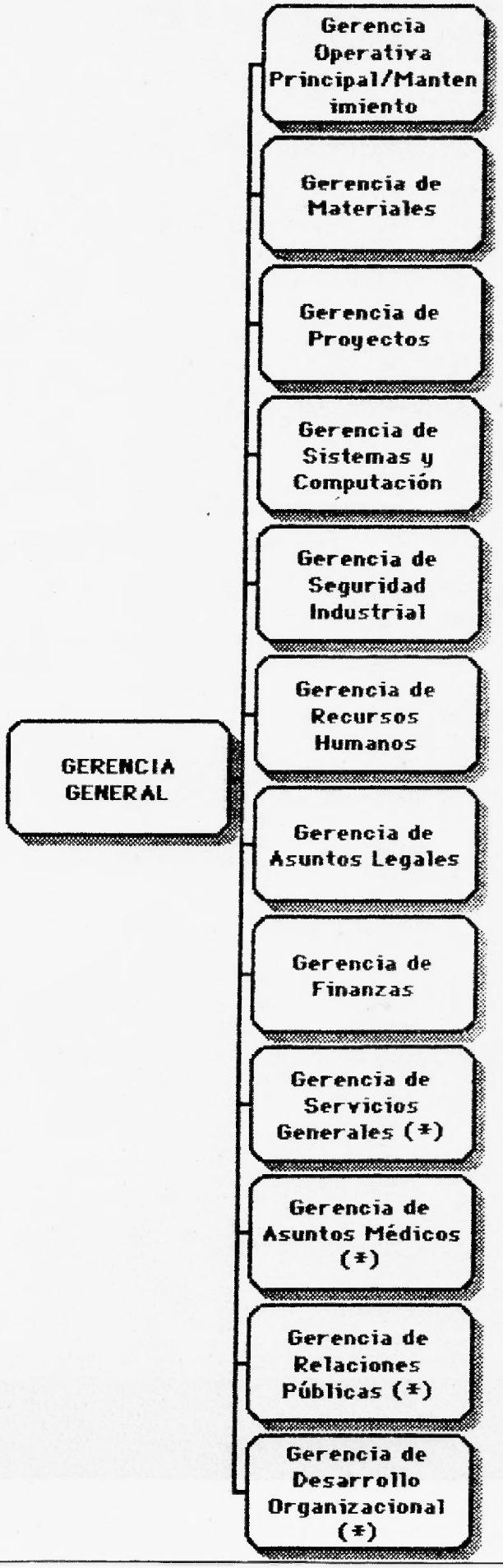
Dicha división agrupa aproximadamente al 50% del personal de la empresa.

CUADRO RESUMEN DE LA FUERZA-HOMBRE PROPIA PARA EL MES DE AGOSTO DE 1987 DE MARAVEN

	No. DE TRABAJADORES
Oficina Principal (OP)	1.351
División de Operaciones de Producción (DOP)	7.540 (*)
División de Refinación (DR)	2.285
División de Mercadeo Interno (DMI)	361
Faja Petrolífera del Orinoco	71
Marina	438
Total	12.046

(*) Incluye a: 2331 trabajadores de la nómina mayor
2341 " " " " personal
2868 " " " " diaria

Cada división de la empresa se encuentra a su vez dividida en gerencias que pueden ser operativas o de apoyo (staff) y cuya magnitud dependerá tanto del tamaño de la división como de la importancia o peso de la función. Las diferentes gerencias se dividen en unidades y el nivel más pequeño organizativamente está constituido por las secciones, que en general agrupan de cinco a cincuenta trabajadores. Dichas divisiones en forma general siguen el siguiente esquema:



(*) De acuerdo al tamaño de la División pueden ser Unidades, no Gerencias

2.3 Beneficios Sociales y Económicos Proporcionados por la Empresa.

La empresa ha ofrecido a sus trabajadores innumerables beneficios, tanto económicos como no económicos a lo largo de su trayectoria. Dichos beneficios han ido mejorando en sus sucesivos Contratos Colectivos, es decir su primer Contrato Colectivo, celebrado en 1946 hasta el último celebrado en 1986 buscando en cada nuevo contrato celebrado otorgar mayores y mejores beneficios que el contrato anterior y tratando siempre de ir más allá de lo establecido por la ley. Pero la Empresa también ofrece un paquete de beneficios socioeconómicos a aquellos trabajadores que no están cubiertos por dichos Contratos Colectivos sin dejar a un lado el objetivo que persigue la empresa con el otorgamiento de beneficios económicos y sociales como complemento adicional al sueldo básico percibido por los tabajadores logrando así una mayor proyección económica y social y buscando siempre otorgar beneficios y planes que vayan acorde con la situación económica y social del país.

A fin de recopilar la información referente a dichos beneficios hemos recurrido a las siguientes fuentes:

- Un folleto que contiene el paquete de Planes y Beneficios socio-económicos que ofrece la empresa donde se especifica el objetivo, elegibilidad y requisitos de dichos beneficos.

- El manual de normas y procedimientos de la empresa.

- Entrevistas con los diferentes empleados de la empresa que se ocupan de administrar dichos planes y beneficios socio-económicos.

La información obtenida se encuentra resumida en el siguiente cuadro demostrativo:

CUADRO DEMOSTRATIVO DE LOS BENEFICIOS SOCIO - ECONOMICOS DE LA EMPRESA

PLANES Y BENEFICIOS SOCIO ECONOMICOS:	REQUISITOS:
Seguro de vida colectivo: Consiste en proporcionar a los beneficiarios sobrevivientes designados por el trabajador asegurado ante fallecimiento, el pago de un beneficio en efectivo.	- Se empleado activo de la empresa. - Ser trabajador jubilado que hayan optado por el Plan de Jubilación MARAVEN. - Cotizar una prima mensual.
Seguro de Accidentes Personales: Consiste en proporcionar a los trabajadores, jubilados y a sus respectivos conyuges, un seguro que les prevea cobertura por muerte o invalidez permanente, como consecuencia de un accidente.	- Dicho seguro es opcional. - Ser empledo activo de la empresa o jubilado que haya optado por el Plan de Jubilación MARAVEN. - Cotizar una prima mensual.
Seguro Odontológico: Brindar al trabajador/jubilado y a sus familiares elegibles, un plan que le permita recuperar parcialmente gastos incurridos por tratamientos odontológicos.	- Ser empleado activo de la empresa o jubilado que hayan optado por el Plan de Jubilación MARAVEN. - Los hijos deben tener una edad inferior a 25 años. - Cotizar una prima mensual.
Seguro de Hospitalización Cirugia y Maternidad: Porporcionar al trabajador y sus familiares elegibles un Seguro que le permita recuperar parcialmente los gastos médicos, quirúrgicos y de hospitalización en que incurran.	- Ser empleado activo de la empresa o jubilado que hayan optado por el Plan de Jubilación MARAVEN. - Los hijos deben tener una edad inferior a 25 años. - Los padres / suegros (en defecto de los padres) hasta los 80 años. - Hermanos hasta los 18 años. - Cotizar una prima mensual.
Fondo de Ahorros y Previsión MARAVEN: Facilita al trabajador la posibilidad de ahorrar parte de su salario básico y recibir, como beneficio adicional, las contribuciones que la Compañia aporte para que el trabajador pueda cubrir sus necesidades.	- Ser empleado activo de la empresa y con más de un mes de servicio para la misma. - Para el personal contratado, cuando la duración del contrato sea mayor de (3) tres meses.
Bono Vacacional: Consiste en el pago de 30 días de sueldo básico, sin deducciones el cúal es otorgado para el momento del disfrute de las vacaciones.	- Haber prestado servico en forma ininterrumpida, por un año, es decir, tener derecho al disfrute de las vacaciones.

Préstamos a nuevos empleados de la nómina mayor:

Tiene como objetivo ayudar al nuevo trabajador de la Nómina Mayor a cubrir los gastos extraordinarios en los cuales incurra como consecuencia de aceptar una oferta de empleo para trabajar en un lugar distinto al de su residencia habitual.

- Ser empleado de la Nómina Mayor que por nuevo empleo, deben trasladar su residencia fuera de su lugar habitual.
- Haber cumplido un mínimo de un (1) mes de servicio ininterrumpido en la Empresa, y un máximo de 6 meses.

Plan de Pensiones Temporales:

Ofrecer temporalmente a los trabajadores elegibles, un ingreso mensual similar a la pensión de vejez que otorgaría el I.V.S.S.

- Todos los trabajdores que opten jubilarse por el Plan de Jubilación MARAVEN, que no cumplan con el requisito mínimo de edad y cotizaciones necesarias para hacerse acreedores a la pensión de vejez del I.V.S.S.

Sociedades Civiles de Ahorro de los Trabajadores y Jubilados:

Consiste en prestar asistencia administrativa a las sociedades civiles de ahorro y crédito contituidas por sus trabajadores.

- Pueden asociarse a la Caja de Ahorro todos los trabajadores de la empresa y jubilados que se acojan al Plan de Jubilación.

Sistema de Jubilación:

Consiste en ofrecer a sus trabajadores que reunan ciertos requisitos de edad y tiempo de servicio, la oportunidad de recibir una pensión vitalicia al concluir sus servicios.

- Todos los trabajadores que de acuerdo al tipo de Jubilación reúnan los requisitos de edad y tiempo de servicio siguiente:

TIPO DE JUBILACION	E D A D		Servicio
	Hombres	Mujeres	Mínimo
Normal	60	55	15 años
Prematura a solicitud del trabajador	55	50	25 años
Prematura ofrecida por la empresa	50	50	15 años

Seguro Colectivo de Vehículos:

Consiste en proveer a todos sus trabajadores activos y permanentes, a los jubilados y a sus familiares elegibles, cobertura económica, administrativa y legal, ante siniestros ocasionados por los vehículos propios que sean asegurados.

- Ser trabajador activo de la empresa y jubilados que se acojan al plan de jubilación.

Actividades Depórtivas y Recreacionales:

Consiste en promover el desarrollo y práctica de las actividades deportivas y recreacionales entre los trabajadores y sus familiares como medio de cultivo de los valores de la convivencia, la solidaridad y la preservación de la salud.

- Ser trabajador activo de la empresa.

Plan de Fideicomiso: Consiste en facilitar a todos los trabajadores un plan para la constitución de fideicomisos, a fin de que puedan obtener beneficios resultantes de las inversiones de sus prestaciones sociales, que les correspondan, de acuerdo a la Ley del Trabajo.	- La participación en el plan es opcional para todos los trabajadores, con un (1) año o más de servicios ininterrumpidos.
Ayudas en Ciudades y Centros Poblados: Consiste en conceder a sus trabajadores ayudas económicas temporales, para afrontar ciertos gastos de vida en ciudades/centros poblados, donde deben residir por motivo de la prestación de servicios a la Empresa.	- Ser empleado activo de la empresa. - Prestar servicios o residir en lugares donde la Empresa no tiene obligación legal de suministrar vivienda.
Seguro Funerario: Consiste en un Seguro Temporal Renovable de diez años, pagadero en caso de fallecimiento, para el solicitante y su grupo familiar.	- Ser trabajador de la empresa. - Cotizar una prima anual.
Gastos de Entierro: Consiste en conceder una ayuda económica de Bs. 6.000 para los gastos que acarre este tipo de contingencia.	- Ser empleado activo de la empresa.
Pago por Gastos de Reacomodo: Consiste en una compensación que la empresa hace a sus trabajadores por los gastos que origina el cambio de residencia.	- Ser empleado activo de la empresa. - Dirigir la solicitud a su supervisor inmediato y que esta sea aprobada por el Gerente de la Función.
Préstamo para adquirir **Computadoras personales:** Consiste en un préstamo personal que realiza la empresa a sus empleados hasta un máximo de Bs. 50.000 para la adquisición de computadoras personales.	- Ser empleado de la Nómina Mayor. - Haber acumulado por lo menos tres (3) años ininterrumpidos de servicios en la Industria.
Préstamos del Fondo Fiduciario: Consiste en conceder préstamos personales o adelantos de sueldos/salarios a los trabajadores en base a lo acumulado por concepto de Fideicomiso.	- Ser trabajador activo de la empresa. - Tener constituido fideicomiso.

Viaticos: Consiste en una cantidad de dinero que se adelanta para cubrir gastos de comidas, transporte, propinas incidentales, etc, cuando se dispone a realizar un viaje con ocasión de efectuar trabajos o a fin de obtener conocimientos.	- Ser trabajador activo de la empresa que se encuentre en las situaciones antes expuestas.
Descuentos en Compras: Consiste en facilidades por concepto de descuentos en los precios de venta al público que ofrece la empresa a sus trabajadores en diferentes establecimientos.	- Ser trabajador activo de la empresa.
Exámen Médico Pre - empleo: Consiste en la prestación de servicios médicos gratuitos a los nuevos trabajadores .	
Exámen Médico Anual: Consite en un exámen medico general gratuito que se le realiza al trabajar anualmente.	- Ser trabajador activo de la empresa.
Ayuda Educativa: Consiste en una cantidad de dinero que se le otorga al trabajador para el pago de sus estudios a nivel superior.	- Ser empleado activo de la empresa.
Pago de Utilidades: Consiste en un incremento porcentual de 16,66% sobre la remuneración anualmente recibida.	- Ser trabajador activo de la empresa.
Plan de Vivienda Especial y Temporal: Ayudar al personal de la Nómina Mayor a adquirir vivienda propia en los centros poblados cercanos al lugar de trabajo, mediante un sistema de subsidio de intereses sobre un préstamo otorgado por instituciones financieras para: A. Adquisición de vivienda. B. Construcción de vivienda en terreno propio.	- Ser trabajador de la Nómina Mayor - Trabajar en las zonas de aplicación del plan. - Tener un año o más de servicio ininterrumpido en la empresa.
Plan de Ayuda Adquisición de Vivienda: Su objetivo es el de ayudar a los empleados de Nómina Mayor a: Adquirir vivienda, amortizar o disminuir hipoteca o efectuarle reparaciones o mejoras a su vivienda propia mediante préstamos, otorgados por la empresa: El PAAV está comprendido por dos tipos de préstamos: el inicial y el adicional.	- Serán elegibles para recibir el préstamo inicial los trabajadores de la Nómina Mayor que hayan completado dos (2) años de servicio ininterrumpido en la empresa. - No haber participado ni ser participante en algún plan de vivienda de la empresa.

	- No haber adquirido una vivienda de la empresa, de alguna otra filial de Petróleos de Venezuela o de las antecesoras de las filiales. - Si tanto el marido como la esposa, son trabajadores de una o de dos empresas de P.D.V.S.A, sólo una de ellos será elegible para recibir el préstamo. - Son elegibles al Préstamo Adicional aquel personal que tiene 10 o más años de servicio continuo desde la fecha de su último préstamo de otro plan de vivienda para nómina mayor. - Personal que tiene 10 o más años de servicio continuo desde la fecha en que compró una vivienda de la empresa, sin utilizar un plan de vivienda.
Plan de Vivienda Contractual: Consiste en aportar una contribución en efectivo, a los trabajadores, cubiertos por el contrato colectivo vigente, por una sola vez para: - Adquirir una vivienda. - Adquirir un Terreno para construir. - Construir una vivienda en terreno propio. - Liberar o disminuir hipoteca constituida en la ocasión de adquirir o construir vivienda. - Ampliar y/o mejorar una vivienda propia construida sobre la propiedad Horizontal.	- Ser trabajador activo, permanente, de la nómina de pago de la empresa cubiertos por el contrato colectivo vigente.
Ayuda Especial y Temporal para el pago de alquiler de vivienda: Consiste en una ayuda económica especial y no permanente para pago de alquiler de vivienda.	- Ser empleado activo de la Nómina Mayor. - Haber sido transferido de campamento a ciudad o centro poblado; entre ciudades y/o centros poblados. - Ser nuevo empleado contratado para prestar servicios en ciudades o centros poblados distintos a los de su residencia habitual.
Ayuda para tesista: Consiste en una ayuda económica que se le otorga al trabajador para que cubra los gastos relacionados con su memoria de grado.	- Ser empleado activo de la empresa. - Estar llevando a cabo la tesis en la empresa.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

DE LA INVESTIGACION

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACION DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

A. Planteamiento del Problema:

Son muchos los estudios que se han realizado sobre la motivación obteniéndose en cada uno de ellos diversas y complejas conclusiones, ya que existen diferentes patrones motivacionales que en cierto modo se relacionan con las necesidades y metas de cada individuo.

Ahora bien, al estudiar dicho tópico en las organizaciones burocráticas modernas, la tarea es mucho más compleja, porque el individuo al formar parte de una organización no se desprende de sus propias inquietudes y necesidades, por lo tanto es tarea de la empresa crearle al trabajador una situación tal en la que satisfaga sus necesidades, además de ofrecerle la posibilidad de crecimiento y desarrollo, logrando de esta forma su identificación con la organización y por ende una disposición positiva hacia el trabajo que contribuya a los logros individuales de sus trabajadores conjuntamente con los de la organización.

Con éste propósito toda investigación debe poseer una pluralidad de incentivos que al aplicarlos a su personal actuén como elemento motivador y de esta forma inducirlos a efectuar sus labores de manera tal que prometan una óptima productividad.

Por lo tanto los especialistas en Recursos Húmanos deben saber cuales son las motivaciones que orientan a su personal hacia el trabajo con la finalidad de planificar las políticas de incentivos para individuos y grupos en el marco de la organización del trabajo.

Partiendo del hecho de que los individuos difieren unos de otros y que han adquirido esquemas de necesidades diferentes, suele ocurrir que los incentivos mejores para un individuo o grupo en un momento dado pueden ser menos convenientes en otro. La administración de personal deberá tomar esto en cuenta y dirigir sus esfuerzos hacia el reconocimiento y detección de necesidades comunes de los individuos, para que los incentivos ofrecidos puedan cumplir con los objetivos para los cuales fueron creados, liberar la motivación de los individuos, lograr la satisfacción de estos en su trabajo y los objetivos de la organización: mayor productividad, estabilidad laboral, etc.

Una de las empresas que ha tenido en nuestro país una gran expansión e incremento en la Administración de sus Recursos Humanos, es la Industria Petrolera, la cual goza de cierta popularidad en cuanto a los "buenos" beneficios socioeconómicos que otorga a su personal.

Específicamente, nuestra empresa-objeto de estudio, MARAVEN S.A. se ha encontrado con situaciones donde sus trabajadores han estado satisfechos en unos casos e insatisfechos en otros en realación al paquete de beneficios socio-económicos que ésta les ofrece. Dicha empresa ha tratado a lo largo de los años mejorar y aumentar los Planes y Beneficios socio-económicos otorgados a su personal, mediante sus diversos Contratos Colectivos asi como también en forma unilateral por parte de la empresa para mejorar aquellos beneficios que no estan contemplados en los mismos.

Autores como Yodér[25] sostienen que subyacente a esto están las motivaciones de los trabajadores.

Yoder se pregunta si es posible que hombres y mujeres que pueden tener poco interés personal en las

---

(25) Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, México 1982. Compañia Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A). 823 Págs.

tareas que desarrollan, hagan un trabajo eficiente. Por tanto, los que manejan las empresas deben saber cual en verdad son las motivaciones que orientan a sus trabajadores, a fin de planificar Políticas de Incentivos para individuos y grupos dentro del marco de la organización del trabajo. Los trabajadores en todos los niveles deben ser persuadidos en alguna forma de interesarse por los trabajos que les asignan, deben aceptar con satisfacción su rol de trabajadores y muy especialmente el personal ejecutivo, pues si éstos no están motivados en sus tareas es indudable que están seriamente limitados para guiar y dirigir eficientemente a sus colaborados.

Se hace por tanto interesante investigar: la influencia de los Planes y Beneficios socio-económicos que otorga actualmente, la empresa MARAVEN S.A. a sus empleados ejecutivos en la motivación hacia el trabajo.

B. Objetivos de la Investigación:

El lineamiento fundamental de nuestra investigación será el dar una respuesta a la siguiente interrogante: ¿motivan los planes y beneficios socio-económi-

cos que otorga la empresa a sus empleados ejecutivos? Por lo que el objetivo principal del estudio, es analizar la motivación de los empleados ejecutivos en su trabajo en relación a la influencia de los planes y beneficios socio-económicos ofrecidos por la organización. Igualmente nos hemos fijado,una serie de objetivos especificos a seguir, los cuales nos orientarán en el logro de la meta propuesta.

Estos objetivos especificos son:

1.- Conocer el nivel de motivación de los empleados ejecutivos en relación a las normas de Planes y Beneficios socio-económicos de la empresa.

2.- Establecer que tipo de necesidades, según la Teoría de Maslow le son satisfechas a los empleados ejecutivos por los beneficios que otorga la empresa.

3.- Determinar la relación existente entre el nivel de motivación y las siguientes variables:

a.- Edad.

b.- Sexo.

c.- Estado Civil.

d.- Número de cargas familiares.

e.- Número de hijos menores de 18 años.

f.- Antiguedad en la empresa.

g.- Remuneración mensual.

h.- Nivel educativo.

4.- Detectar algún tipo de incentivo o atractivo no formalmente explícito dentro de la empresa con el fin de determinar que otros factores, lleva a los individuos a trabajar en la empresa y mantenerse en ella.

5.- Obtener una hipótesis que pueda ser tomada como base para investigaciones futuras.

Para la consecución de los fines propuestos, nos basaremos en los aportes de la Teoria de la Jerarquía de las Necesidades de A. Maslow y la Teoria Bifactorial de Frederick Herzberg; según nuestro sistema de integración de las dos teorias. Se intentará conocer la posible relación entre cada uno de los beneficios socio-económicos y el nivel de motivación de los empleados, atendiendo a la jerarquización de las necesidades y clasifi-

cación en factores higiénicos y motivantes, por lo que realizaremos un análisis específico, parcial en base a la teoría de A Maslow y uno más amplio y global en base a la de F. Herzberg.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

IV. METODOLOGIA

4.1. Identificación de las variables

Antes de entrar a explicar, los parámetros metodológicos que guiarán la presente investigación, es importante identificar y aclarar algunos aspectos primordiales referentes a las variables que conforman el presente estudio, ya que guardan una estrecha relación con los objetivos propuestos.

1. Variable dependiente: Motivación en el trabajo

   Esta variable se definirá según lo expuesto en el Marco Teórico. A los fines del presente estudio se entiende por Motivación en el trabajo una actitud general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que inducen a los individuos a trabajar y contribuir con la empresa, para así satisfacer esos impulsos y deseos.

   La motivación en el trabajo constituye, para los fines del presente estudio, la variable dependien-

te ya que se pretende explicar los cambios que se producen en ella como resultado del nivel o cantidad de la variable independiente.

2. Variable independiente: Planes y Beneficios Socioeconómicos.

Esta variable se definirá según lo expresado en el Marco Teórico, considerando a los planes y beneficios socioeconómicos como incentivos.

Se entederá como incentivo para los fines del presente estudio como:

> *"Un estímulo, un aliciente, que incita a la acción. En su significado más amplio puede aplicarse a cualquier factor material o de otra clase que impulse, apremie o anime a una persona a la acción y a la lucha para obtener determinados resultados".*(26)

Los planes y beneficios socio-económicos, entendidos estos como incentivos representan la variable independiente, es decir, la variable que se maneja o trata en el presente estudio para observar qué efectos o influencia tendrá sobre la variable dependiente (Motivación en el trabajo).

---

(26) PETERSEN, Elmore y Plowman, Grosvenor. Op Cit. Pág. 482.

Además de las variables principales de este estudio, mencionadas anteriormente (Planes y Beneficios socioeconómicos y Motivación en el trabajo) serán también tomados en consideración los factores o datos descriptivos que configuran al grupo muestral como: la edad, sexo, estado civil, antiguedad, nivel educativo, remuneración mensual, número de hijos menores de 18 años y número de cargas familiares, a fin de determinar su efecto o influencia sobre la variable dependiente,es decir Motivación en el trabajo, convirtiéndose de esta manera tales factores en variables independientes.

4.2. Operacionalización de las variables

Luego de haber identificado y conceptualizado las varibles de este estudio, se procedió a la operacionalización de las mismas, es decir, al procedimiento de descomponer las variables generales, para obtener las intermedias y luego pasar a los indicadores con la finalidad de que dichas variables sean directamente observables y operativas.

Para realizar dicha operacionalización es necesario seguir una serie de pasos:

1. Definición del concepto de la variable general de

modo que quede expresado teóricamente los rasgos principales que presenta en la realidad.

2. Especificación del concepto, o sea, el análisis de las dimensiones y los componentes de dichas dimensiones implicadas en la estructura y representación del concepto de la variable.

3. Selección de los indicadores o circunstancias empiricas concretas que sean signo de la menor o mayor extensión que abarca la dimensión.

4. Elaboración de los items o preguntas dirigidas a medir aquellos indicadores de mayor importancia para los fines del estudio.

Todos estos pasos han quedado englobados en el siguiente cuadro, lo cual representa la fase teórica del diseño del instrumento de recolección de datos.

4.3. Tipo de diseño utilizado

El presente estudio está enmarcado dentro del esquema de investigación señalado por C Sellitz y sus colaboradores como exploratorio-descriptivo, tal y como se puede deducir de los objetivos del estudio.

OPERACIONALIZACION

	DEFINICION NOMINAL	DEFINICION REAL (DIMENSIONES)	DEFINICION OPERACIONAL (INDICADORES)	ITEMES
FACTORES HIGIENICOS	Necesidades Fisiologicas	- Condiciones Físicas de Trabajo. - Sueldo - Condiciones de Vida - Condiciones psicológicas de trabajo.	- Alimento. - Vivienda. - Descanso. - Sueldo. - Ambiente Físico. - Salud.	2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 16.
	Necesidad de Seguridad y Protección	- Supervisión - Prestaciones Sociales. - Política de la Empresa.	- Estabilidad - Comunicación. - Preocupación por los trabajadores. - Capacitación - Trato justo.	1, 9, 10, 14, 17, 18, 19, 20.
	Necesidad de Pertenencia	- Pertenecer a la Empresa. - Pertenecer al grupo.	- Sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa - Equipo de Trabajo. - Compañerismo.	5
FACTORES MOTIVANTES	Reconocimiento y Propia estima	- Uno mismo. - Confianza. - Los demás (posición relativo y reconocimiento).	- Independencia. - Responsabilidad - Capacidad. - Jerarquía Real. - Promociones. - Respeto. - Méritos.	Pregunta No. 2 parte III del cuestionario ¿Como se percibe Ud. dentro de 10 años en la empresa?.
	Autorealización	- Metas propias. - Logros. - Cumplimiento consigo mismo. - Autosatisfacción	- Creatividad. - Logros de Iniciativa. - Progreso continuo. - Realización del potencial.	Pregunta No. 3 parte III del cuestionario ¿Cree Ud. que el programa de Desarrollo de personal que lleva adelante la empresa lo ayuda a Autorealizarse?

La primera etapa de la investigación, es decir la exploratoria consistió en lo siguiente:

1. Una descripción general de la empresa-objeto de estudio con especial interés en la División de Operaciones de Producción (Edo-Zulia) dado que allí fue llevado a cabo específicamente el presente estudio; a fin de determinar su historia, evolución, desarrollo, finalidad y características, como puede observarse en la Descripción General de la Unidad de Estudio.

2. Una serie de entrevistas a empleados que manejan los diferentes planes y beneficios que ofrece la empresa a su personal nómina ejecutiva con el fin de obtener mayor información y conocimiento sobre dichos beneficios.

   El resultado de estas entrevistas está presentado en el cuadro demostrativo de los Planes y Beneficios Socio-Económicos que puede observarse en la Descripción General de la Unidad de Estudio.

3. Una revisión bibliográfica en busca de los elementos teóricos dirigidos a sustentar el presente estudio, lo cúal ha quedado englobado en el Marco

Teórico.

Esta primera etapa permitió recolectar la información necesaria referente a la Empresa objeto de estudio, aumentar los conocimientos acerca de los planes y beneficios socio-económicos que ofrece la Empresa a sus empleados ejecutivos y de la motivación como fenómeno laboral, aclarar dudas y conceptos, determinar las posibilidades prácticas para llevar a cabo esta investigación y por último permitir formular el problema de investigación y los objetivos de la misma.

La segunda etapa de la investigación; la descriptiva nos permitió describir las características de la muestra de los empleados ejecutivos en cuanto a la motivación en el trabajo, es decir "describir un fenómeno o una situación, mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporespacial determinada.(27)

Además de que seguimos todas las fases que debe contener un estudio de este tipo "formulación..." de los objetivos del estudio, designación de los métodos de recogida de datos, selección de la muestra, recolección, manipulación y análisis de los datos, presenta-

---

(27) ANDER Egg, Ezequiel. Introducción a las técnicas de Investigación. Buenos Aires, Argentina, Editorial Humanitas 1972, Pág. 40.

ción de los hallazgos".(28)

4.4. Diseño del Instrumento de Recolección de Datos

Con el fin de poder cumplir con los objetivos de nuestro estudio se hizo necesario operacionalizar las teorías de motivación utilizadas, relacionandolas con la política de beneficios de la Empresa con este fin se diseñó un cuestionario elaborado cuidadosamente (ver anexo 1 cuestionario piloto). El mismo quedó estructurado de la siguiente forma:

Una primera parte que contiene diez (10) preguntas o datos generales descriptivos de los empleados que conforman la muestra, los cuales ayudarán a llegar a determinadas conclusiones en relación al nivel de motivación que obtenga cada individuo y son: edad, sexo, estado civil, número de cargas familiares, número de hijos menores de 18 años, tipo de empleado, antiguedad en la empresa remuneración mensual, tipo de nómina a que pertenece y nivel educativo, a los que se le asignaron sus códigos respectivos (ver instructivo de codificación punto 4.7).

---

(28) SELLTIZ, C. Jahona M y Otros. Metodos de Investigación a las Relaciones Sociales Madrid. Editorial Rialp. 1980 Pág. 87

La segunda parte está conformada por veintisiete (27) preguntas, una por cada plan y/o beneficio otorgado por la empresa a sus empleados ejecutivos y las instrucciones para su llenado. Cada una de estas preguntas conforman un "Escalograma de Guttman" (29) que es un tipo especial de escala sumatoria o acumulativa en cuanto el valor total de los items que la componen no puede calcularse a menos que estas tengan entre sí una relación lógica de inclusión; en nuestro estudio a cada pregunta corresponden cinco (5) respuestas o afirmaciones coincidentes con los diferentes tipos de necesidades y factores planteados por las teorías sobre motivación utilizadas, donde el empleado puede contestar afirmativa o negativamente, según se produzca o no el sentimiento propuesto por la afirmación.

Por último la tercera parte del cuestionario, está conformada por cuatro (4) preguntas abiertas, la primera tiene el propósito de detectar algún incentivo o atractivo, no formalmente explícito dentro de la empresa a fin de llevar adelante uno de los objetivos de nuestro estudio. La segunda pregunta nos permitirá conocer la percepción que tenga el empleado de sí mismo

---

(29) SIERRA Bravo, Restitulo: Técnicas de Investigación Social. Madrid. Editorial Paraninfo. 1976. 256 Págs.

dentro de la organización; la tercera nos dará la posibilidad de conocer la opinión de los empleados sobre el Programa de Desarrollo de Personal de la empresa en relación con su autorealización. Los resultados obtenidos de la segunda y tercera pregunta lo relacionaremos con los obtenidos en las veintisiete preguntas de la segunda parte del cuestionario pués estas preguntas están dirigidas específicamente a las necesidades, que según las teorías de Maslow y Herzberg, son conocidas como de reconocimiento y propia estima y autorealización o factores motivantes, según F. Herzberg. La cuarta y última pregunta permite que los empleados propongan algún otro beneficio socioeconómico que la empresa no posee y que ellos consideren necesario, esto con el objeto de ofrecerle un aporte a la organización en cuanto a planes y beneficios se refiere.

Una vez elaborado el cuestionario piloto se procedió antes de su aplicación definitiva a realizar una Prueba Piloto para determinar la confiabilidad y validez del instrumento a través del cálculo de los coeficientes de reproducibilidad además de efectuar un sondeo a fin de verificar si las preguntas estaban redactadas de manera clara y precisa.

Concluída la Prueba Piloto y con los resultados de ella obtenidos, se procedió a la elaboración del instrumento definitivo (ver anexo 2) quedando estructurado de la siguiente manera: una primera parte constituida por los Datos Generales, una segunda parte conformada por veinte (20) preguntas, cada una en forma de escalas,(30) habiendo sido eliminadas siete (7) de ellas por no obtener el mínimo esperado en los coeficientes de reproducibilidad y una tercera y última parte conformada por tres preguntas cerradas previa categorización y una pregunta abierta.

4.5. Selección de la Muestra

Con la finalidad de obtener las informaciones y datos necesarios para la consecusión del presente estudio, se seleccionó una muestra representativa de la unidad de estudio, ya que razones de tiempo, trabajo y costo, no permitieron realizar el estudio en forma individual a cada una de las unidades que comprende el universo.

---

(30) Para la construcción de las escalas se tomó la idea de la tesis de grado de Bravo, José y García, Sonia. "Estudio de la satisfacción de necesidades en relación con los incentivos laborales". UCAB, 1982.

4.5.1. Definición y delimitación del Universo.

El universo de estudio de este tipo de empresa en Venezuela es de: 3 empresas (MARAVEN, LAGOVEN Y CORPOVEN); empresas operadoras verticalmente integradas a Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.). Entre ellas se seleccionó una (1) empresa: MARAVEN, S.A., por habernos permitido llevar a cabo el presente estudio en sus dependencias.

La empresa objeto de estudio, para la nómina del mes de Agosto de 1987 cuenta con un total de Doce mil cuarenta y seis (12.046) trabajadores distribuidos entre sus divisiones organizativas como se muestra a continuación.

DIVISION	No. DE TRABAJADORES
Oficina Principal	1.351
División de Operaciones de Producción	7.540
División de Refinación	2.285
División de Mercadeo Interno	361
Marina	438
Faja	71
TOTAL	12.046

Para la realización del presente estudio se seleccionó la División de Operaciones de Producción (D.O.P.), por ser la más representativa de todas las dimensiones organizativas que existen en dicha empresa; esta representatividad viene no sólo por poseer el mayor número de trabajadores en comparación con el resto de las divisiones, sino que en ella se encuentra gran diversidad de puestos que cubre la mayoría de los existentes en toda la empresa. Esta división según los tipos de nómina existentes en la empresa, se encuentra distribuida de la siguiente manera.

NOMINA	No. DE TRABAJADORES
Mayor	2.331
Personal	2.341
Diaria	2.869
TOTAL D.O.P	7.540

Este estudio solamente tomó en cuenta los empleados ejecutivos, ya que en la empresa (caso de estudio) este tipo de personal ocupa puestos claves en la organización, son el foco de atención de los programas de

Desarrollo, a los cuales hay que tener lo mejor preparado posible; por lo tanto sería interesante conocer sobre la motivación de los mismos.

Por ello, para los efectos del presente estudio, los empleados ejecutivos de MARAVEN, S.A., están conformados por el personal Nómina Mayor de la empresa; el cual se encuentra excluido del Contrato Colectivo por se considerados empleados de confianza de la organización, está integrado por un grupo de empleados cuyo nivel dentro de la estructura organizativa de la empresa tiene como soporte un conjunto de beneficios y condiciones, plasmados en una básica filosofía gerencial cuyas normas y procedimientos contemplan condiciones que en su conjunto en ningún caso son inferiores a las existentes para el personal cubierto por el Contrato Colectivo.

De esto se desprende que este estudio no tomó en cuenta a los trabajadores que conforman los tipos de nóminas Personal (integrada por los denominados empleados) y Diaria (integrada por el personal obrero) de la empresa.

Por lo tanto la población a estudiar está conformada por el personal fijo perteneciente a la Nómina

Mayor de la División de Operaciones de Producción que posee un total de 2.331 empleados, de los cuales fueron excluidos, 566 empleados por el difícil acceso a los lugares de trabajo y a la naturaleza de sus labores, como por ejemplo los ubicados en los centros operacionales de Puerto Miranda, Palmarejo de Mara, Campos Tiguaje, Barúa-Motatán, Mene de Mauroa, etc. De esta forma la población queda conformada por 1.765 empleados.

4.5.2. Cálculo del tamaño de la muestra

Una vez delimitado el universo, se procedió a determinar el tamaño de la muestra, la cual se hace necesario constituya una porción representativa del universo de estudio; por lo tanto ésta "*...ha de constar de un número insuficiente de elementos elegidos al azar tal que proporcione una seguridad estadística de que los resultados que se obtengan de ella pueden, dentro de límites estimados, representar realmente el universo. Esto significa que el tamaño de la muestra ha de alcanzar determinadas proporciones mínimas, fijadas estadísticamente, según las leyes experimentales de la probabilidad.*" (31). Pero, sin que ésta exceda el

---

(31) SIERRA BRAVO, Restituto; Op. Cit. Pág. 93.

ésta exceda el límite mínimo.

Para la determinación del tamaño y el cálculo de la muestra se tomaron en cuenta cuatro elementos importantes.

a) La amplitud del universo, infinito o no. En este caso la amplitud del universo es finita ya que es inferior a 100.000 unidades, por lo que se debe utilizar una fórmula específica para estos casos.

b) El nivel de confianza adoptado. El nivel de confianza representa "*... la porción del área de la curva de distribución estadística normal del universo a abarcar*" (32) en este estudio utilizaremos el 90% del área de la curva normal.

c) El error de estimación permitido. Los resultados de la muestra no pueden ser exactos en relación al universo representado ya que siempre existirá un error de medida el cual disminuirá con la amplitud de la muestra.

En nuestro caso dadas las limitaciones y la amplitud del universo de estudio, se consideró conveniente tomar como error de estimación el 10% ya

(32) Ibidem, pàg 94.

que el nivel de confianza adoptado es de 90%.

d) Porcentaje en que se encuentra en el universo la característica estudiada. Considerando que no se ha efectuado una estimación previa en el universo de la proporción de empleados ejecutivos motivados y no motivados por los planes y beneficios que ofrece la empresa, se supone que dicha proporción es del 50%, es decir, un 50% de empleados ejecutivos están motivados y un 50% no están motivados, tomando así el criterio propuesto por R. Sierra Bravo para los casos de dificultad en realizar una estimación previa.

La fórmula estadística que se debe aplicar para una población finita es la siguiente:

$$n = \frac{4.\ p.\ q.\ N}{E^2\ (N-1) + 4.p.q}$$

Donde: **N** es el número de elementos de la muestra a determinar.

p es el tanto por ciento estimado de la característica investigada.

q es igual a 100-p (100-50% = 50%)

E es el error de estimación.

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{4 \times 50\% \times 50\% \times 1.765}{(10\%)^2 \times (1765 - 1) + 4 \times 50\% \times 50\%}$$

$$n = \frac{17.650.000}{176400 + 10.000}$$

$$n = \frac{17.650.000}{186400} = 94,69$$

$$n = 95$$

Entonces, el total de la muestra es de 95 empleados ejecutivos.

4.5.3. Características de la muestra

La muestra seleccionada en nuestro estudio posee las siguientes características:

a) Es intencional, debido a la escogencia solamente de los empleados Nómina Mayor de la División de Operaciones de Producción como población de estudio, excluyendo a los trabajadores Nómina Personal y Diaria.

b) La siguiente característica es la de ser estratificada, porque la población a considerar fue dividida en tres estratos: No supervisorio, supervisorio y gerencial: Los cuales deberán tener una representación equivalente con la proporción en que se encuentren en el universo. Esta división por estrato se realizó tomando en cuenta las características de la población a estudiar, en las cuales se pudo diferenciar en forma clara, tres estratos de acuerdo al criterio nivel de supervisión, basándonos en los grupos salariales de acuerdo al sistema de evaluación de puestos de la empresa (HAY), todo esto con la finalidad de lograr un muestreo más eficaz.

Dichos estratos quedaron conformados de la siguiente manera:

GRUPOS SALARIALES	ESTRATOS	No. DE EMPLEADOS	(%)	REPRES. EN LA MUESTRA
30 en adelante	Gerencial	28	1,58	2
24 - 29	Supervisorio	641	36,32	36
19 o 999 - 23	No supervisorio	1.096	62,10	62
		1.765	100 %	100

El estrato no supervisorio por lo general comprende a profesionales con hasta 5 años de servicios o veteranos de la empresa con menor nivel de instrucción. Las actividades que realizan son meramente operativas con el cumplimiento de metas bien definidas.

El estrato supervisorio comprende a profesionales desde 6 hasta 20 años de servicios o más y a veteranos de cualquier nivel de instrucción. Normalmente coordinan actividades generales, de supervisión básica, donde generalmente encontramos a los jefes de sección, jefes de unidad o superintendente de alguna función.

El estrato gerencial, realiza actividades de supervisión y coordinación, emiten pautas de acción, etc., es decir, tienen claras responsabilidades gerenciales lo que le confiere mayor grado de libertad en sus acciones. Es de destacar que este grupo recibe un adistramiento y desarrollo de personal especial o distinto al resto de la nómina mayor.

Aunque el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra

fue de 95 unidades, la muestra quedó en 100, debido a las aproximaciones realizadas para que los números de individuos que representan proporcionalmente en la realidad cada estrato de la muestra, fueran enteros, y de esta forma eliminar los decimales.

El cuadro anterior demuestra la división por estrato según el nivel supervisorio, con el número de empleados que tiene cada uno de ellos, a continuación el porcentaje de los mismos sobre el total de empleados, es decir 1.765 y tomando este porcentaje, se calculó en forma proporcional a la población, el mismo número de empleados ejecutivos a los cuales se les administrará el cuestionario, basados en el tamaño de la muestra.

c) La tercera y última característica de la muestra, es la de ser aleatoria, ya que los empleados que integran la misma, fueron seleccionados mediante un proceso donde cada uno de ellos tendrá la misma probabilidad de ser escogido.

4.5.4. Método utilizado para la escogencia de los elementos integrantes de la muestra.

Luego de haber determinado el tamaño de la mues-

tra, se procedió a escoger los empleados que la integrarán. Para ello tomamos como principio, que cada elemento (empleado) de la población tuviese la misma probabilidad de ser elegido. El método seleccionado para este fin fue el muestreo del tipo: "Procedimiento aleatorio simple o de azar simple", utilizando la tabla de números aleatorios. (33)

El primer paso a seguir fue solicitar al Departamento de Informática del módulo de Personal de la División de Operaciones de Producción de la empresa, un listado computarizado para la nómina del mes de Agosto de 1987, de todo el personal fijo Nómina Mayor de dicha División, dividido en estratos según el criterio ya expuestos en el punto anterior, el cual señala el nombre del empleado, la gerencia a la cual pertenece, el lugar la unidad y el indicador, de tal manera de facilitarnos su localización. Del mismo excluimos aquel personal de difícil acceso, debido a la ubicación geográfica del lugar del trabajo y a la naturaleza de sus labores, señalados en el punto 4.5.1 sobre Definición y delimitación del universo.

---

(33) Ibidem, Pág. 107.

Seguidamente se procedió a enumerar los empleados de cada estrato, a partir del primero que aparece en la lista hasta completar el número total de empleados de cada estrato. Luego utilizamos la tabla de números aleatorios de la siguiente forma: el primer número para escoger al primer individuo en cada estrato fue seleccionado al azar en la tabla y a partir de ese número fueron tomados los demás, siguiendo siempre un orden en sentido de arriba hacia abajo, de tal manera que cada número tomado de la tabla indicaba el empleado elegido. Este procedimiento se efectuó de igual forma para cada estrato hasta completar la muestra en su totalidad.

4.6. Prueba Piloto

Una vez elaborado el instrumento de recolección de datos (ver anexo I) se procedió a realizar un estudio o prueba piloto a 27 empleados elegidos de manera aleatoria con las mismas características de la población, antes de aplicar definitivamente dicho instrumento a la muestra de 100 empleados.

La aplicación de la prueba piloto persigue los siguientes objetivos:

a) Determinar la validez del instrumento, es decir

si el instrumento mide realmente lo propuesto.

b) Verificar la redacción de las preguntas o items del instrumento para determinar si eran comprendidos con facilidad y si no se prestaban a diferentes interpretaciones.

c) Realizar cualquier tipo de modificación al instrumento.

Los resultados arrojados por la prueba piloto fueron bastantes exitosos, dado que la gran mayoría de las preguntas de la parte II del cuestionario pasaron la prueba utilizada por nosotros para determinar la validez del instrumento, denominada "Técnica de Cornell", la cual más adelante será explicada con detalle. De las 27 preguntas originales de la Parte II del cuestionario, 7 fueron eliminadas por las siguientes razones:

Cinco de ellas por no igualar o superar el coeficiente mínimo aceptable de 0,90, establecido por dicha técnica según Restituto, Sierra Bravo (34) y Guillermo Briones (35). Estas preguntas y los resultados de los

---

(34) Vease: Ibidem, pág. 274.

(35) BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México. Edit. Trillas. 1982. 288 Págs.

coeficientes están reflejados en el cuadro que se presenta a continuación.

PREGUNTAS	BENEFICIOS	COEFICIENTE RESPUESTA
2	Seguro Colectivo de vida	0,87
6	Bonificación Anual	0,84
8	Remuneración	0,86
13	Préstamos para Computadoras personales	0,86
22	Préstamos a nuevos Empleados nómina mayor	0,89

En bases a estos resultados consideramos que estas preguntas no lograron constituir una escala unidimensional, es decir, no son indicadores todos de una misma propiedad subyacente, constituyen una casi escala.

Con respecto a las dos preguntas restantes, la número 24 referente al beneficio de Ayuda para tesistas que ofrece el Plan de Reintegro, fue eliminada del cuestionario piloto debido a que la gran mayoría de los encuestados no contestaron esta pregunta por desconocimiento del beneficio, de tal manera fue imposible aplicarle la técnica representativa y obtener así su

coeficiente de reproducibilidad.

En cuanto a la pregunta número 16, referente al beneficio Comedor, fue eliminada ya que en la División donde se realizó el estudio, dicho beneficio se aplicaba en algunos campos y en otros no.

Otra modificación realizada al instrumento original fue en la parte III del cuestionario donde las tres primeras preguntas abiertas se transformaron en preguntas de tipo cerrado con varias alternativas de respuestas, esto con la finalidad de agilizar el proceso de respuesta y de análisis de los datos.

Esta categorización de preguntas abiertas se llevó a cabo teniendo como orientación las normas expuestas por Restituto, Sierra Bravo, éstas son las siguientes(36).

a) Tomar como principio fundamental el objetivo de la investigación y el material obtenido de las respuestas de los individuos.

b) Las categorías deben ser exhaustivas.

c) Las categorías deben ser excluyentes entre sí.

---

(36) Vease: SIERRA BRAVO, Restituto. op. Cit. pág 281 - 282.

d) El enunciado debe ser redactado en forma clara.

e) Las categorías deben ser detalladas, uniformes y lógicas.

f) Considerar que la categoría otros nunca deben absorver más del 5 por ciento de la repuestas.

Como se puede observar en el instrumento, la técnica utilizada para recoger la información fue un "escalograma de Guttman" referente a los beneficios de la empresa y los sentimientos que los mismos producen en los empleados ejecutivos, el cual se deriva de la idea de un "universo unidimensional escalable" (37).

"Guttman consideraba que un tema era escalable si un conjunto de respuestas a una serie de afirmaciones respecto a aquél se ordenaban por si mismas según determinadas formas específicas. En particular tiene que ser posible el ordenar las afirmaciones de modo que, idealmente, las personas que contesten favorablemente a una pregunta dada, tendrán todas ellas categorías más altas que las personas que las contestan desfavorablemente. Por la posición o puntuación en la escala lograda por el contestante, sabemos exactamente

---

(37) Ver: GOODE, William y HATT, Paul. Métodos de Investigación Social. México. Edit. Trillas. 1979. 356 págs.

cuales son las afirmaciones que aquél ha respaldado, y podemos decir que la respuesta a cualquiera de las preguntas proporciona una definición de la actitud del contestante. Esta cualidad por la cual se pueden reproducir las respuestas a cada pregunta, conociendo solamente la puntuación total, se llama **reproductividad**, que constituye una de las pruebas de si un juego de preguntas es o no una escala en el sentido que Guttman da a la palabra" (38). Este es el caso de nuestro interés y entonces para validar nuestro instrumento, calculamos para cada pregunta el denominado "Coeficiente de Reproducibilidad cuya fórmula es:

$$C.R = 1 - \frac{N^{O} \text{ total de faltas}}{N^{O} \text{ de preguntas} \times N^{O} \text{ de encuestados}} \quad (39)$$

Donde:

- N^{O} total de faltas: Es el número de errores cometidos en las respuestas, es decir, las respuestas que rompen con los patrones.

---

(38) Ibidem, pàg 351.
(39) SIERRA BRAVO, Restituto. op. Cit. pàg 274.

- Nº de preguntas: Para nuestra investigación es de 5, ya que el análisis se realiza para cada pregunta, donde cada una de ellas constituye un escalograma en el mismo y cada pregunta tiene cinco respuestas.

- Nº de encuestados: Para la prueba piloto es de 27 individuos.

El resultado obtenido del cálculo de este coeficiente debe ser mayor o igual a 0,90,(40) pués de ser inferior indicaría que la escala no es congruente ni está debidamente jerarquizada, siendo esto requisito esencial en el escalograma de Guttman.

Para llevar a cabo el análisis de escalogramas, el método por nosotros utilizado es la "Técnica de Cornell", la cual consiste en los siguientes pasos:

"... 1. Se les asigna los números 1 a la categoría de acuerdo y 0 a las categorías en desacuerdo.

---

(40) Idem.

2. Se calculan los puntajes para cada persona y se les ordena en forma en descendente. Se indican las respuestas positivas y negativa dadas por cada persona a cada uno de los items.

3. Se determinan los puntos de ruptura en las respuesta dadas a cada item. Este punto indica el lugar donde el tipo de respuesta más común cambia a otro. Se considerarán errores las respuestas que se apartan del tipo de respuesta al cual teoricamente deberían pertenecer.

Guttman indica dos reglas para la localización de los puntos de ruptura. La primera dice que ese punto debe estar localizado de tal modo que se minimicen los errores. La segunda señala que ninguna categoria de respuestas, en cada item, debe tener más errores que respuestas normales..."

4. Se establece el número de errores en cada categoria de cada item, considerando como errores las repuesta que se

alejan a partir del punto de ruptura, del tipo más común de respuesta..." "...Se colocan los errores de cada categoría al final del cuadro y se obtiene el total para toda las categorías.

5. Se computa el coeficiente de reproducibilidad conforme a la fórmula ya dada." (41)

Esta técnica se ilustra en el siguiente cuadro, el cual corresponde a la pregunta Nº 5 de la encuesta y refleja los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba piloto.

---

(41) BRIONES, Guillermo. Op. Cit. Págs. 159, 160 y 161.

BENEFICIO 5

ENCUESTADO	ITEM A SI	ITEM A NO	ITEM B SI	ITEM B NO	ITEM C SI	ITEM C NO	ITEM D SI	ITEM D NO	ITEM E SI	ITEM E NO	PUNTUACION TOTAL
3)	X		X		X		X		X		5
10)	X		X		X		X		X		5
7)	X		X		X		X			X	4
19)	X		X		X			X	(X)		4
9)	X		X		X			X		X	3
21)	X		X		X			X		X	3
12)	X		X		X			X		X	3
5)		(X)	X		X			X	(X)		3
16)	X		X		X			X		X	3
26)	X		X		X			X		X	3
6)	X		X		X			X		X	3
14)	X		X			(X)	(X)			X	3
18)	X		X		X			X		X	3
13)	X		X		X			X		X	3
25)	X		X		X			X		X	3
17)	X		X			X	(X)			X	3
4)	X		X			X	(X)			X	3
24)	X		X			X		X		X	2
22)	X		X			X		X		X	2
11)	X		X			X		X		X	2
27)		X	X			X		X		X	2
23)		X	X		(X)			X		X	1
1)		X	X			X		X		X	1
20)		X	X			X		X		X	1
8)		X	X			X		X		X	1
15)		X	X			X		X		X	1
2)		X		X		X		X		X	0
Errores	0	1	0		1	1 =2	3	0	2	0	8

$$Rep = 1 - \frac{8}{5 \times 27} = 1 - \frac{8}{135} = 0{,}94$$

Este método se aplicó a las 27 preguntas que conforman el cuestionario original y en el siguiente cuadro se encuentran los resultados de los coeficientes obtenidos.

CUADRO DE LOS COEFICIENTES DE REPRODUCIBILIDAD OBTENIDOS EN LA PRUEBA PILOTO

PREGUNTA	COEF. REP.	PREGUNTA	COEF. REP
01	0,96	15	0,94
02	(0,87)	16	(0,90)
03	0,94	17	0,93
04	0,93	18	0,90
05	0,94	19	0,90
06	(0,84)	20	0,94
07	0,94	21	0,92
08	(0,86)	22	(0,89)
09	0,90	23	0,91
10	0,91	24	(-)
11	0,96	25	0,93
12	0,93	26	0,91
13	(0,86)	27	0,95
14	0,90		

Como se puede observar la mayoría de las 27 preguntas tienen un coeficiente de reproducibilidad superior al límite de aceptación de 0,90, por lo que consideramos que estas preguntas constituyen perfectos escalogramas según las pautas de Guttman. Los resultados entre paréntesis constituyen aquellas preguntas que fueron excluidas del cuestionario definitivo por las razones ya explicadas; una vez realizado esto, se procedió a la elaboración del cuestionario definitivo y en aplicación a la nuestra representativa de la población.

4.7. Codificación, Tabulación y Procesamiento de la Información

Una vez realizados todos los cuestionarios se procedió a:

a) Revisarlos

b) Enumerarlos. Los cuestionarios fueron enumerados en forma secuencial siguiendo este orden:

   1. Estrato Gerencial
   2. Estrato Supervisorio
   3. Estrato No Supervisorio

c) Luego se procedió al trabajo de Codificación de la

información obtenida, con el objeto de facilitar el proceso de tabulación. " La codificación es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos - ordinariamente numéricos - que pueden ser tabulados y contados. La transformación no es, sin embargo, automática impone un juicio por parte del codificador" (42).

En nuestro caso, para la codificación de la parte I del cuestionario (Ver anexo 1. Cuestionario Piloto), se tomó en cuenta las valoraciones de menor a mayor que implica la variable según los datos recolectados. Dicha codificación es como sigue:

INSTRUCTIVO DE CODIFICACION

A.	EDAD	CODIGO
	De 22 a 31 años	(1)
	De 32 a 41 años	(2)
	De 42 a 51 años	(3)
	De 52 a 61 años	(4)

(42) SELLTIZ, Claire y Otros. Op Cit., Pág 635.

B.	SEXO	CODIGO
	Femenino	(1)
	Masculino	(2)
	No Información	(0)

C.	ESTADO CIVIL	CODIGO
	Soltero	(1)
	Casado	(2)
	Divorciado	(3)
	Viudo	(4)
	Otro	(5)
	No Información	(0)

D.	NUMERO DE CARGAS FAMILIARES	CODIGO
	No tiene	(1)
	De 1 a 3	(2)
	De 4 a 6	(3)
	De 7 a 9	(4)
	No Información	(0)

E.	NUMERO DE HIJOS MENORES DE 18 AÑOS	CODIGO
	No tiene	(1)
	1	(2)
	2	(3)
	3	(4)
	4	(5)
	5	(6)
	No Información	(0)

F.	ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA COMO EMPLEADO FIJO	CODIGO
	De 1 año a 5 años	(1)
	De 5 años a 10 años	(2)
	De 10 años a 15 años	(3)
	De 15 años a 20 años	(4)
	De 20 años a 25 años	(5)
	De 25 años a 30 años	(6)
	De 30 años a 35 años	(7)
	De 35 años a 40 años	(8)
	De 40 años o más	(9)
	No Información	(0)

G.	REMUNERACION MENSUAL	CODIGO
	De 6.500 a 8.499	(1)
	De 8.500 a 10.499	(2)
	De 10.500 a 12.499	(3)
	De 12.500 a 14.499	(4)
	De 14.500 a 16.499	(5)
	De 16.500 a 18.499	(6)
	De 18.500 a 20.499	(7)
	De 20.500 a 22.499	(8)
	De 22.500 a 24.499 o más	(9)
	No Información	(0)

H.	NIVEL EDUCATIVO	CODIGO
	Secundaria: Incompleta	(1)
	Completa	(2)
	Técnico Superior: Incompleto	(3)
	Completo	(4)
	Universitaria: Incompleta	(5)
	Completa	(6)
	Post-Grado: Incompleta	(7)
	Completa	(8)
	No Información	(0)

Con respecto a la parte II del Cuestionario donde se le preguntaba al individuo su aceptación o rechazo según se produjera o no el sentimiento propuesto por la afirmación; a cada respuesta positiva de cada afirmación se le asignó un valor de (1) y por cada respuesta negativa el valor cero (0), por lo que la mínima puntuación es de 0 puntos y la máxima de 135, pues cada una de las 20 preguntas tienen cinco (5) afirmaciones posibles y entonces 20 x 5 = 100, esta puntuación la dividimos en cinco intervalos de clase, a cada uno de los cuales le asignamos un código:

0 - 19	Muy baja motivación	(1)
20 - 39	Baja motivación	(2)
40 - 59	Media motivación	(3)
60 - 79	Alta motivación	(4)
80 - 100	Muy alta motivación	(5)

Luego, según la puntuación que obtuviere cada em-

pleado se le asigna uno de estos códigos, quedando de esta forma ubicado en cualquiera de los intervalos.

El propósito de esta codificación es crear un lenguaje simbólico, con lo cual se reduce la información, permitiéndonos la tabulación y seguidamente el procesamiento de los datos.

Posteriormente, los datos obtenidos fueron vaciados, es decir tabulados en un formato diseñado por nosotros (de manera manual) y ya con toda la información de la encuesta contenida y resumida en el formato, proseguimos con el procesamiento de los mismos. Se vaciaron los datos en una computadora, no se utilizaron tarjetas, ni disketes, se elaboró un archivo con los datos el cual fue almacenado en la memoria de la computadora.

Una vez creado el archivo se utilizó un paquete estadístico llamado SPSS que contiene varios programas, esto con el propósito de resumir las observaciones realizadas en términos de frecuencias, porcentajes, tabulaciones cruzadas, de acuerdo con los resultados de la variable "nivel de motivación" con cada uno de los

datos generales, medidas de asociación entre variables media aritmética, etc. (43)

Estos resultados nos proporcionarán respuestas a los objetivos del presente estudio (análisis), permitiéndonos buscar un significado más amplio para dichos objetivos relacionándolos con los conocimientos o aspectos teóricos recogidos (interpretación).

---

(42) Ver Anexo 3 Resultados Estadísticos.

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

5.1 Análisis Estadístico de los Datos

Una vez tabulados los datos a través de la computadora se procedió a ordenarlos para presentarlos de manera sistemática en forma de tablas y así poder someterlos a un análisis diferenciado mediante procedimientos estadísticos, lo que constituye una premisa de la interpretación y la obtención de conclusiones a partir de los resultados.

En primer lugar se elaboraron tablas de distribuciones unidimensionales de frecuencia que nos proporcionaron datos meramente descriptivos de la muestra, luego se elaboraron tablas bidimensionales cruzando la variable dependiente (nivel de motivación) con las variables independientes (sexo, edad, estado civil, antiguedad, etc. Ver anexo 3), de las cuales se sometieron a análisis aquellas relaciones cuyos estadísticos (Prueba Chicuadrado y Coeficiente de correlación Momento Producto de Pearson) resultan significativos, estas variables son: número de cargas familiares y sexo, esto se hizo con el fin de cumplir con el objetivo específico Nº 3 de la presente investigación que consiste en determinar la relación existente entre el

nivel de motivación y las variables descriptivas (edad, sexo, antiguedad, remuneración, etc).

Un aspecto importante a tomar en cuenta es que los estadísticos utilizados ponen de manifiesto una covarianza de las dos variables cruzadas con el nivel de motivación, pero esto no determina si la misma puede interpretarse como una relación causal; esto solo puede afirmarse a través de los supuestos teóricos en los que se basa el investigador social. Otro aspecto importante es que el coeficiente da información sobre la intensidad de la relación, mientras que la prueba de significación lo hace sobre la seguridad de la relación.(44)

Por último se determinará el nivel de motivación de cada estrato de empleados ejecutivos Nómina Mayor que conforman la muestra en la cual se ubicarán a las personas en una escala de motivacion en función de la puntuación total que obtuviese en la Parte II del cuestionario.

En la elaboración de las tablas unidimensionales no se colocó el porcentaje que representa cada frecuencia en relación al total de la muestra, ya que esta es de 100 empleados.

---

(44) Vease MAYNTZ, Renate y otros Op. Cit. Pág. 254.

Análisis:

Variable 1: Edad

Código	Variable	Fr
1	22-31 años	29
2	32-41 años	38
3	42-51 años	18
4	52-61 años	15
Total		100

En el cuadro No. 1 se investiga la Edad de los empleados encuestados en la empresa objeto de estudio, pudiéndose observar que la mayoría oscilan entre las edades de 32 a 41 años, es decir, 38 empleados que representan el 38% de la muestra. Así mismo el 29% posee entre 22 y 31 años de edad. Si agrupamos estos dos porcentajes podemos decir que la mayoría de los empleados encuestados son jóvenes, ya que sus edades se encuentran entre los 22 y 42 años. Además se observa que la minoría de los encuestados, el 15%, cuyas edades están comprendidas entre 52 y 61 años representa el grupo de mayor edad de la muestra.

Variable 2: Sexo

Código	Variable	Fr
1	Femenino	31
2	Masculino	69
Total		100

En el cuadro Nº 2 se investiga el sexo de los empleados encuestados en la empresa objeto de estudio, notándose que en la mayoría de ellos, es decir un 69% pertenecen al sexo masculino. Las mujeres representan un 31%, porcentaje que equivale a menos de la mitad de empleados masculinos.

Variable 3: Estado Civil

Código	Variable	Fr
1	Soltero	18
2	Casado	77
3	Divorciado	4
4	Viudo	1
5	Otro	0
Total		100

El Cuadro N° 3 refleja los resultados obtenidos en relación al estado civil de los individuos encuestados, observándose que existe un alto porcentaje, 77% de empleados casados, seguidamente en muy bajo porcentaje los solteros, 18%, y el resto de las categorias con cifras insignificantes.

Variable 4. Número de cargas familiares

Código	Variable	Fr
1	No tiene	9
2	1 - 3	33
3	4 - 6	51
4	7 - 9	6
0	No Informó	1
Total		100

En el Cuadro N° 4 se investiga el Número de cargas familiares, el cual constituye un aspecto significativo a observar, ya que podría estar relacionado con el sentimiento que demuestran los empleados hacia los planes y beneficios que les ofrece la empresa, debido a que algunos de estos beneficios extienden su cobertura hasta los familiares del empleado. Este cuadro nos indica que el 51%, la mayoría de la muestra, tiene entre 4 y 6 personas como cargas familiares, luego el porcentaje más significativo lo constituye el 33% del total de la muestra que tiene entre 1 y 3 cargas familiares.

Variable 5. Número de hijos menores de 18 Años

Código	Variable	Fr
1	No tiene	37
2	1 hijo (s)	20
3	2 " "	21
4	3 " "	19
5	4 " "	0
6	5 " "	2
0	no informo	1
Total		100

En el cuadro No. 5 se recogen los resultados sobre el número de hijos menores de 18 años que tienen los empleados de la muestra, en el cual se puede observar que el 37 % de ellos no tienen hijos menores de 18 años y además una concentración de porcentajes significativos en las categorías de empleados que tienen 1, 2 y 3 hijos menores de 18 años, siendo estos porcentajes de 20, 21 y 19 por ciento respectivamente.

Relacionando estos resultados con la característica de que la mayoría de los empleados de la muestra son jóvenes, nos hace pensar que esta mayoría de empleado sin hijos menores de 18 años, tampoco poseen hijo mayores a esta edad, es decir no tienen hijos.

Variable 6: Antiguedad en la Empresa

Código	Variable	Fr
1	1 a 5 años	23
2	5 - 10 "	39
3	10 - 15 "	15
4	15 - 20 "	3
5	20 - 25 "	6
6	25 - 30 "	5
7	30 - 35 "	5
8	35 - 40 "	1
9	40 - 45 "	1
0	no informo	2
Total		100

En el cuadro No. 6 se investiga la antiguedad como empleado fijo en la empresa del total de la muestra, el cual es considerado un aspecto significativo a observar, ya que podría estar relacionado con el nivel de motivación hacia el trabajo, es decir, al empleado recibir adecuados incentivos se sentirá motivado y satisfecho para seguir laborando en la empresa. Este cuadro no indica que la mayoría de los encuestados tienen de 5 a 10 años de servicio en la empresa, o sea el 39 % del total de la muestra. Por otro lado existe un 23 % que tienen de 1 a 5 años en la emprèsa, es decir, están comenzando. También es de notar los bajos porcentajes ubicados en las últimas categororías de la escala, es decir, los empleados de mayor antiguedad en la empresa.

Variable 7: Remuneración Mensual

Código	Variable	Fr
1	De 6500 a 8499 Bs	22
2	8500 a 10499 "	21
3	10500 a 12499 "	20
4	12500 a 14499 "	11
5	14500 a 16499 "	8
6	16500 a 18499 "	3
7	18500 a 20499 "	3
8	20500 a 22499 "	0
9	22500 a 24499 o más	3
0	no informo	9
Total		100

En el cuadro No. 7 se investiga la remuneración básica de los empleados encuestados. Puede observarse que existen porcentajes similares desde el primer intervalo que va de 6.500 hasta 8.499, hasta el tercero que va de 10.500 hasta 12.499, los cuales, constituyen los más altos porcentajes dentro de esta distribución, con lo cual podemos concluir que la mayoría de los empleados encuestados, el 63% tienen una remuneración básica mensual comprendida entre 6.500 y 12.499 bolívares.

Variable 8: Nivel Educativo

Código	Variable	Fr
1	Secundaria Incompleta	6
2	" " Completa	8
3	Tec. Superior Incompleto	2
4	" " Completo	13
5	Universitario Incompleto	6
6	" " Completo	48
7	Post-Grado Incompleto	7
8	" " Completo	8
0	no informo	2
Total		100

En cuadro No. 8 se recoge la información de la muestra estudiada sobre el Nivel Educativo. Puede observarse que hay 48 empleados universitarios, cantidad que resulta alta en comparación a los graduados técnicos superior, los cuales ascienden en 13%. Si comparamos los empleados que han alcanzado un titulo técnico, universitario o Post-grado, un 82 %, con los que no poseen ningun grado de instrucción de esta índole, un 16%, podemos concluir que la gran mayoría de los empleados de la empresa son profesionales, y que de estos la mayoría son universitarios.

CUADRO No. 9

RELACION ENTRE EL No. DE CARGAS FAMILIARES Y LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

No. de Cargas Familiares	NO TIENE		1 - 3		4 - 6		7 - 9		No Informó	Total
Nivel de Motivación	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**	**Fr**
Muy Baja Motivación 0 - 19	---	---	1	3	2	4	---	---	---	3
Baja Motivación 20 - 39	3	33	7	21	8	16	1	17	---	19
Motivación Media 40 - 59	1	11	9	27	16	31	3	50	---	29
Alta Motivación 60 - 79	4	45	13	40	23	45	2	33	1	43
Muy Alta Motivación 80 - 100	1	11	3	9	2	4	---	---	---	6
Total	9	100%	33	100%	51	100%	6	100%	1	100%

En el cuadro No. 9 se reflejan los resultados obtenidos del cruce entre las variables número de cargas familiares, y la motivación en el trabajo. Puede observarse que en las diferentes categorías. La mayoría de los empleados encuestados se encuentran altamente motivados, que van desde los que no tienen cargas familiares hasta los que tienen entre 4 y 6, quizás, al tener los empleados un grupo familiar con un número de cargas entre estas cantidades, perciben que los beneficios ofrecidos por la empresa pueden satisfacerles, tanto a él com a sus cargas, ya que algunos beneficios establecen límites en cuanto a la participación de las cargas familiares del empleado; por lo tanto estos empleados tienen la seguridad de incluirlos en los mismos. Además se observa que en los que tienen de 7 a 9 cargas familiares el nivel de motivación disminuye, lo cual nos hace pensar que los empleados al tener un alto número de cargas familiares sienten, que los beneficios que les proporciona la empresa no son suficientes para satisfacerles las necesidades a él y a sus cargas y mantenerlos motivados.

Ahora bien, en base a los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba Chi-cuadrado, se rechaza la hipótesis nula de que la distribución de frecuencias en el cuadro se debe al azar y aceptamos que ambas variables están asociadas, es decir, la motivación hacia el trabajo está influida por el número de cargas familiares.

CUADRO No. 10
RELACION ENTRE EL SEXO Y LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

SEXO	FEMENINO		MASCULINO		Total
Nivel de Motivación	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**
Muy Baja Motivación 0 - 19	---	---	3	4	3
Baja Motivación 20 - 39	6	19	13	19	19
Motivación Media 40 - 59	4	13	25	36	29
Alta Motivación 60 - 79	17	55	26	38	43
Muy Alta Motivación 80 - 100	4	13	2	3	6
Total	31	100%	69	100%	100

En el cuadro No. 10 se reflejan los resultados obtenidos de la relación entre el sexo y la motivación en el trabajo, observándose que la mayoría de los empleados tanto del sexo femenino como del masculino se encuentran altamente motivados. Por otro lado se observa que proporcionalmente, las mujeres están más motivadas que los hombres, a pesar de que el número de empleados masculinos es superior al femenino. Esta diferencia, quizás pueda atribuirse al rol que le ha asignado el sistema social, a la mujer en cuanto al papel que debe desempeñar en la sociedad, en las responsabilidades del hogar, ya que la empresa no estable diferencias en relación al sexo de sus empleados, donde los beneficios, la remuneración, los cargos, reconocimientos, etc, se otorgan tomando en consideración la capacidad y habilidad del empleado y no el sexo al cual pertenece. Este mayor grado de motivación en la mujer con respecto al hombre puede explicarse por el hecho de que la mujer en el trabajo siente mayor satisfación al romper con ese rol que tradicionalmente se le ha impuesto en las tareas del hogar y que no solo puede cumplir estas actividades sino también las del área laboral, lo que conlleva a satisfacer sus necesidades de propia estima y el reconocimiento al mérito, respeto

y aprecio de los colegas, y además le posibilita cubrir sus necesidades de autosatisfación.

Considerando los resultados de la aplicación de la prueba Chi-cuadrado, no se puede rechazar la hipótesis nula de que el sexo y la motivación hacia el trabajo son independientes; pero para este cruce el coeficiente de correlación de Pearson que se obtuvo de -0,22, el cual según la clasificación del profesor Bugeda[45], nos indica que existe una correlación baja entre el sexo de los empleados y su motivación en el trabajo.

En los cuadros 9 y 10 se han realizado los análisis de las variables cargas familiares y sexo. con la finalidad de determinar su influencia sobre la motivación en el trabajo. Consabida la influencia de las caracteristicas personales en la motivación hacia el trabajo a parte de las relacionadas co las del contexto laboral y de la empresa en general, resumiendo los resultados obtenidos en dichos cuadros, tenemos que tales factores si influyen sobre la motivación en el trabajo, ya que el sexo femenino se encuentra más motivado que el sexo masculino y que la motivación en el trabajo está influida por las cargas familiares.

---

(45) Vease: SIERRA BRAVO, Restituto. Op Cit. Pág 343.

CUADRO No. 11
RELACION NIVEL OCUPACIONAL Y NIVEL DE MOTIVACION

ESTRATOS	GERENCIAL		SUPERVISORIO		NO SUPERVISORIO		TOTAL
NIVEL DE MOTIVACION	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
Muy Baja Motivación 0 - 19	---	---	2	5	1	2	3
Baja Motivación 20 - 39	2	100	11	31	6	10	19
Motivación Media 40 - 59	---	---	9	25	20	32	29
Alta Motivación 60 - 79	---	---	13	36	30	48	43
Muy Alta Motivación 80 - 100	---	---	1	3	5	8	6
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

El cuadro No. 11 refleja la distribución por estratos de los empleados que conforman la muestra, a fin de determinar el nivel de motivación en cada uno de estos estratos. Puede observarse que la mayoría de los empleados de la muestra se encuentran altamente motivados, a excepción del estracto gerencial, donde el 100 % de el presenta una baja motivación. También se observa que de los empleados que se encuentran altamente motivados, la mayoria se encuentran ubicados en el estrato no supervisorio, representando un 48 % en el total del estrato. Esto nos demuestra que la tendencia de este cuadro pareciera que a mayor nivel ocupacional, es menos probable encontrar alta motivación para el trabajo. Esta tendencia habría que compararla con otros estudios para ver que otro tipo de variables están influyendo en esta relación y a la vez podría servir como fuente de hipótesis para trabajos posteriores.

5.2. Análisis por Escalogramas:

La realización de este análisis siguió las mismas pautas del método utilizado en la prueba piloto del instrumento de recolección de datos, pero esta vez aplicándose a 100 individuos, cifra que conforma nuestra muestra. Este tipo de análisis se lo aplicamos únicamente a la Parte II del Cuestionario el cual tiene como propósito descubrir que tipo de necesidades le son satisfechas a los empleados por lo planes y beneficios socio-económicos que le proporciona la empresa.

Realizamos un análisis separado para cada pregunta, ya que cada una de ellas constituye un escalograma en sí misma. En primer lugar vaciamos las respuestas dadas por los encuestados en unas tablas diseñadas por nosotros, una por cada pregunta, que nos facilitaría la realización del análisis (Ver anexo No. 4 tabla de respuestas para la técnica de análisis). En segundo lugar se procedió a realizar cada uno de los pasos que implica la técnica de Cornell [46], dicho proceso se repitió 20 veces para cada una de las preguntas y le calculamos a cada una su coeficiente de reproducibilidad; estos coeficientes se ven en la tabla siguiente:

---

(46) Ver Prueba Piloto, Pág 109.

TABLA DE LOS COEFICIENTES DE REPRODUCIBILIDAD OBTENIDOS DE LA APLICACION DEL INSTRUMENTO EN LA MUESTRA

Preguntas	Coef. Rep.	Preguntas	Coef. Rep.
1	0,92	11	0,97
2	0,95	12	0,94
3	0,96	13	0,93
4	0,95	14	0,95
5	0,96	15	0,96
6	0,94	16	0,95
7	0,94	17	0,96
8	0,95	18	0,92
9	0,92	19	0,92
10	0,97	20	0,98

Como se puede observar hubo un aumento general en todos los coeficientes en comparación con los obtenidos en la prueba piloto (Ver punto de metología 4,6 , pág 119), lo cual nos demuestra una disminución de faltas en la puntuación total de las preguntas.

Seguidamente construimos dos tipos de cuadros, para cada pregunta referida a un beneficio, con el objeto de resumir y ordenar la información obtenida en esta parte II del instrumento de recolección de datos.

El primer cuadro está conformado por la distribución de frecuencias y porcentajes reales de las respuestas dadas por los individuos en referencia al sentimiento motivacional que le producía o no el beneficio propuesto, donde cada alternativa de respuestas significaba un nivel de necesidad de las propuesta por A. Maslow en su teoría, siguiendo en la mayoría de las preguntas el mismo orden jerárquico asignado por él; y para efectos de control de las preguntas, se colocaron varias de ellas donde este orden variada, las cuales al hacer el conteo definitivo eran colocadas en su verdadero orden.

Para agilizar los procesos de presentación de los datos en tablas y de análisis, cada necesidad fué traducida en un código que significan:

N1: Necesidades Fisiológicas.

N2: Necesidades de Seguridad.

N3: Necesidades de Pertenencia y Afecto.

N4: Necesidades de Reconocimiento y Autoestima.

N5: Necesidades de Autorrelación.

Las consideraciones sobre cada nivel de necesidad, fueron expuestas ampliamente en el Marco Téorico del presente estudio (Ver págs 47 - 53).

También puede existir situaciones posibles de respuestas que son diferentes al patrón minimo esperado, es decir que el individuo encuestado de una respuesta afirmativa por lo menos a la primera alternativa referida al primer nivel de necesidades, es decir las fisiológicas, de las veinte (20) preguntas de la parte II de la encuesta. Este tipo de respuestas fueron presentadas en los cuadros de análisis con los siguientes códigos:

Rn: Indica respuestas negativas a todas las alternativas de respuestas que contienen las preguntas referidas a los cinco niveles de necesidades.

Nr: Representa aquellos casos en los cuales los individuos encuestados no dieron ningún tipo de respuesta, ni positivas ni negativas.

Re: Aqui se agrupan las frecuencias de las denominadas respuestas erradas, es decir aquel tipo de contestaciones que rompen con el patron minimo esperado. Este tipo de respuestas serán explicadas en el análisis global de los escalogramas, pues representan una situación especial, que a nuestro juicio debe ser considerado en forma diferente y global para todas las veinte (20) preguntas, esto se hará al final de este análisis.

La segunda tabla que construimos para cada una de las veinte (20) preguntas, contiene las frecuencias acumuladas hacia abajo, pero exclusivamente de los diferentes niveles de necesidades (de N1 hasta N5), restándoles al total de cada estrato las frecuencias de las categorias Rn, Nr y Re; para el cálculo de los porcentajes tomamos en cuenta el total de individuos que conforma cada estrato para obtener la representatividad de cada uno de ellos.

CUADRO 1a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	–	–	–	–	–
N_2	1	50	10	27,73	10	16,13	21
N_3	1	50	10	27,73	22	35,43	33
N_4	–	–	2	5,55	4	6,45	6
N_5	–	–	10	27,78	18	29,03	28
Rn	–	–	1	2,78	–	–	1
Nr	–	–	–	–	–	–	–
Re	–	–	3	8,33	8	12,91	11
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 1b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-4=32)	%a	Fr	Fa(62-8=54)	%a
N_1	–	2	100	–	32	89	–	54	87
N_2	1	2	100	10	32	89	10	54	87
N_3	1	1	50	10	22	61	22	44	71
N_4	–	–	–	2	12	33	4	22	36
N_5	–	–	–	10	10	31	18	18	29

Pregunta 1: Referida al Seguro que cubre Hospitalización, Cirugía y Maternidad.

Los cuadros 1.a y 1.b reflejan que el seguro que cubre Hospitalización, Cirugía y Maternidad, considerado en nuestro marco teórico junto con los demás planes y beneficios socio-económicos que ofrece la empresa como incentivo de tipo semi financiero, es tomado por el grupo supervisorio y no supervisorio como un incentivo que puede llegar a motivarlos, ya que en ambos grupos se observan altos porcentajes en todos los niveles de necesidades.

Se debe destacar que este beneficio obtuvo uno de los mayores porcentajes de satisfacción de necesidades de realización personal en comparación con el resto de los beneficios socio-económicos ofrecidos por la empresa con respecto al estrato supervisorio, es decir, un 31% del total de la muestra siente que al tener satisfechas las necesidades anteriores a este nivel pueden orientar su conducta hacia el desarrollo potencial de su personalidad y sentirse autosatisfecho.

En base a esto podemos decir que la empresa debería mantener la orientación que le ha dado hasta los momentos a la aplicación de este beneficio así como

también enfocar su atención hacia la adaptación del beneficio al contexto económico social que se viva en un momento dado para así mantener o aumentar estos altos porcentajes de satisfacción en sus empleados lo cual se traduce en un mayor desempeño y mayor productividad.

En cuanto al estrato gerencial, el 100% de ellos, es decir los dos individuos expresaron sentir satisfechas sus necesidades fundamentales (fisiológicos y de seguridad) con este beneficio y uno de ellos manifestó que además de satisfacer con el beneficio los dos niveles de necesidades anteriores, también sentía cubierta hasta necesidades de pertenencia; notándose una clara diferencia entre el nivel de satisfacción de necesidades de este estrato con los otros, ya que este tipo de empleados que ocupan altos puestos en la organización ponen mayor énfasis en la autoestima y la realización personal.

CUADRO 2a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	21	58,33	19	30,65	40
N_2	–	–	3	8,33	7	11,29	10
N_3	–	–	1	2,78	3	4,84	4
N_4	–	–	–	–	–	–	–
N_5	–	–	2	5,56	3	4,84	5
Rn	2	100	4	11,11	24	38,71	30
Nr	–	–	1	2,78	1	1,61	2
Re	–	–	4	11,11	5	8,06	9
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 2b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-2=0)	%ac	Fr	Fa(36-9=27)	%ac	Fr	Fa(62-30=32)	%a
N_1	–	–	–	21	27	44	19	32	52
N_2	–	–	–	3	6	10	7	13	21
N_3	–	–	–	1	3	5	3	6	10
N_4	–	–	–	–	2	3	–	3	5
N_5	–	–	–	2	2	3	3	3	5

Pregunta 2: Referida al beneficio Ayuda de Ciudad.

La pregunta No. 2 esta referida al beneficio Ayuda de Ciudad el cual constituye un tipo de subsidio económico que la empresa otorga a sus empleados que laboran en ciudades o centros poblados. Las respuestas dadas se encuentran resumidas en los cuadros 2-a y 2-b los cuales nos demuestran que más de la mitad de los individuos que conforman el estrato no supervisorio, es decir el 52% del total del estrato consideran que con este beneficio logran cubrir plenamente sus necesidades fisiológicas (alimento, vestido, transporte, etc). También se puede observar que el estrato supervisorio percibe de igual manera al beneficio en cuestión pero en menor porcentaje, es decir un 44% del total del estrato, produciéndose luego un descenso brusco en ambos estratos en el resto de las necesidades, enfatizando la satisfacción de las necesidades de primer nivel con dicho beneficio.

En vista de esto se puede afirmar que este beneficio va dirigido directamente a cubrir los gastos básicos que incurre el empleado que vive en la ciudad sin lograr hacer sentir al trabajador la satisfacción de otras necesidades superiores, pero observamos en el

cuadro 2.b que un 21% del total del estrato no supervisorio considera a dicho beneficio como suficiente para satisfacer hasta las necesidades de seguridad o sea la seguridad ante sucesos o ambientes amenazadores por el contrario en cuanto al nivel superervisorio sólo 6 individuos que representan el 10% del total de ese estrato sienten satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad con la ayuda de ciudad.

En cuanto al estrato gerencial ninguno de los individuos encuestados consideran que este beneficio satisface algún tipo de necesidad de las propuestas por A. Maslow en su teoria. Todo lo antes expuesto nos llevaria a afirmar que a medida que ascendemos en los niveles de supervisión este benefico de naturaleza económica deja de satisfacer algún tipo de necesidad.

CUADRO 3a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	1	50	10	27,77	6	9,68	17
N_2	1	50	5	13,89	13	20,97	19
N_3	-	-	5	13,89	10	16,13	15
N_4	-	-	2	5,56	4	6,45	6
N_5	-	-	10	27,77	29	46,77	39
Rn	-	-	2	5,56	-	-	2
Nr	-	-	1	2,78	-	-	1
Re	-	-	1	2.78	-	-	1
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 3b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-0=2)	%ac	Fr	Fa(36-4=32)	%ac	Fr	Fa(62-0=62)	%ac
N_1	1	2	100	10	32	89	6	62	100
N_2	1	1	50	5	22	61	13	56	90
N_3	-	-	-	5	17	47	10	43	69
N_4	-	-	-	2	12	33	4	33	53
N_5	-	-	-	10	10	28	29	29	47

Pregunta 3: Referido a los Planes de Vivienda ofrecidos por la empresa.

Con respecto a los planes de vivienda que ofrece la empresa a sus empleados ejecutivos, se nota que este beneficio es considerado por la mayoría del estrato no supervisorio como un incentivo motivante, ya que en una de las necesidades de mayor nivel (reconocimiento y autoestima) el 53% del estrato, manifiesta sentirse satisfecho con el beneficio; presentando también este estrato el más alto porcentaje que satisface esta necesidad en comparación con la totalidad de los beneficios, lo que quiere decir que dichos planes para este grupo de empleados no sólo le permiten satisfacer sus necesidades primarias, sino también las sociales, brindandándoles confianza en sí mismo, independencia, reconocimiento y respeto por parte de la empresa y en cierto grado, a un 47%, le abre la posibilidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal.

A diferencia del estrato anterior, la mayoría del grupo supervisorio considera que este beneficio no es un elemento motivador, porque siente que el mismo le satisface hasta las necesidades de pertenencia, afiliación, afecto y cooperación, con la cual se percibe

respeto por su entorno social, y el estrato gerencial siente que con dicho beneficio puede satisfacer sus necesidades básicas y sus necesidades de protección o de seguridad ante las adversidades del medio.

Por lo tanto, encontramos que los planes de vivienda disminuyen la satisfacción de necesidades de niveles superiores (según la clasificación de Maslow) a medida que se asciende en la jerarquía por estratos, lo cual debería tomar en cuenta la empresa para mejorar el otorgamiento de este beneficio en los grupos de más alto nivel, de tal forma que pueda satisfacer necesidades de orden superior y así lograr una disposición positiva hacia el trabajo en ese grupo, obteniendo de ellos mayor y mejor rendimiento.

CUADRO 4a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	1	2,78	3	4,84	4
N_2	1	50	10	27,78	8	12,90	19
N_3	–	–	7	19,44	19	30,65	26
N_4	–	–	3	8,33	4	6,45	7
N_5	–	–	1	2,78	10	16,13	11
Rn	–	–	3	8,33	4	6,45	7
Nr	–	–	–	–	–	–	–
Re	1	50	11	30,56	14	22,58	26
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 4b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-14=22)	%a	Fr	Fa(62-18=44)	%a
N_1	–	1	50	1	22	61	3	44	71
N_2	1	1	50	10	21	58	8	41	66
N_3	–	–	–	7	11	31	19	33	53
N_4	–	–	–	3	4	11	4	14	23
N_5	–	–	–	1	1	3	10	10	16

Pregunta 4: Referida al Bono Vacacional.

Los cuadros 4.a y 4.b reflejan las respuestas dadas por los individuos que conforman nuestra muestra en relación al beneficio Bono Vacacional observándose que dicho beneficio es percibido por los empleados de los tres estratos como suficiente para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, es decir, las necesidades de más bajo nivel según la jerarquía que hace A. Maslow en su teoría. Sin embargo en el estrato no supervisorio se puede observar que un poco más de la mitad de los individuos que conforman el estrato, es decir un 53%, consideran que con este beneficio pueden satisfacer sus necesidades de amistad, afiliación e interacción.

Esto nos hace pensar que los empleados que no tienen ninguna responsabilidad que implique dirigir a otros perciben a este beneficio como asociado a los días de descanso vacacional donde pueden intensificar nexos de amistad, interactuar como su grupo de amigos, buscar la compañía de otras personas, ya sea por medio de grupos informales logrando así satisfacer este nivel de necesidad.

CUADRO 5a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Rf	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	5	13,89	4	6,45	9
N_2	1	50	4	11,11	9	14,52	14
N_3	1	50	8	22,22	2	3,23	11
N_4	–	–	5	13,89	3	4,84	8
N_5	–	–	11	30,56	22	35,48	33
Rn	–	–	2	5,56	6	9,68	8
Nr	–	–	–	–	3	4,84	3
Re	–	–	1	2,78	13	20,96	14
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 5b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-3=33)	%a	Fr	Fa(62-22=40)	%a
N_1	–	2	100	5	33	92	4	40	65
N_2	1	2	100	4	28	78	9	36	58
N_3	1	1	50	8	24	67	2	27	44
N_4	–	–	–	5	16	44	3	25	40
N_5	–	–	–	11	11	31	22	22	35

Pregunta 5: Referido a los servicios deportivos y de recreación que brindan los clubes de la empresa.

Los cuadros 5.a y 5.b reflejan que los servicios deportivos y de recreación que ofrecen los clubes de la empresa, son percibidos por los integrantes de los estratos supervisorio y no supervisorio como un incentivo que puede llegar a motivarles, al igual que el seguro que cubre Hospitalización, Cirugía y Maternidad ya que en ambos grupos se observan altos pocentajes desde las necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización, por lo que se hace la misma recomendación a la empresa en cuanto a mantener y mejorar este tipo de beneficios donde los empleados puedan satisfacer desde sus necesidades básicas como alimento, descanso, etc hasta llegar a poder expresar todo su potencial y sentirse autorrealizado gracias a que tienen la posibilidad de satisfacer las necesidades de más bajo nivel. Además estos servicios recreacionales permiten la interrelación entre compañeros de trabajo, fomentan la cooperación, y dan cierto privilegio al que puede disponer de dichas instalaciones logrando así que el individuo se sienta parte de la empresa y de su grupo de trabajo contribuyendo con la empresa con un mejor desempeño y mayor productividad.

En cuanto al estrato gerencial, el 100% de ellos, es decir los dos individuos encuestados expresaron que sienten satisfechas sus necesidades fundamentales (fisiológicas y de seguridad) con este beneficio y sólo uno de ellos manifestó que además de sentir satisfechas los dos niveles de necesidades anteriores también sentia cubierta hasta la necesidad de pertenencia, es decir que el poder contar con estos servicios deportivos y de recreación que brindan los clubs de la empresa le permiten relacionarse con otras personas de su entorno laboral y sentirse parte de la empresa.

CUADRO 6a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	-	-	1	2,78	10	16,13	11
N_2	-	-	1	2,78	2	3,23	3
N_3	1	50	4	11,11	-	-	5
N_4	-	-	-	-	24	38,71	24
N_5	-	-	8	22,22	-	-	8
Rn	1	50	2	5,56	-	-	3
Nr	-	-	1	2,78	2	3,23	3
Re	-	-	19	52,77	24	38,71	43
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 6b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-22=14)	%a	Fr	Fa(62-26=36)	%a
N_1	-	1	50	1	14	39	10	36	58
N_2	-	1	50	1	13	36	2	26	42
N_3	1	1	50	4	12	33	-	24	39
N_4	-	-	-	-	8	22	24	24	39
N_5	-	-	-	8	8	22	-	-	-

Pregunta 6: Referido a la Ayuda Económica para el pago de los estudios de los trabajadores.

Los cuadros 6.a y 6.b reflejan que las respuestas dadas por los individuos encuestados sobre la Ayuda Económica que otorga la empresa para el pago de sus estudios, en su mayoría y para cada uno de los estratos se ubican en la categoría de "respuestas erradas" (Re) observando un 52,77% del total del estrato supervisorio y un 38,71% del no supervisorio (cuadro 6.a). Estas respuetas erradas o que rompen con el patrón de respuestas esperado serán analizadas en forma separada y globalmente al final del análisis de los escalogramos. Pero en relación a este anális este alto pocentaje de Re más las otras categorias de respuestas como: "respuestas negativas" (Rn) y "no respondieron" (Nr) ocasionaron una disminución bastante significativa de los totales de individuos que conforman cada estrato lo cual ocasiona que los resultados que presentan los cuadros no sean significativos sin embargo se puede observar que para más de la mitad de los individuos que quedaron conformando el estrato no supervisorio este beneficio le satisface plenamente sus necesidades fisiológicas pero manteniendo relativamente una tendencia a considerar este beneficio como una medio para satis-

facer su autoestima y reconocimiento, pasando por las necesidades de seguridad y pertenencia.

Por otra parte los pocos individuos que quedaron conformando el estrato supervisorio toman este beneficio como un incentivo que pueda llegar a autorrealizarlos plenamente.

Es tarea de la empresa ofrecer a sus empleados más información sobre este beneficio que si es bien administrado puede llegar a constituir un factor altamente motivante que produzca en sus empleados sentimientos de competencia, autonomia, logros, reconocimiento, prestigio y que permita al individuo realizarse en lo que él potencialmente es por medio de esta ayuda para pagos de estudios con lo cual la empresa obtendria un personal más calificado profesionalmente.

CUADRO 7a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	5	13,89	2	3,23	7
N_2	1	50	11	30,55	8	12,90	20
N_3	–	–	6	16,67	20	32,26	26
N_4	–	–	–	–	3	4,84	3
N_5	–	–	6	16,67	15	24,19	21
Rn	1	50	–	–	–	–	1
Nr	–	–	–	–	–	–	–
Re	–	–	8	22,22	14	22,58	22
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 7b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-8=28)	%a	Fr	Fa(62-14=48)	%a
N_1	–	1	50	5	28	78	2	48	77
N_2	1	1	50	11	23	64	8	46	74
N_3	–	–	–	6	12	33	20	38	61
N_4	–	–	–	–	6	17	3	18	29
N_5	–	–	–	6	6	17	15	15	24

Pregunta 7: Referida al Plan de Fideicomiso.

Los cuadros 7.a y 7.b nos demuestran que el Plan de Fideicomiso que ofrece la empresa representa para la mayoría del estrato no supervisorio un beneficio que le permite satisfacer sus necesidades de pertenencia, logrando identificarlos con la empresa y sentirse miembro de ella. Luego el estrato supervisorio afirma que dicho Plan alcanza cubrir las necesidades de seguridad y protección, debido a que perciben los beneficios resultantes de las inversiones de sus prestaciones sociales con las instituciones contratadas por la empresa para tal fin lograr respaldarle o protegerle ante situaciones imprevistas. Al igual que el estrato supervisorio, el estrato gerencial considera que el beneficio en cuestión le permite sastifacer sus necesidades básicas y sus deseos de seguridad y predicibilidad ante las adversidades que puedan presentarse.

Por lo tanto, se puede decir que este beneficio logra su objetivo brindándole seguridad al empleado y manifestándole la empresa preocupación por su bienestar; aunque no se pueda descartar la idea de que con ampliaciones en los beneficios que otorga y/o mejoramiento en general, pueda ser que a los 2 últimos estra-

tos supervisorio y no supervisorio le llegue a satisfacer necesidades de mayor nivel en la jerarquía propuesta por Maslow en su teoría, ya que existen grupos de un 33% y un 29% respectivamente que consideran satisfacer necesidades de orden superior con este beneficio.

CUADRO 8a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLULTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	-	-	1	2,78	3	4,84	4
N_2	2	100	15	41,67	23	37,10	40
N_3	-	-	7	19,44	14	22,58	21
N_4	-	-	-	-	2	3,23	2
N_5	-	-	5	13,89	9	14,52	14
Rn	-	-	1	2,78	3	4,84	4
Nr	-	-	-	-	-	-	-
Re	-	-	7	19,44	8	12,90	15
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 8b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	(Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-8=28)	%a	Fr	Fa(62-11=51)	%a
N_1	-	2	100	1	28	78	3	51	82
N_2	2	2	100	15	27	75	23	48	77
N_3	-	-	-	7	12	33	14	25	40
N_4	-	-	-	-	5	14	2	11	18
N_5	-	-	-	5	5	14	9	9	15

Pregunta 8: Referida al Exámen Médico Anual ofrecido por la empresa.

Las respuestas dadas por los individuos que conforman nuestra muestra en relación a la satisfacción de los diferentes niveles de necesidades a través del beneficio "Examen médico anual" ofrecido gratuitamente por la empresa, quedan resumidas en los cuadros 8.a y 8.b. Estos cuadros nos reflejan que para los tres estratos, es decir gerencial, supervisorio y no supervisorio dicho beneficio logra satisfacer las necesidades fisiológicas y las de seguridad en mayor porcentaje que las otras necesidades, pues tanto para el estrato supervisorio como para el no supervisorio se observa una disminución significativa, en porcentaje desde el nivel de necesidades de pertenencia hasta el de autorrelación pasando por reconocimiento y propia estima.

Dicho Exámen Médico permite que los empleados satisfagan una necesidad básica como lo es la salud produciendo en ellos un estado de equilibrio, donde no existe amenazas que puedan romper este equilibrio y teniendo conciencia que la empresa se preocupa por su bienestar físico todo lo cual se traduce en la satisfacción de las necesidades de seguridad.

CUADRO 9a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	2	5,56	5	8,10	7
N_2	–	–	10	27,77	8	12,90	18
N_3	–	–	3	8,33	11	17,73	14
N_4	–	–	4	11,11	8	12,90	12
N_5	–	–	2	5,56	11	17,73	13
Rn	1	50	3	8,33	4	6,45	8
Nr	–	–	2	5,56	–	–	2
Re	1	50	10	27,77	15	24,19	26
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 9b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-0=0)	%a	Fr	Fa(36-15=21)	%a	Fr	Fa(62-19=43)	%a
N_1	–	–	–	2	21	58	5	43	69
N_2	–	–	–	10	19	53	8	38	61
N_3	–	–	–	3	9	25	11	27	44
N_4	–	–	–	4	6	17	8	19	31
N_5	–	–	–	2	2	6	11	11	18

Pregunta 9: Referida al Exámen Médico Pre-empleo.

Los cuadros 9.a y 9.b reflejan que el Exámen Médico que realiza la empresa a aquellos individuos que van a ser contratados por está logra satisfacer tanto para el estrato supervisorio como para el no supervisorio, desde una necesidad básica como lo es la salud, hasta la de seguridad pues demuestra una preocupación por los trabajadores de parte de la empresa que le da cierta estabilidad en el medio laboral, por tanto encontramos que un 53% del total del estrato supervisorio considera lo antes expuesto y un 61% del total del estrato no supervisorio se encuentra en igual condición.

Por otro lado si consideramos los resultados obtenidos en el estrato Gerencial observamos como este beneficio no satisface ninguna de las necesidades propuestas por A. Maslow en su teoría lo cual va en concordancia con dicha teoría pues estos individuos hace mucho tiempo que utilizaron este beneficio y le fueron satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad orientando su conducta en estos momentos hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel.

CUADRO 10a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	–	–	1	1,61	1
N_2	1	100	6	16,67	9	14,52	17
N_3	1	–	12	33,37	16	25,81	28
N_4	–	–	1	2,77	1	1,61	2
N_5	–	–	5	13,88	14	22,58	19
Rn	–	–	1	2,77	2	3,23	3
Nr	–	–	1	2,77	–	–	1
Re	–	–	10	27,77	19	30,65	29
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 10b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-12=24)	%a	Fr	Fa(62-21=41)	%a
N_1	–	2	100	–	24	67	1	41	66
N_2	1	2	100	6	24	67	9	40	65
N_3	1	1	50	12	18	50	16	31	50
N_4	–	–	–	1	6	17	1	15	24
N_5	–	–	–	5	5	14	14	14	23

Pregunta 10: Referida al derecho que tiene el trabajador a recibir un pago por Gastos de Reacomodo.

Las respuestas dadas por los individuos que conforman nuestra muestra, en relación al derecho que tienen estos de recibir un pago por gastos de reacomodo se encuentran resumidas en los cuadros 10.a y 10.b.

Si observamos con detalle dichos cuadros nos podemos dar cuenta que la mayor concentración de porcentajes en los tres estratos en que fue dividida la muestra se encuentran en los tres primeros niveles de necesidades, a saber fisiológicas, de seguridad y de pertenencia con un porcentaje del 50% del total de cada estrato, es decir la mitad de los empleados ejecutivos que conforman cada estrato consideran a este beneficio como satisfactor de sus necesidades de pertenencia habiendo ya satisfecho las necesidades anteriores, lo cual puede significar que este beneficio logra que el trabajador no sienta temor por su bienestar físico ni el de su familia cuando a consecuencia de una transferencia tiene que cambiar su residencia y la empresa le paga una compensación por los gastos con motivo de su reacomodo en la nueva residencia, orientando su conducta hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y busca entonces asociarse y ser respecto por sus com-

pañeros lo cual puede hacerlo sentir identificado con la empresa satisfaciendo así su necesidad de pertenencia.

CUADRO 11a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	1	50	-	-	1	1,61	2
N_2	-	-	7	19,44	12	19,35	19
N_3	1	50	7	19,44	15	24,19	23
N_4	-	-	2	5,56	1	1,61	3
N_5	-	-	2	5,56	9	14,52	11
Rn	-	-	4	11,11	2	3,23	6
Nr	-	-	1	2,78	3	4,84	4
Re	-	-	13	36,11	19	30,65	32
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 11b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-18=18)	%a	Fr	Fa(62-24=38)	%a
N_1	1	2	100	-	18	50	1	38	61
N_2	-	1	50	7	18	50	12	37	60
N_3	1	1	50	7	11	31	15	25	40
N_4	-	-	-	2	4	11	1	10	16
N_5	-	-	-	2	2	6	9	9	14

Pregunta 11: Referida al Seguro Odontológico.

Los cuadros presentes reflejan las respuestas dadas por los empleados encuestados respecto al beneficio que ofrece la empresa con el Seguro Odontológico, donde los más altos porcentajes de los estratos supervisorio y no supervisorio se encuetran ubicados en las necesidades fisiológicas, de seguridad y en menor grado en las necesidades de pertenencia, esto nos demuestra que este beneficio le permite a ambos estratos cubrir una necesidad básica como es la salud, ya que la empresa le ayuda en parte con los gastos que contraen los trabajadores en servicios odontológicos, le demuestra preocupación por su salud al protegerle frente a este tipo de contigencia, y existe en menor porcentaje un grupo que sienta que este beneficio además de cubrirle sus necesidades básicas y de seguridad, le permite identificarlo con la empresa o como parte de ella, es decir le porporciona satisfacción de las necesidades sociales. Al igual que estos estratos, en el grupo gerencial los porcentajes se encuentran en los tres primeros niveles de necesidades, reafirmando la tendencia en todos los estratos de considerar al Seguro Odontológico como beneficio que logra satisfacerle

hasta las necesidades de pertenencia, con lo cual el beneficio supera su cometido pero no logra ser un elemento motivador en la conducta de los empleados considerados en el estudio.

CUADRO 12a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	2	100	18	50	34	54,84	54
N_2	–	–	1	2,78	7	11,29	8
N_3	–	–	3	8,33	5	8,06	8
N_4	–	–	–	–	–	–	–
N_5	–	–	1	2,78	1	1,61	2
Rn	–	–	7	19,44	8	12,90	15
Nr	–	–	–	–	3	4,84	3
Re	–	–	6	16,67	4	6,45	10
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 12b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-13=23)	%a	Fr	Fa(62-15=47)	%a
N_1	2	2	100	18	23	63	34	47	76
N_2	–	–	–	1	5	14	7	13	21
N_3	–	–	–	3	4	11	5	6	10
N_4	–	–	–	–	1	3	–	1	2
N_5	–	–	–	1	1	3	1	1	2

Pregunta 12: Referida a los pagos de Viáticos a que tienen derecho.

Los cuadros 12.a y 12.b reflejan los sentimientos expresados por el total de individuos encuestados en relación a la satisfacción de sus necesidades por el beneficio de pagos de viáticos.

Dichos cuadros demuestran que el pago de viáticos es considerado por los tres estratos en que fué dividida la muestra como elemento satisfactor de sus necesidades fisiológicas, es decir la necesidad de alimento, sed, abrigo, cuya satisfacción de muchas de estas necesidades están socialmente determinada o modificada.

Si tomamos en cuenta que el objetivo principal de este beneficio socio-económico es precisamente el de cubrir los gastos básicos en los que pueda incurrir un empleado que tiene que movilizarse de su lugar de trabajo los resultados arrojados por los cuadros verifican el cumplimiento de dicho objetivo, pero el otorgamiento de beneficios materiales no constituye el incentivo principal en la respuesta a las necesidades de los individuos que se encuentran en una situación laboral, se debe tener bien claro que las motivaciones humanas no son unicamente factores tangibles, lógicos y

reales, los individuos tienen diversas necesidades como lo señala A. Maslow que son las que activan junto con las metas que se requieren lograr el proceso motivacional.

CUADRO 13a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	1	50	2	5,56	1	1,61	4
N_2	1	50	7	19,44	8	12,90	16
N_3	–	–	2	5,56	8	12,90	10
N_4	–	–	8	22,22	20	32,26	28
N_5	–	–	5	13,89	19	30,65	24
Rn	–	–	–	–	–	–	–
Nr	–	–	–	–	–	–	–
Re	–	–	12	33,33	6	9,68	18
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 13b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-12=24)	%a	Fr	Fa(62-6=56)	%a
N_1	1	2	100	2	24	67	1	56	90
N_2	1	1	50	7	22	61	8	55	89
N_3	–	–	–	2	15	42	8	47	76
N_4	–	–	–	8	13	36	20	39	63
N_5	–	–	–	5	5	14	19	19	31

Pregunta 13: Referida al Fondo de Ahorros.

En los cuadros 13.a y 13.b se reflejan los sentimientos de los encuestados en relación al beneficio Fondo de Ahorros que ofrece la empresa objeto de estudio; en los cuales el estrato supervisorio manifiesta en su mayoría sentir satisfechas hasta las necesidades de reconocimiento y autoestima con este beneficio, lo que indica que dicho grupo siente que el beneficio le ayuda a satisfecer sus necesidades del yo, ya sea relacionadas a su propia estima (confianza en si mismo, independencia, éxito, etc) o las que guardan relación con la propia reputación (reconocimiento a la labor, status social, respeto, etc), de tal forma que puedan cubrir una de las necesidades de mayor nivel en la clasificación propuesta por A. Maslow. A diferencia de este estrato, el grupo supervisorio en su mayoría considera que este beneficio logre satisfacer hasta las necesidades de seguridad, permitiéndole a los empleados sentirse respaldados económicamente para ciertos fines; y de igual manera al grupo gerencial siente que el beneficio logra cubrirle hasta las necesidades de seguridad.

Por lo tanto, se puede decir que el beneficio Fondo de Ahorro para el estrato de más bajo nivel funciona como un incentivo motivador en la conducta de los mismos y que a diferencia de los otros estratos sólo logra brindarles satisfacción de sus necesidades básicas y protección ante situaciones adversas; pero si observamos detalladamente a las necesidades de niveles superiores en el estrato supervisorio existen grupos de más bajo porcentaje, que merecen atención dada las cifras que consideran al beneficio como satisfactor de esas necesidades, lo que nos hace pensar que si este beneficio se mejora en todos sus aspectos (aportes, intereses, fines, etc) podrá estimular el entusiasmo de los trabajadores, de tal forma que tengan interés por la organización y los incentive a seguir en ella, logrando así identificarlos con la empresa y sentirse, reconocido por ella.

CUADRO 14a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	2	100	6	16,67	1	1,61	9
N_2	–	–	9	25	8	12,90	17
N_3	–	–	6	16,67	8	12,90	14
N_4	–	–	–	–	20	32,26	20
N_5	–	–	1	2,78	19	30,65	20
Rn	–	–	7	19,44	–	–	7
Nr	–	–	–	–	–	–	–
Re	–	–	7	19,44	6	9,68	13
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 14b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-0=2)	%a	Fr	Fa(36-14=22)	%a	Fr	fa(62-6=56)	%a
N_1	2	2	100	6	22	61	1	56	90
N_2	–	–	–	9	16	44	8	55	89
N_3	–	–	–	6	7	19	8	47	76
N_4	–	–	–	–	1	3	20	39	63
N_5	–	–	–	1	1	3	19	19	31

Pregunta 14: Referida a los descuentos en compras de artículos en determinados establecimientos.

Los cuadros 14.a y 14.b reflejan que al poder contar con descuentos en artículos que expenden determinados establecimientos los empleados que conforman el nivel no supervisorio sienten una satisfacción desde sus necesidades fisiológicas hasta las de reconocimiento y propia estima con una leve tendencia de autosatisfacerlos, esto puede estar relacionado con la actual situación económica del país, pués estos empleados que son los que reciben una compensación salarial inferior en comparación con los otros dos estratos adquieren artículos necesarios para subsistir, como por ejemplo: alimentos, vestidos, calzado, etc a menor precio que en el mercado lo cual como es obvio le satisface sus necesidades fisiológicas, les da una seguridad de tener una vestimenta protectora por ejemplo, sienten que pertenecen a una empresa que se preocupa por sus trabajadores en fin se sienten estimados orientando su conducta hacia la satisfacción de necesidades de orden superior como la autorrealización.

Aunque este beneficio la empresa lo otorge para todo su personal nómina mayor podemos observar que la percepción que tienen los estratos supervisorios y

gerencial sobre dicho beneficio es totalmente diferente a la que tiene es estrato no supervisorio, pués por una parte el estrato supervisorio considera en un 61% del total del estrato que satisface sus necesidades fisiológicas con una tendencia del 44% a considerar que hasta las de seguridad gracias a poder contar con estos descuentos en compras de artículos y por otro lado el nivel gerencial en su totalidad considera que con este beneficio sólo satisface sus necesidades fisiológicas, estas diferencias en cuanto a precepción pueden ser causa, como lo indicamos anteriormente, de el monto salarial de cada estrato. Beneficios como este la empresa debera mantener y mejorar para lograr así una disposición positiva hacia el trabajo por parte de sus empleados obteniendo mayor productividad y rendimiento.

CUADRO 15a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	–	–	1	1,61	1
N_2	1	50	3	8,33	12	19,35	16
N_3	–	–	11	30,56	19	30,65	30
N_4	–	–	3	8,33	5	8,06	8
N_5	–	–	2	5,56	9	14,52	11
Rn	1	50	1	2,78	7	11,29	9
Nr	–	–	1	2,78	1	1,61	2
Re	–	–	15	41,66	8	12,90	23
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 15b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-17=19)	%a	Fr	Fa(62-16=46)	%a
N_1	–	1	50	–	19	53	1	46	74
N_2	1	1	50	3	19	53	12	45	73
N_3	–	–	–	11	16	44	19	33	53
N_4	–	–	–	3	5	14	5	14	23
N_5	–	–	–	2	2	6	9	9	15

Pregunta: Referida a los préstamos personales que se les facilita a los trabajadores a través de las Sociedades Civiles de Ahorro.

Los cuadros 15.a y 15.b reflejan las respuestas dadas por los individuos encuestados en relación a los prestamos personales que la empresa objeto de estudio les facilita a través de las sociedades civiles de Ahorro. Como se puede observar dicho beneficio no sólo logra satisfacerles las necesidades fisiológicas (alimento, vestido, vivienda, etc) a los empleados que conforman los tres estratos sino que también cubre hasta las necesidades de seguridad haciendole sentir a los empleados ejecutivos una cierta estabilidad y seguridad antes contingencias adversas pues cuentan con un medio para salir adelante en caso que necesitaran un dinero extra. Por otro lado los estratos supervisorios y no supervisorio presentan porcentajes significativos, 44% y 53% respectivamente en relación a la satisfacción de la necesidad de pertenencia por este beneficio observando que dicha tendencia es mayor para el estrato no supervisorio que para el supervisorio lo cual nos hace pensar que luego que los empleados se tornan hombres con conciencia de seguridad y sienten colmadas esta necesidad, comienzan a manifestarse en mayor nivel en un estrato que en otro las necesidades sociales:

sentimiento de pertenencia, ser miembro de un grupo, buscando establecer relaciones afectivas con otras personas y mantener esas relaciones.

Según Maslow hasta que una necesidad no ha sido satisfecha totalmente el individuo no dirige su conducta hacia la satisfacción de otras necesidades de mayor nivel, considerando esto podemos afirmar que este beneficio no produce en los empleados que ocupan cargos supervisorios un total sentimiento de seguridad que les permita satisfacer plenamente ese nivel de necesidad y orientar su conducta hacia la satisfacción de otras necesidades de mayor nivel.

CUADRO 16a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	4	11,11	6	9,68	10
N_2	–	–	9	25	13	20,97	22
N_3	–	–	1	2,78	1	1,61	2
N_4	–	–	3	8,33	7	11,29	10
N_5	–	–	7	19,44	22	35,48	29
Rn	2	100	9	25	5	8,06	16
Nr	–	–	–	–	1	1,61	1
Re	–	–	3	8,33	7	11,29	10
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 16b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-2=0)	%a	Fr	Fa(36-12=24)	%a	Fr	Fa(62-13=49)	%a
N_1	–	–	–	4	24	67	6	49	79
N_2	–	–	–	9	20	56	13	43	69
N_3	–	–	–	1	11	31	1	30	48
N_4	–	–	–	3	10	28	7	29	47
N_5	–	–	–	7	7	19	22	22	36

Pregunta 16: Referida a la pensión mensual de por vida otorgada por el sistema de jubilación de la empresa.

Los cuadros 16.a y 16.b representan la distribución de frecuencias reales y acumuladas hacia abajo de las respuestas de los individuos encuestados referente a la pensión mensual de por vida otorgada por el sistema de jubilación de la empresa, en los cuales se destaca las respuestas negativas del 100% del estrato gerencial con respecto al beneficio, lo que quiere decir que el mismo no le proporciona satisfacción de ninguna necesidad de las señaladas por Maslow en su jerarquía, ya que consideran muy infima la pensión de jubilación de acuerdo a la situación económica que vive el país actualmente imposibilitando una vida futura comoda y estable, esto se señala basándonos en las respuestas dadas por estas personas a la pregunta No. 2 de la perte III del cuestionario piloto. Además de esto, se observa que tanto el estrato supervisorio como el no supervisorio en su mayoría sienten que este beneficio le satisface hasta las necesidades de seguridad, lo que significa que estas personas consideran al sistema de jubilación de la empresa como satisfactor de sus necesidades básicas al momento de retirarse de la empresa, con lo cual se sienten protegidos para afrontar el

futuro y gozando de cierta estabilidad. En todo esto se nota la clara diferencia entre el estado de satisfacción del estrato gerencial y el resto de los estratos, dicha diferencia pensamos debería tomar en cuenta la empresa unidad de estudio para que mejore el Plan de Jubilación que actualmente implementa de tal forma que logre mayor satisfacción hacia el trabajo en este tipo de personal; esto se señala, ya que existen ciertos porcentajes considerables en las necesidades de orden superior del grupo no supervisorio, que indican la satisfacción de las necesidades de auto-estima y autorrealización por parte de estas personas en relación al beneficio.

CUADRO 17a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	-	-	4	11,11	6	9,68	10
n_2	-	-	7	19,44	18	29,03	25
N_3	-	-	5	13,89	3	4,84	8
N_4	-	-	3	8,33	6	9,68	9
N_5	-	-	6	16,67	15	24,19	21
Rn	2	100	3	8,33	6	9,68	11
Nr	-	-	1	2,78	2	3,23	3
Re	-	-	7	19,44	6	9,68	13
Total	2	100%	26	100%	62	100%	100

CUADRO 17b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-2=0)	%a	Fr	Fa(36-11=25)	%a	Fr	Fa(62-14=48)	%a
N_1	-	-	-	4	25	69	6	48	77
N_2	-	-	-	7	21	58	18	42	68
N_3	-	-	-	5	14	39	3	24	39
N_4	-	-	-	3	9	25	6	21	34
N_5	-	-	-	6	6	17	15	15	24

Pregunta 17: Referida al Plan de Pensiones Temporales.

Estos cuadros 17.a y 17.b se refieren a las respuestas dadas por los individuos que conformaron nuestra muestra en relación al Plan de Pensiones Temporales en cual consiste en ofrecer temporalmente a los trabajadores, un ingreso mensual similar a la pensión de vejez que otorgaría el I.V.S.S. pero para optar a este plan es necesario que el empleado opte jubilarse por el Plan de Jubilación de la empresa y no cumpla con el requisito mínimo de edad y cotizaciones necesarias para hacerse acreedores a la pensión de vejez del I.V.S.S. por lo que estos resultados están intimamente relacionados con los obtenidos en los cuadros 16.a y 16 b sobre el sistema de Jubilación de la empresa.

El nivel gerencial siente que este plan al igual que el sistema de jubilación, no le satisface ninguna de las necesidades señaladas por Maslow en su jerarquización constituyendo esta pensión temporal un porcentaje mucho más intimo que la otorgada por el sistema de jubilación por lo que la causa de la no satisfacción para este estrato sera la misma que la expuesta en el análisis anterior.

Además se observo que tanto para el estrato supervisorio como el no supervisorio este plan satisface hasta las necesidades de seguridad, lo que significa que estas personas consideran al plan de pensiones temporales como satisfactor de sus necesidades básicas al momento de retirarse de la empresa, con lo cual se sienten protegidos para afrontar el futuro y gozar de cierta estabilidad.

También se puede observar la tendencia de este beneficio a ser considerado como un elemento motivador, esto se puede explicar por el hecho de que el empleado permanece fuera del trabajo, pues ya se encuentra jubilado, y puede participar en otras experiencias vitales que le permitan autosatisfacerse y al mismo tipo persibir el pago de la pensión.

CUADRO 18a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	1	50	3	8,33	2	3,23	6
N_2	–	–	13	36,11	32	51,61	45
N_3	–	–	–	–	1	1,61	1
N_4	–	–	–	–	–	–	–
N_5	–	–	4	11,11	13	20,97	17
Rn	1	50	3	8,33	2	3,23	6
Nr	–	–	–	–	2	3,23	2
Re	–	–	13	36,11	10	16,13	23
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 18b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-16=20)	%a	Fr	Fa(62-14=48)	%a
N_1	1	1	50	3	20	56	2	48	77
N_2	–	–	–	13	17	47	32	46	74
N_3	–	–	–	–	4	11	1	14	23
N_4	–	–	–	–	4	11	–	13	21
N_5	–	–	–	4	4	11	13	13	21

Pregunta 18: Referida al Seguro de Vehículos.

Las respuestas dadas por los individuos que conformaron nuestra muestra en referencia al sentimiento de satisfacción que les producia el poder contar con un seguro de su vehiculo se encuentran resumidas en los cuadros 18.a y 18.b. Dichos cuadros reflejan que este beneficio satisface en mayor proporción hasta las necesidades de seguridad para el estrato no supervisorio, tal vez por ser este grupo el que percibe menor remuneración en comparación con los otros dos estratos, relacionado esto con los altos precios que actualmente tienen los vehículos, por lo que los empleados perciben una protección ante cualquier eventualidad como daños fisicos a sus vehiculos, pérdidas parciales o totales a concecuencia de choque, vuelco, colisión, incendio, robo, daño mal intencionado, etc, satisfaciendo así su necesidad de seguridad.

Lo antes expuesto no deja de ser cierto para el estrato supervisorio pero en menor porcentaje, sólo un 47% del total de ese estrato quizas por contar con una remuneración mensual más alta que les permitiria cubrir contingencias ocasionadas a su vehiculo.

Es importante mencionar que los resultados arrojados por la pregunta No. 4 de la parte III del cuestionario difinitivo (ver anexo 2) donde los individuos proponian algún otro beneficio socio-económico diferente a los que ofrece la empresa la gran mayoría de proposiciones iban dirigidas a un prestamo para adquirir vehículos debido al alto costo de los mismos actualmente, lo que nos hace pensar que si la empresa mejora este beneficic ampliando su cobertura no sólo a un seguro de vehículo sino también a conceder prestamos para adquirir estos y su mantenimiento lograría aumentar estos porcentajes de satisfacción obteniendo un porcentaje mayormente motivado para desempeñar su trabajo.

CUADRO 19a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos Necesidades	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	2	5,56	2	3,23	4
N_2	1	50	18	50	25	40,32	44
N_3	–	–	4	11,11	3	4,84	7
N_4	–	–	–	–	5	8,06	5
N_5	–	–	4	11,11	15	24,19	19
Rn	–	–	1	2,78	2	3,23	3
Nr	–	–	–	–	3	4,84	3
Re	1	50	7	19,44	7	11,29	15
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 19b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos Necesidades	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-8=28)	%a	Fr	Fa(62-12=50)	%a
N_1	–	1	50	2	28	78	2	50	81
N_2	1	1	50	18	26	72	25	48	77
N_3	–	–	–	–	8	22	3	23	37
N_4	–	–	–	4	8	22	5	20	32
N_5	–	–	–	4	4	11	15	15	24

Pregunta 19: Referida al Seguro Educativo para los hijos en caso de fallecimiento del trabajador.

Las respuestas dadas por los individuos que conforman nuestra muestra en relación a la satisfacción de los diferentes niveles de necesidades que propone Maslow en su teoría con respecto al Seguro Educativo ofrecido por la empresa, quedan resumidas en los cuadros 19.a y 19.b. Estos cuadros nos reflejan que los tres estratos, es decir, gerencial, supervisorio y no supervisorio, logran satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad en mayor porcentaje que las otras necesidades, ya que tanto para el estrato supervisorio como para el no supervisorio se observa una disminución brusca en los porcentajes desde la necesidades de pertenencia hasta las de autorealización. Esto significa que el Seguro Educativo le permite a los empleados de los tres estratos sentir que el dinero que recibirán sus hijos constituye una ayuda para satisfacer sus necesidades básicas y además le brindan seguridad y protección por parte de la empresa hacia sus hijos en caso de fallecimiento.

Todo esto nos demuestra que dicho beneficio no constituye un elemento motivador en la conducta de los empleados, pero si este beneficios es ampliado y/o

mejorado en sus aplicaciones puede generar en dichos empleados un estímulo hacia el trabajo, desempeñándose mejor y contribuyendo a mantenerlos dentro de la organización, ya que existen ciertos grupos de más bajo porcentaje que sienten satisfacer con el beneficio necesidades de mayor nivel.

CUADRO 20a

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos	Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total
Necesidades	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr
N_1	–	–	–	–	1	1,61	1
N_2	1	50	14	38,89	12	19,35	27
N_3	–	–	12	33,33	18	29,03	30
N_4	–	–	–	–	1	1,61	1
N_5	–	–	7	19,44	24	38,71	31
Rn	–	–	–	–	–	–	–
Nr	–	–	–	–	1	1,61	1
Re	1	50	3	8,33	5	8,06	9
Total	2	100%	36	100%	62	100%	100

CUADRO 20b

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos	Gerencial			Supervisorio			No Supervisorio		
Necesidades	Fr	Fa(2-1=1)	%a	Fr	Fa(36-3=33)	%a	Fr	Fa(62-6=56)	%a
N_1	–	1	50	–	33	92	1	56	90
N_2	1	1	50	14	33	92	12	55	89
N_3	–	–	–	12	19	53	18	43	69
N_4	–	–	–	–	7	19	1	25	40
N_5	–	–	–	7	7	19	24	24	39

Pregunta 20: Referida al Seguro de Accidentes Personales.

Los cuadros 20.a y 20.b nos demuestran los sentimientos de los empleados encuestados en relación al Seguro de Accidentes personales, en los cuales se nota una diferencia en cuanto al nivel de satisfacción de necesidades por este beneficio en los tres estratos, pues los estratos supervisorio y no supervisorio manifiestan en cifras significativas satisfacer desde las necesidades fisiológicas hasta las de pertenencia, y el estrato gerencial considera sentir satisfecha hasta las necesidades de seguridad. Esto significa que para el grupo gerencial, dicho beneficio cubre una necesidad básica como es la salud, con el dinero que recibiere por este seguro en caso de algún accidente y siente protección o respaldo frente a estas contingencias, lo que difiere del resto de los estratos que con el Seguro pueden cubrir no sólo hasta las necesidades de seguridad, sino un nivel superior en la jerarquía de Maslow, las necesidades sociales, sintiéndose estas personas respetadas por el entorno social e identificado con la empresa, logrando la organización mantenerlas dentro de ella.

También puede notarse el descenso brusco que experimentan las cifras a partir de la categoría N_4 en el nivel supervisorio, a diferencia del no supervisorio que descienden pero en menor cantidad, lo que nos demuestra, que en el último estrato existen grupos que consideran al beneficio como satisfactor de necesidades de orden superior según la jerarquía de Maslow, permitiéndonos inferir que si este seguro es mejorado en su cobertura, monto de la misma, etc para este tipo de personal, puede lograr en ellos la satisfacción de necesidades de mayor nivel y por ende motivarlos hacia el trabajo.

5.3. Análisis Global de los Escalogramos:

Los cuadros 5.3.1 y 5.3.2 que a continuación mostramos representan una síntesis de toda la información anteriormente analizada, tratando de cumplir con los siguientes objetivos de la presente investigación:

1.- Conocer el nivel de motivación de los empleados ejecutivos en relación a las normas de Planes y Beneficios socio-económicos de la empresa.

2.- Establecer que tipo de necesidades, según la Teoría de Maslow le son satisfechas a los empleados ejecutivos por los beneficios que otorga la empresa.

3.- Obtener una hipótesis que puede ser tomada como base para investigaciones futuras.

El cuadro 5.3.1 está conformado por los totales de las sumatorias de las frecuencias absolutas que reflejan las respuestas dadas por los individuos que conforman cada estrato en que fue dividida la muestra a cada nivel de necesidad, así como a las demás categorías de respuestas.

Por su parte el 5.3.2. resume todos los resultados obtenidos de las sumatorias de las frecuencias acumuladas hacia abajo, exclusivamente de la clasificación de necesidades de Maslow, restándoles las demás categoriás de respuestas: Rn, Nr, Re; este cuadro está basado en el principio teórico propuesto por Maslow que para satisfacer una necesidad de orden superior deben estar relativamente satisfechas las anteriores o de orden inferior; observándose en el mismo, el orden descendiente de las frecuencias y porcentaje a través de la escala de necesidades.

En el cuadro 5.3.2. se puede observar que en la totalidad de la muestra el paquete de beneficios que ofrece la empresa a los empleados que conforman la nómina mayor, satisfacen en mayor medida las necesidades fisiológicas y de seguridad, ya que la mayoría de las respuestas, el 75% y 66%, nos indica que con estos beneficios pueden mantener una vida sin carencias de alimentación, vestido, habitación, descanso, etc, es decir, aquellas urgencias más fundamentales e inaplazables de todo hombre, y también, que la empresa a través de los beneficios que otorga, hace que los empleados perciban un ambiente de seguridad y estabilidad en el trabajo, encontrándose libre de peligro fisco y sin

temor a perder el empleo. *Esto va en concordancia con el enfoque de F. Herzberg, de que los beneficios socio-económicos son considerados factores de mantenimiento o higiénicos, donde su presencia causa satisfacción y no se produce un descontento;* sin embargo no motivan realmente a los empleados porque de por sí los beneficios socio-económicos no constituyen elementos motivadores en las conductas de los individuos según las teorías manejadas; otros factores como el logro, el reconocimiento al mérito, las responsabilidades, el progreso en el trabajo, etc, si podrían derivar conductas motivantes en los empleados.

Además, si observamos detalladamente el cuadro 5.3.1, nos damos cuenta que para los tres estratos que conforman la muestra, la cifra más significativa (21%) se ubica en las necesidades de seguridad, lo cual reafirma lo anteriormente expuesto, de que los fines de los beneficios originados de las políticas de administración de Recursos Humanos de la empresa, van dirigidos en su escencia al mantenimiento de los estándares normales de vida de los empleados y sus dependientes, protegiéndoles en caso de eventualidades o situaciones imprevistas.

Esto se puede relacionar con las características de la muestra en cuanto a la edad de los empleados, ya que en la mayoría de ellos, sus edades oscilan entre los 32 y 41 años (ver anális estadistico, página 130) y es a partir de esa edad cuando el individuo adquiere mayores responsabilidades y estabilidad, su trabajo reviste mayor importancia ya que representa el medio a través del cual obtienen su sustento y el de su familia, por lo que los beneficios socio-económicos que les ofrece la empresa ayudan a reafirmar esa estabilidad y seguridad en su trabajo.

Por otro lado, se nota la existencia de un porcentaje considerable de respuestas en el estrato no supervisorio (22%) que afirman satisfacer con la totalidad de los beneficios necesidades de autorrealización, lo cual nos hace pensar que existen latentes necesidades de realización y progreso personal en estos empleados, cuya expresión de tales necesidades depende de un nivel razonable de satisfacción con respecto a requerimientos fisiológicos y necesidades de seguridad logrado por la serie de beneficios, algunos ejemplos serían los referidos a las pensiones de jubilación, pensiones temporales, servicios recreativos y deportivos, el seguro (Hospitalización Cirugía y Maternidad), etc; estos

beneficios le permiten al empleado permanecer fuera del trabajo en algunos casos y participar en otras experiencias vitales, al mismo tiempo que gozan del pago del salario, y en otros casos tales prestaciones probablemente también contribuyen a la necesidad de estima en cuanto a que pueden ser interpretados como indicadores de valor personal.

Ahora bien, el hecho de que algunos beneficios motiven a los empleados y otros sean considerados dentro de la teoría de Herzberg como satisfactores o factores higiénicos, nos hace pensar que en este paquete de beneficios se encuentran asociados aspectos de los dos factores considerados en la teoría dual de este autor, dejando claro que la mayoría de estos beneficios son considerados factores higiénicos, es decir del mantenimiento de un estado de satisfacción, lo que correspondería según Maslow a la satisfacción de necesidades de orden inferior.

Por otra parte, al comparar los porcentajes ubicados en las necesidades de autorrealización entre los estratos supervisorios y no supervisorios, observamos que para el último estrato, un 22% de sus respuestas consideran satisfacer las necesidades de autorrealiza-

ción con la totalidad de los beneficios (como se señaló anteriormente), a diferencia del estrato supervisorio, que solamente un 14% de sus respuestas afirman satisfacer dicha necesidad con los beneficios que la empresa le ofrece; esto nos indica que la satisfacción de las necesidades debido al efecto de los planes y beneficios socio-económicos, varia de acuerdo a la percepción o evaluación que tengan los empleados con respecto a los beneficios, ya que depende de esta percepción el que los empleados de cada estrato consideren a los beneficios como incentivos que pueden satisfacer sus necesidades fundamentales o las de orden superior.

En forma general, puede observarse que las necesidades desde el orden inferior hasta el no las sastifacen con la misma intensidad todos los estratos de la muestra y que es el nivel supervisorio el que presenta los mas altos porcentajes en cuanto a la satisfacción de necesidades de orden superior, siguiéndole el estrato supervisorio y por el último el gerencial, el cual aparentemente considera que los planes socio-económicos no son factores motivantes. Esto nos demuestra una cierta tendencia: cuanto más bajo es el nivel ocupacional, más alta es la satisfacción de necesidades a nivel superior. De esta forma cumplimos con uno de los obje-

tivos de esta investigación, el de obtener una hipótesis que pueda ser tomada como base para investigaciones futuras.

Por último, observamos que la categoría de respuestas erradas (Re), es decir contestaciones que rompían con el patrón de respuestas esperado representan el 18% del total de la muestra encuestadas, encontrando por regla general, que los mismos individuos eran los que daban este tipo de respuestas inconsistentes. De estos resultados podemos deducir dos razones por las cuales los individuos dieron este de tipo respuesta:

a.- Que las personas no entendieron el objetivo de la encuesta, es decir, no comprendieron en forma exacta el propósito o la intención de los planteamientos del instrumento de recolección de información.

b.- Que los individuos respondieron manifestando sus verdaderos sentimientos, (productos de situaciones momentáneas), con lo cual rompían con el patrón de preponderancia relativa propuesto por A. Maslow, es decir, que podía satisfacer necesidades de orden superior sin haber satisfecho previamente las necesidades inferiores.

Pero esto sólo ocurrió para este grupo de respuestas erradas, ya que el 82% de la muestra estudiada respondió de la forma esperada, que era dar una respuesta afirmativa por lo menos a la primera alternativa o contestar negativamente a las cinco, las cuales están en correspondencia con los niveles de necesidades de jerarquía de Maslow.

CUADRO 5.3.1

CUADRO RESUMEN DE LA DISTRIBUCION DE

FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ABSOLUTOS

Estratos / Necesidades		Beneficios Socio - Económicos							
		Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total	%
		ΣFr	%	ΣFr	%	ΣFr	%		
* Fisiológicas	(N_1)	8	20	85	12	108	9	201	10
* Seguridad	(N_2)	12	30	163	23	244	20	419	21
* Pertenencia	(N_3)	5	13	114	16	198	16	317	16
** Autoestima	(N_4)	-	-	36	5	118	9	154	8
** Autorrealización	(N_5)	-	-	99	14	277	22	376	19
R. negativas		11	27	54	7	75	6	140	7
No respondieron		-	-	9	1	22	2	31	1
R. erradas		4	10	160	22	198	16	362	18
Total		40	100%	720	100%	1240	100%	2000	100%

CUADRO 5.3.2

CUADRO RESUMEN DE LA DISTRIBUCION DE

FRECUENCIAS Y PORCENTAJES ACUMULADOS

Estratos / Necesidades		Beneficios Socio - Económicos							
		Gerencial		Supervisorio		No Superv.		Total	%
		ΣFa	%	ΣFa	%	ΣFa	%		
Fisiológicas	(N_1)	25	63	497	70	945	76	1510	76
Seguridad	(N_2)	17	43	412	57	837	68	1309	66
Pertenencia	(N_3)	5	13	249	35	590	48	876	44
Autoestima	(N_4)	-	-	139	19	395	32	545	27
Autorrealización	(N_5)	-	-	99	14	277	22	385	19

* Factores Higiénicos
** Factores Motivantes

5.4. Analisis de las Preguntas Abiertas:

El analisis de las preguntas abiertas es el correspondiente a la parte III de la encuesta de recolección de información (ver anexo No. 2 parte III), la cual consta de cuatro preguntas.

La primera pregunta tiene como finalidad, cumplir con el objetivo No. 4 de la presente investigación, es decir, determinar algún tipo de atráctivo no explícito, que lleva a los individuos a trabajar en la empresa y mantenerse en ella.

Los resultados obtenidos se encuentran resumidos en el cuadro 5.4.1 donde se observa en primer lugar que se refuerza el patrón de respuestas dadas por el estrato gerencial cuando realizamos el anaálisis parcial de los beneficios (Ver Análisis Global de los escalogramas), es decir que este grupo tiende a buscar satisfacción a nivel de autorrealización y no darle importancia a los factores higiénicos o necesidades primarias, pero si a aquellos factores que les permitan

desarrollarse potencialmente como son: las diferentes oportunidades que ofrece la empresa para el desarrollo profesional con el constante reto de superación que esto implica.

Además puede observarse que tanto para el nivel supervisorio como para el no supervisorio lo más importante es que la empresa le ofrezca una cierta seguridad laboral, es decir, la percepción que tiene el empleado de "hacer una carrera" dentro de la empresa alejado de amenazas que puedan romper esa estabilidad, importándoles en segundo lugar pero en menor porcentaje que el estrato gerencial, beneficios que le permitan su autorrelación, es decir máximizar el potencial de cada uno y el lograrlo.

CUADRO 5.4.1

PREGUNTA No. 1 Tipo de atractivo no explícito que lo ha llevado a trabajar en la empresa y mantenerse en ella.	E S T R A T O S					
	GERENCIAL		SUPERVISORIO		NO SUPERVISORIO	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
La estabilidad laboral que ofrece	---	---	12	33.33	19	30.65
Oportunidades para el desarrollo profesional.	1	50	9	25	16	9.92
Popularidad de las empresas petroleras.	---	---	1	2.78	2	1.24
El estímulo hacia el progreso originado por el sistema de Evaluación Anual..	---	---	4	11.11	6	3.72
El constante reto de superación en el trabajo.	1	50	9	25	14	8.68
Su organización estructural	---	---	1	2.78	5	3.10
Ninguno.	---	---	---	---	---	---
Total	2	100%	36	100%	62	100%

La pregunta No. 2 ¿Como se percíbe usted dentro de 10 años en la empresa?, tiene el objetivo de concoer aquellos aspectos o indicadores referidos al reconocimiento y la autoestima de los empleados, tomando en cuenta que este nivel de necesidad es considerado por Maslow como de orden superior, la cual en la medida que es satisfecha, permite que el individuo oriente su conducta a la satisfaciión del máximo nivel de necesidades según su jerarquía, es decir, la autorrealización.

Puede observarse en el cuadro 5.4.2. un 22% del total de empleados que conforman el estrato supervisorio, es decir el más alto porcentaje de ellos se perciben ocupando una posición de más alta jerarquia con mayores responsabilidades, esto nos indica que estos individuos confían en su potencialidad, en la manera como realizan su trabajo, perciben con éxito sus anhelos de llegar a ocupar otro cargo de mayor nivel que también aumentaria su status social, obteniendo mayor prestigio, en igual situación, pero un 24%, se encuentran los empleados del estrato no supervisorio, para estas empleados resulta importante este tipo de atráctivo que les permite ascender y/o promoverse de sus puestos actuales basados en una sentimiento de confian-

za en sí mismo, cumplimiento, realización, progreso, etc, lo cual permitirá la satisfacción de sus necesidades de reconocimento y propia estima.

Por su parte el estrato gerencial no se percibe a diferencia de los otros dos estratos, ocupando altas posiciones en la empresa, ya que como es obvio, actualmente ellos las ocupan, pero se observa que aunque el número de gerentes que conforman el estrato no es muy significativo, el 50% de ellos se preocupa más por el reconocimiento de sus colegas, respeto, status y prestigio social que le confiere ser empleado de una de las empresas de la IPPN (Industria Petrolera y Petroquímica Nacional), y el otro gerente tiene una baja autoestima y reconocimiento, pues se percibe mal jubilado, lo cual va en concordancia con el resultado obtenido del análisis por escalogramas realizado al beneficio "Plan de Jubilación" de la empresa (pregunta No. 16) en donde se demuestra que para este estrato la pensión de jubilación no satisface ninguna de sus necesidades.

Relacionando estos resultados con el análisis global de los escalogramas, observamos que para los empleados que conforman los estratos supervisorios y no supervisorio, la satisfacción de las necesidades de

reconocimiento y autoestima se logro en mayor medida a través de elementos que son intrinsecos al puesto de trabajo que por medio de los planes y beneficios socio-económicos que les ofrece la empresa. Estos elementos o factores propios del puesto de trabajo incrementan la satisfación y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superior; algunas de estos factores son el logro de llegar a ocupar una posición de más alta jerarquía, las responsabilidades, el reconocimiento y el trabajo mismo, según respuestas dadas por los empleados, que va en concordancia con la teoria de Herzberg al considerar a este tipo de factores como motivantes.

Este sentimiento de satisfacer las necesidades de autoestima y reconocimiento a través de los factores intrinsecos del puesto, debe ser resultado de la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas, lo cual es logrado por los planes y beneficios como se explicó detalladamente en el análisis global.

CUADRO 5.4.2

Pregunta No. 2 ¿Como se percibe Ud. dentro de 10 años en la empresa?	**E S T R A T O S**					
	GERENCIAL		**SUPERVISORIO**		**NO SUPERVISORIO**	
	Fr	**%**	**Fr**	**%**	**Fr**	**%**
Ocupando una posición de más alta jeraquía con mayores responsabilidades.	---	---	8	22	15	24
Con un mayor potencial de desarrollo profesional.	---	---	7	19	13	21
Ocupando una posición a nivel gerencial.	---	---	3	8	3	5
Profesionalmente realizado	---	---	6	17	7	11
Identificado con la empresa y con la IPPN.	1	50	5	14	7	11
Ocupando un cargo que le brinde seguridad y estabilidad	---	---	2	6	9	15
Jubilado	---	---	3	8	4	6
Mal Jubilado	1	50	1	3	2	3
No sabe	---	---	---	---	1	2
No ésta claro	---	---	1	3	1	2
Total	2	100%	36	100%	62	100%

La pregunta No.3 ¿Cree Ud. que el Programa de desarrollo de Personal de la empresa le ayuda a autorealizarse? tiene la finalidad de conocer aquellos indicadores o aspectos del programa de desarrollo de personal referidos a la satisfacción de la necesidad de autosatisfacción, teniendo en cuenta que según Maslow al aparecer este tipo de necesidad superior en su jerarquía, el individuo siente la necesidad de desarrollar todas las energías potenciales de su personalidad y mostrar su espíritu creador en el sentido más amplio del término.

Como se puede observar, en el cuadro 5.4.3., para los empleados ejecutivos que conformaron, nuestra muestra, dicho programa si ayuda a la autorealización de los empleados en la medida que brinda oportunidades y mecanismos para realizarse, permite el desarrollo profesional y así mejorar los resultados de su trabajo, pues los más altos porcentajes en cada estrato se encuentran repartidos en esas categorías de respuestas que respaldan lo dicho anteriormente.

Por otro lado se observa en el estrato no supervisorio, un 11% del total de dicho estrato que no tiene

la información suficiente sobre dicho plan, lo cual podría demostrar una falta de comunicación entre supervisores y supervisados en relación a este aspecto. Esto hace que este porcentaje de individuos sientan que el Plan de desarrollo de personal no satisface su necesidad de autorrealización y que por lo tanto pueden cubrir esta necesidad tan importante a través de ese medio, contando así la empresa con un grupo minoritario que no expresa en su totalidad todos las energías y lo que es capaz de realizar; por lo que se ameritaría una mayor difusión de los beneficios y demás aspectos del programa.

Ahora bien, comparando estos resultados con el análisis global de los escalogramas, nos damos cuenta que están sumamente relacionados, ya que la mayoría de los empleados de la muestra siente que los beneficios socio-económicos que ofrece la empresa les permite satisfacer hasta sus necesidades de seguridad y que son otros factores como el desarrollo profesional, la mejora en los resultados del trabajo, los mecanismos para realizarse, etc, lo que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades de autorrealización, mediante las oportunidades que le brinda el programa de Desarrollo

de personal que lleva adelante la empresa, encontrándose todo esto muy acorde con las teorïas manejadas en este estudio, de que la satisfacción de las necesidades de orden superior de la jerarquïa de Maslow se corresponde con los factores motivadores de Herzberg, los cuales están relacionados a los contenidos reales del puesto, como el trabajo mismo, el progreso, los logros, etc.

CUADRO 5.4.3

Pregunta No. 3 Cree Ud. que el programa de Desarrollo de Personal de la empresa le ayuda a Auto-realizarse. ¿Por qué?	E S T R A T O S					
	GERENCIAL		SUPERVISORIO		NO SUPERVISORIO	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Permite el desarrollo Profesional	---	---	8	22	11	18
Permite mejorar los resultados de su trabajo.	---	---	4	11	10	16
Brinda oportunidades y mecanismos para realizarse	1	50	7	19	9	15
La empresa se preocupa por el desarrollo personal de sus empleados.	1	50	6	17	8	13
El programa sólo existe en papeles	---	---	3	8	5	8
Se le asigna sólo a algunas personas.	---	---	3	8	3	4
Se tiene poca información sobre él.	---	---	2	6	7	11
Es restrictivo en cuanto al adiestramiento que proporciona.	---	---	2	6	6	10
No ubica al personal en los cargos de su interés.	---	---	1	3	2	3
No informó	---	---	---	---	1	2
Total	2	---	36	100%	62	100%

La pregunta No. 4 está: dirigida a que los individuos encuestados propusieran algún otro beneficio socio-económicos diferente a los que actualmente contiene el paquete de beneficios ofrecidos por la empresa.

Como se puede observar en el cuadro 5.4.4, el beneficio que presenta mayor porcentaje tanto en el estrato supervisorio como en el no supervisorio (19% y 13% respectivamente) es el referido al "préstamo para la adquisición de vehículos" esto nos demuestra que las necesidades húmanas estan condicionadas por el ámbito social, cultural en que se desenvuelven los individuos ya que si los precios de los vehículos actualmente no fueran tan altos es muy posible que los encuestados propusieran algún otro beneficio que para el momento tuvieran mayor prioridad.

La mejora de los planes de vivienda que ofrece actualmente la empresa constituyó otro beneficio, según muestra el cuadro, que obtuvo altos porcentajes en estos estratos confirmando lo expuesto en el párrafo anterior donde se señalaban la relatividad cultural de las necesidades húmanas. Los demás beneficios propuestos se observan en el cuadro.

CUADRO 5.4.4

Pregunta No. 4 Beneficios propuestos	E S T R A T O S					
	GERENCIAL		SUPERVISORIO		NO SUPERVISORIO	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1. Pensión de Jubilación mejorada	1	1	4	11	7	11
2. Comisariato para la nómina mayor.	1	1	1	3	4	6
3. Mejorar los planes de vivienda	---	---	4	11	6	10
4. Creación de una cooperativa de consumo.	---	---	2	6	---	---
5. Creación de una Guardería infantil.	---	---	---	---	3	5
6. Aumento de facilidades recreacionales.	---	---	2	6	2	3
7. Préstamo para la adquisición de vehículos.	---	---	7	19	8	13
8. Asignación económica para empleados que viven en campamentos.	---	---	2	6	2	3
9. Mejorar el Seguro H.C.M.	---	---	1	3	2	3
10. Beca para hijos de trabajadores evaluados como sobresalientes.	---	---	---	---	2	3
11. Boletín de información sobre los beneficios.	---	---	---	---	2	3
12. Asignación de becas para estudios de pregrado y post-grado en el país o el exterior.	---	---	---	---	2	3
13. Extensión a otras áreas del Plan de Vivienda Especial y Temporal	---	---	---	---	1	2
14. Subsidio en la compra o surtido de ciertos productos comercializados por la empresa.	---	---	1	3	1	2
15. Servicio de bus Cabimas - Lag's - Cabimas.	---	---	2	3	---	---
16. Disponibilidad inmediata del Fondo de Ahorro y Fideicomiso.	---	---	---	---	1	2
17. Reducir los requisitos para obtener el préstamo para adquirir computadoras personales.	---	---	1	3	1	2
Ninguno	---	---	3	8	6	10
No información.	---	---	6	17	12	19
Total.	2	100%	36	100%	62	100%

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

VI CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha pretendido estudiar el fenómeno de la motivación relacionado con los planes y beneficios socio-económicos que ofrece MARAVEN S.A. a sus empleados de la Nómina Mayor. Este fenómeno al ser estudiado en relacion a otros factores, toma dimensiones complejas que impiden llegar a una solución sencilla y valedera para todos los casos.

Ahora bien, el lineamiento fundamental de esta investigación fue el dar una respuesta a la siguiente interrogante ¿motivan los planes y beneficios socio-económicos que otorga la empresa a sus empleados ejecutivos?, para lograr esta meta propuesta nos fijamos una serie de objetivos específicos, los cuales cumplimos siguiendo la metodología, el procesamiento de la información y el análisis de los datos, antes expuestos.

1. En cuanto a conocer el nivel de motivación de los empleados ejecutivos en relación a las normas de

planes y beneficios socio-económicos de la empresa, podemos concluir: que la mayoría de los empleados Nómina Mayor de la empresa objeto de estudio presentan una alta motivación hacia el trabajo, debido a la influencia de los planes y beneficios socio-económicos que le otorga la empresa, a excepción del estrato gerencial que presentó una baja motivación, ya que aparentemente dichos beneficios no son factores motivantes para los empleados de este estrato.

La alta motivación en la mayoría de los empleados nos indica que los planes y beneficios contribuyen a aumentar el nivel de motivación, es decir, los mismos constituyen factores específicos del trabajo que al estar bien administrados ayudan al incremento de la motivación en los empleados.

2. En relación a determinar que tipo de necesidades según la teoría de Maslow le son satisfechas a los empleados ejecutivos por los beneficios socio-económicos que otorga la empresa, concluimos que: el paquete de beneficios que ofrece la empresa satisface en mayor medida las necesidades fisio-

lógicas y de seguridad, las cuales corresponden a los factores higiénicos según la teoría de Herzberg. También satisface, pero en menor medida las necesidades de autorealización en los estratos supervisorio y no supervisorio, siendo este último estrato el que las satisface en mayor grado, lo cual según Herzberg es considerado como un factor motivante.

Esta asociación de factores higiénicos o motivantes en el paquete de beneficios se debe a que existen necesidades latentes de realización personal en estos empleados, cuya expresión de tales necesidades depende de la satisfacción plena de los requerimientos fisiológicos y necesidades de seguridad logrado por la serie de beneficios.

De esto se puede concluir que la motivación depende de la percepción que tengan los empleados de que sus necesidades se verán satisfechas con estos beneficios.

Por otro lado podemos concluir que las necesidades de autorealización de los empleados ejecutivos en

general son cubiertas por el Programa de Desarrollo de Personal de la empresa ya que dicho programa si ayuda a la autorrealización de estos, en la medida que brinda oportunidades y mecanismos para realizarse, permite el desarrollo profesional y lograr mejorar los resultados del trabajo.

3. Respecto al tercer objetivo de establecer la relación existente entre el nivel de motivación y las variables descriptivas de la muestras, encontramos que variables como el sexo y el número de cargas familiares inciden sobre el nivel de motivación en el trabajo, lo que quiere decir, que la misma no solo es el resultado de los factores especificos del trabajo (planes y beneficios socio-económicos), sino que también es producto de variables relacionados con la personalidad del empleado.

Con respecto al sexo los resultados obtenidos demuestran que las mujeres están más motivadas que los hombres ante los beneficios socio-económicos que ofrece la empresa, quizás porque para ellas el trabajo representa una forma de demostrar que pueden asumir las responsabilidades laborales como

las del hogar, igualándose al sexo masculino y así romper con ese rol que tradicionalmente se le ha impuesto.

En cuanto al número de cargas familiares los resultados obtenidos revelaron que aquellos empleados que tienen un número de cargas familiares entre 0 y 6, presentan una alta motivación y aquellos que tienen entre 7 y 9 cargas familiares presentan una motivación media, esta disminución del nivel de motivación, quizás se debe, que al tener un número tan alto de cargas familiares no pueden incluirlas a todas en los beneficios, sintiendo que no les brinda protección y respaldo ante situaciones imprevistas, a diferencia de los que tienen menores cargas, que si tienen la seguridad de incluirlas en todos los beneficios y así sentirse satisfechos.

4. En relación al objetivo número 4 que trata de determinar algún tipo de atractivo no explícito que lleva a los individuos a trabajar en la empresa y mantenerse en ella, concluimos que las oportunidades que ofrece la empresa para el desarrollo

profesional, el constante reto de superación en el trabajo y la estabilidad laboral que ofrece, constituyen los factores que llaman la atención del individuo para ingresar a la empresa y una vez dentro mantenerse en ella, sintiéndose motivado y por ende desempeñándose mejor.

5. Para dar cumplimiento al objetivo número 5 de nuestra investigación establecemos la siguiente hipótesis general que puede servir de base para investigaciones futuras de esta misma índole.

Basándonos en el análisis global de los escalogramas observamos que es el estrato no supervisorio el que presenta el más alto porcentaje en cuanto a la satisfacción de necesidades de orden inferior, siguiendo el estrato supervisorio y por último el gerencial por lo tanto:

> Dado que una empresa cuenta con una serie de planes y beneficios socio-económicos para los empleados de la Nómina Mayor, su influencia en el nivel ocupacional más bajo (No supervisorio) se da de una manera más determinante en la satisfacción de los factores higiénicos o necesidades de orden inferior, lo que permitirá estar motivado para satisfacer las necesidades de orden superior.

Como conclusión general, podemos decir que los planes y beneficios socio-económicos que proporciona la empresa logran en menor grado motivar a sus empleados ejecutivos en el trabjo, sin embargo contribuyen de una manera determinante a la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad; existiendo otros factores como el desarrollo profesional, la mejora en los resultados del trabajo, los mecanismos para realizarse, etc, los que ayudan a la satisfacción de las necesidades de orden superior. Además de que la motivación en el trabajo se encuentra relacionada con factores relativos a la personalidad del individuo como el sexo y el número de cargas familiares.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

VII RECOMENDACIONES

Como resultado de las conclusiones antes expuestas, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

a) A la empresa en primer lugar, que mantenga la continuidad en la aplicación de los planes y beneficios socio-económicos que le otorga a sus empleados de la Nómina Mayor, para así contar con un grupo de empleados satisfechos en su trabajo, los cuales en definitiva constituyen el personal más provechoso para la organización.

b) Que se tome en consideración las necesidades reales de los empleados a través de un diagnóstico previo de ellas, y así al momento de realizar ampliaciones en el paquete de beneficios, se garantice la satisfacción de las necesidades más apremiantes para los empleados.

c) En cuanto al sistema de jubilación que actualmente implementa la empresa, recomendamos mejorar la forma de determinar el monto de la pensión, ya que la mayoría de los empleados manifiestan un gran descontento en este aspecto.

d) A las futuras investigaciones sobre el tema, que tomen como marco teórico la integración de estas dos teorías (de Maslow y Herzberg) con otros enfoques sobre la motivación en el trabajo que abarquen factores o aspectos que puedan influir en el fenómeno estudiado y que no son tomados en consideración por las teorías utilizadas.

BIBLIOGRAFIA

- ANDER. E., Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación. Buenos Aires, Argentina. Editorial Humanistas, 1972, 412 páginas.

- BLUM, Milton Y NAYLOR James. Psicología Insdustrial. México, Editorial Trillas, 1976, 880 páginas.

- BRAVO José y GARCIA, Sonia. Estudio de la Satisfacción de Necesidades en Relación con los Incentivos Laborales. Caracas. U.C.A.B., 1982 (Memoria de grado).

- BRIONES, Guillermo. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México, Editorial Trillas, 1982, 288 páginas.

- CHRUDEN, H y SHERMAN, A. Administración de Personal. México, Editorial C.E.C.S.A, Octava Edición, 1982, 661 páginas.

- DANIEL, Wayne. Estadística con Aplicación a las Ciencias Sociales y a la Educación. Colombia, Editorial Mc.Graw - Hill Latinoamericana, 1979, 361 páginas.

- GOBLE, Frank. La Tercera Fuerza. México, Editorial Trillas, 1982, 223 páginas.

- GOODE, William y HAT, Paul. Métodos de Investigación Social. México, Editorial Trillas, 1979, 356 páginas.

- KOONTZ, H y O'DONNELL C. Curso de Administación Moderna. Colombia, Editorial Mc. Graw - Hill Latinoamericana, Sexta edición, 1982, 914 páginas.

- LAGOVEN, S.A Nosotros Caracas, marzo 1986, 56 páginas.

- MARAVEN, S.A. En la División de Operaciones de Producción, S.L., Refolit, C.A., s.f., 34 páginas.

- MAYNTZ, Renate y otros. Introducción a los Métodos de la Sociología Empírica Madrid, Alianza Edito-

rial, S.A. Tercera edición, 1983, 310 páginas.

- NUÑEZ. T. Zulma. Estudio de Motivación y Opciones sobre política para la Productividad y Satisfacción del Personal. Caracas, U.C.A.B., 1977. (Memoria de grado).

- PETERSEN, E. y PLOWMAN G. Organización y Dirección de Empresas. México, colección Biblioteca de altos estudio comerciales, 1961, 671 páginas.

- REYES Ponce, Agustin. Administración de Personal. España Editorial Limusa, Primera parte: Relaciones Humanas, 1979, 234 páginas.

- SELLTIZ, C. Wrightman y otros. Métodos de Investigaciones en las Relaciones Sociales. Madrid, Editorial Rialp S.A., 1980, 826 páginas.

- SIERRA, B. Restituto. Técnicas de Investigación Social Ejercicios y Problemas. Madrid, Editorial Paraninto, 1976, 462 páginas.

- SIKULA, Andrew, Administración de Personal. México, colección Limusa para ejecutivos, 1979, 424 páginas.

- TODT, Eberhard. La Motivación. España, Editorial Herder, 1982, 313 páginas.

- WENDELL, French. Administración de Personal. México, Editorial Limusa, 1983, 656 páginas.

- YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México, Editorial continental S.A de C.V., 1982, 967 páginas.

A N E X O No. 1

CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO

Presentación:

El presente cuestionario ha sido diseñado a fin de detectar el tipo de actitudes que adoptan los individuos hacia los planes y beneficios que ofrece la empresa y la relación con la motivación hacia su trabajo. Como cada persona tiene una actitud propia hacia los beneficios, ninguna respuesta que se de se considerará mala o buena, correcta o incorrecta.

Lo que queremos averiguar son las posturas que Ud. adopta respecto a los planes y beneficios que le ofrece la empresa como miembro de ella. No estamos interesados en que las preguntas sean contestadas en términos de lo que Ud. piensa que debería responder.

Lea las preguntas cuidadosamente; algunas pueden parecer similares a otras pero realmente son diferentes, por lo que le pedimos la responda todas sin consi-

derar las anteriores. Sus contestaciones individuales no le serán reveladas a nadie; por esta razón el cuestionario es anónimo.

Agradecemos la devolución de este cuestionario lo antes posible.

Gracias de antemano por la colaboración prestada.

PARTE I

DATOS GENERALES

A. EDAD:_____ B. SEXO:_____ C. ESTADO CIVIL:_____

D. Nº DE CARGAS FAMILIARES:_____

E. Nº DE HIJOS MENORES DE 18 AÑOS:_____

F. TIPO DE EMPLEADO: TEMPORAL [ ] FIJO [ ]

G. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: AÑOS:_____ MESES:_____

H. REMUNERACION MENSUAL:_____

I. TIPO DE NOMINA A QUE PERTENECE:

MAYOR: [ ] EJECUTIVA: [ ]

J. NIVEL EDUCATIVO (MARQUE CON UNA X):

	COMPLETA	INCOMPLETA
SECUNDARIA	_____	_____
TEC. SUPERIOR	_____	_____
UNIVERSITARIA	_____	_____
POST - GRADO	_____	_____

PARTE II

Instrucciones:

1. Leá cuidadosamente los enunciados enumerados a continuación, cada uno de ellos está compuesto de cinco afirmaciones referentes a la posición que usted pueda tener o no con respecto a los beneficios que otorga la empresa.

2. Usted debe marcar con una "X", en cada una de las cinco afirmaciones; su respuesta de acuerdo o desacuerdo (SI o NO), según su posición hacia los beneficios.

3. Conteste todos los enunciados, aún cuando no haya recibido nunca el beneficio, pués por el hecho de ser empleado de la empresa tiene derecho a ello cuando cumple los requisitos.

4. Le agradecemos sinceridad en sus respuestas.

EJEMPLO:

0. Al realizar su trabajo llevando a cabo las tareas asignadas correctamente, usted siente que:

	SI	NO
a) Esto le ayuda a satisfacer sus necesidades económicas	---	---
b) Le asegura el establecimiento de una mejor comunicación con sus superiores	---	---
c) De esta forma se identifica con la empresa	---	---
d) Esto contribuye a que le reconozcan su labor	---	---
e) Es una forma de satisfacer sus aspiraciones personales	---	---

1. Al otorgarle el Seguro que cubre Hospitalización, Cirugía y Maternidad, Ud. siente que:

	SI	NO
a) El dinero que recibiere en caso de alguna enfermedad, lo ayudaría a solventar los gastos de hospitalización, etc. de usted o de sus cargas familiares.	---	---

	SI	NO
b) Le protegen o le respaldan frente a estas contingencias	---	---
c) Beneficios como este le ayudan a identificarse con la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento por la labor cumplida	---	---
e) Beneficios como este satisfacen sus necesidades de progreso personal	---	---

2. El saber que cuenta con un Seguro Colectivo de Vida, le hace sentir que:

a) En caso de que usted. fallezca, sus familiares podrán cubrir sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) por un período de tiempo suficiente.	---	---
b) La empresa le brinda protección a sus familiares frente a una contingencia como la de su fallecimiento	---	---

	SI	NO
c) El beneficio le permite sentirse miembro de la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento por su labor	---	---
e) Beneficios como este satisfacen sus aspiraciones personales	---	---

3. Si usted recibe el beneficio de Ayuda de Ciudad, cree que éste le hace sentir que:

a) Ello le ayudará a satisfacer una necesidad básica como lo es la vivienda.	---	---
b) Podrá ahorrar lo suficiente para preveer el futuro	---	---
c) Contribuye a mentenerlo dentro de la empresa	---	---
d) Le es otorgada por reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---

	SI	NO
e) Satisface sus aspiraciones de progreso personal	---	---

4. Considera usted, que los Planes de Vivienda ofrecidos por la empresa le hacen sentir que:

a) Con ello podrá adquirir vivienda propia y así satisfacer ésta necesidad básica	---	---
b) Le brinda un respaldo para contingencias futuras	---	---
c) Es una forma de identificarlo y mantenerlo dentro de la empresa	---	---
d) El contar con ello, es una forma de reconocimiento por la labor cumplida	---	---
e) Es una forma de satisfacer sus aspiraciones individuales de progreso	---	---

SI NO

5. Al proporcionarle la empresa el Bono Vacacional, Ud. siente que:

a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, descanso, vivienda, etc.) --- ---

b) Le sirve como respaldo económico frente a los planes vacacionales que tiene proyectado --- ---

c) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la empresa --- ---

d) Beneficios como éste demuestran el prestigio de su puesto en la empresa --- ---

e) Satisface sus necesidades de expresión de su creatividad --- ---

6. Cuando la empresa le otorga el beneficio de Bonificación Anual, de un determinado porcentaje sobre la remuneración anualmente recibida, Ud. considera que:

	SI	NO
a) Ello le ayudara a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.)	---	---
b) Este beneficio constituye un verdadero respaldo económico frente a los gastos personales previstos para fin de año .	---	---
c) Le es otorgado como una forma de reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---
d) Satisface sus necesidades de expresión de sus capacidades	---	---
e) Contribuye a mantenerlo dentro de la empresa	---	---

7. Los servicios deportivos y de recreación que brindan los clubes de la empresa, lo hacen a Ud. sentir que:

	SI	NO
a) Es suficiente para cubrir sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, descanso, etc.)	---	---
b) Podrá ahorrar lo suficiente para proveer el futuro	---	---
c) Contribuye a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
d) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---
e) Esta en correspondencia con sus aspiraciones de progreso	---	---

9. El que la empresa le permita contar con una Ayuda Económica para el pago de sus estudios, lo hace a Ud. sentir que:

	SI	NO
a) Cuenta con más dinero, lo cual le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas	---	---

	SI	NO
b) Es un verdadero apoyo para solventar los gastos de estudios	---	---
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---
d) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
e) Satisface sus aspiraciones de progreso personal	---	---

10. Al otorgarle el Plan de Fideicomiso la posibilidad de obtener beneficios de las inversiones de sus prestaciones sociales. Ud. siente que:

a) Con este dinero podrá satisfacer necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) no satisfechas	---	---

	SI	NO
b) Con este dinero tendrá la seguridad de solventar situaciones imprevistas	---	---
c) Beneficios como éste le ayudan a identificarse con la empresa	---	---
d) Le es otorgada por reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---
e) Satisface sus aspiraciones de progreso	---	---

ii. El hecho de que la empresa ofrezca anualmente a sus empleados un servicio de Examen Médico gratuito, lo hace sentir a Ud. que:

	SI	NO
a) Constituye una forma de satisfacer una necesidad básica, como la de preveer contingencias en su salud	---	---

	SI	NO
b) Es una forma de protección de su salud por parte de la empresa	---	---
c) Esto contribuye a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento a la labor cumplida	---	---
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones individuales	---	---

12. El Examen Médico Pre-empleo que ofrece la empresa, le hace sentir a Ud. que:

	SI	NO
a) Constituye una forma de satisfacer una necesidad básica como lo es la salud	---	---
b) Es una forma de protección de su salud por parte de la empresa	---	---

	SI	NO
c) Esto facilita su adaptación a la empresa	---	---
d) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones personales	---	---
e) Le es otorgado por reconocimiento y estima a su persona	---	---

13. Al poder aspirar a obtener un Préstamo para adquirir una computadora personal, Ud. siente que:

	SI	NO
a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda, etc.)	---	---
b) Beneficios como éste logran identificarlo con la empresa	---	---
c) La empresa le brinda protección frente a contingencias futuras	---	---

	SI	NO
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones de progreso	---	---

15. El saber que cuenta con un Seguro Odontológico, le hace sentir a Usted que:

a) El dinero que recibiere en caso de necesitar tal servicio, le ayudaría a satisfacer sus necesidades básicas	---	---
b) La empresa le brinda protección a Ud. y a sus familiares frente a este tipo de contingencia	---	---
c) Beneficios como éste logran identificarlo con la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento por su labor	---	---

	SI	NO
e) Beneficios como éste satisface sus aspiraciones personales	---	---

	SI	NO
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones de progreso	---	---

15. El saber que cuenta con un Seguro Odontológico, le hace sentir a Usted que:

a) El dinero que recibiere en caso de necesitar tal servicio, le ayudaria a satisfacer sus necesidades básicas	---	---
b) La empresa le brinda protección a Ud. y a sus familiares frente a este tipo de contingencia	---	---
c) Beneficios como éste logran identificarlo con la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento por su labor	---	---

	SI	NO
e) Beneficios como éste satisface sus aspiraciones personales	---	---

16. Al poder contar con un servicio de Comedor dentro de la empresa, Ud. siente que:

a)	Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.)	---	---
b)	Podrá de esta forma ahorrar algo más para preveer el futuro	---	---
c)	Esto contribuye a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
d)	Es una forma de reconocimiento por la labor cumplida	---	---
e)	Beneficios como este satisfacen sus aspiraciones personales	---	---
		SI	NO

17. Al recibir los pagos der Viáticos a que tiene derecho, Ud. siente que:

	SI	NO
a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.)	---	---
b) Podrá ahorrar lo suficiente para preveer el futuro	---	---
c) Contribuye a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
d) Le es otorgado por reconocimiento a la labor cumplida	---	---
e) Satisfacen sus aspiraciones de progreso	---	---

18. Al otorgarle el Fondo de Ahorros la posibilidad de ahorrar parte de su salario básico y recibir el aporte de la empresa, Ud. siente que:

	SI	NO
a) Con este dinero podrá satisfacer necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) no satisfechas	---	---
b) Con este dinero tengo la seguridad de solventar situaciones imprevistas	---	---
c) Beneficios como éste ayudan a identificarse con la empresa	---	---
d) Satisface sus aspiraciones de progreso	---	---
e) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---

19. El poder contar con Descuentos en Compras de artículos en determinados establecimientos, lo hacen a Ud. sentir que:

	SI	NO
a) Estos descuentos le ayudan a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc)	---	---
b) Podrá disponer de más dinero, ahorrar y preveer el futuro	---	---
c) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
d) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada	---	---

20. Al facilitarle las Sociedades Civiles de Ahorro de los trabajadores y jubilados, préstamos personales, Ud. siente que:

a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.)	---	---

	SI	NO
b) Con este dinero tengo más oportunidad de solventar situaciones imprevistas	---	---
c) Beneficios como éste le ayuda a identificarse con la empresa	---	---
d) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida	---	---
e) Satisface sus aspiraciones de progreso personal	---	---

21. El poder contar con una pensión mensual de por vida ofrecida por el Sistema de Jubilación de la empresa, lo hace sentir a Ud. que:

a) En la edad de retiro podrá cubrir sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.)	---	---

	SI	NO
b) Estará protegido por la empresa para afrontar el futuro	---	---
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida	---	---
d) Beneficios como éste ayudan a mantenerlo e identificarlo con la empresa	---	---
e) Satisfacería sus necesidades de progreso	---	---

22. El tener derecho a contar con un préstamo, que la empresa otorga a los nuevos empleados de la Nómina Mayor, lo hace sentir a Ud. que:

a) Este dinero satisface sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.)	---	---

	SI	NO
b) Es una forma de protección y seguridad frente a contingencias	---	---
c) Esto facilita su adaptación a la empresa	---	---
d) Beneficios como éste demuestran el prestigio de su puesto en la empresa	---	---
e) Satisfacería sus aspiraciones de progreso individual	---	---

23. El poder contar con una ayuda mensual similar a la pensión de vejez que otorga el I.V.S.S, llamada Plan de Pensiones Temporales, lo hace sentir que:

a) Con ella podrá satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) en el momento que lo requiera	---	---

	SI	NO
b) La empresa muestra preocupación por protegerle su futuro	---	---
c) Le es otorgada por reconocimiento y estima a la labor cumplida	---	---
d) Beneficios como éste ayudan a mantenerlo e identificarlo con la empresa	---	---
e) Satisfacen sus aspiraciones personales de progreso	---	---

24. El contar con la ayuda para tesistas que ofrece el Plan de Reintegro, Ud. siente que:

a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda, etc.)	---	---

	SI	NO
b) La empresa le brinda protección frente a sus necesidades futuras	---	---
c) Beneficios como éste logran identificarlo con la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento por su labor	---	---
e) Es una forma de satisfacer sus necesidades de progreso y desarrollo individual	---	---

25. Al ofrecerle la empresa el beneficio Seguro de Vehículo, Ud. siente que:

a) El dinero que se ahorra en caso de accidente, robo, etc. de su vehiculo le ayudaria a satisfacer sus necesidades básicas	---	---

SI NO

b) La empresa muestra preocupación por protegerle ante contingencias futuras --- ---

c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida --- ---

d) Beneficios como éste logran identificarlo con la empresa --- ---

e) Satisfacen sus aspiraciones de progreso --- ---

26. El tener derechoa un Seguro Educativo para su hijos, en caso de que Ud. fallezca, le hace sentir que:

a) El dinero que recibirán sus hijos constituye una ayuda para satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) SI NO

	SI	NO
b) La empresa le brinda protección a sus hijos frente a dicha contingencia	---	---
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida	---	---
d) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la empresa	---	---
e) Satisface sus aspiraciones de progreso individual	---	---

27. El contar con el Seguro de Accidentes Personales, Ud. siente que:

a) El dinero que recibiere Ud o su esposa (o) en caso de alguna contingencia le ayudaría a solventar los gastos en que se incurra	---	---

	SI	NO
b) Le protegen o le respaldan frente a estas contingencias	---	---
c) El beneficio le permite sentirse miembro de la empresa	---	---
d) Es una forma de reconocimiento por su labor	---	---
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones personales	---	---

PARTE III

Instrucciones:

Lea con cuidado las siguientes preguntas y conteste sinceramente y según su opinión personal cada una de ellas:

1. ¿Siente Ud. que existe en la empresa algún tipo de atractivo no explícito que lo ha llevado a trabajar en ella y mantenerse en la organización?

SI NO

En caso de que la respuesta sea afirmativa; responda ¨Cuál? y explique:

_____

_____

_____

_____

_____

2. ¿Cómo se percibe Ud. dentro de 10 años en la empresa?

_____

_____

_____

_____

_____

3. ¿Cree Ud. que el programa de Desarrollo de Personal que lleva adelante la empresa lo ayuda a autorrealizarse. ¿Por qué?

_____

_____

_____

_____

4. Según su opinión, proponga algún beneficio Socio-económico, diferente a los que le ofrece la empresa, que considere provechoso para los empleados de su mismo tipo de nómina y explique por qué:

_____

_____

_____

_____

_____

A N E X O No. 2

CUESTIONARIO DEFINITIVO

CUESTIONARIO

Presentación:

El presente cuestionario ha sido diseñado a fin de detectar el tipo de actitudes que adoptan los individuos hacia los planes y beneficios que ofrece la Empresa y la relación con la motivación hacia su trabajo. Como cada persona tiene una actitud propia hacia los beneficios, ninguna respuesta que se dé se considerará mala o buena, correcta o incorrecta.

Lo que queremos averiguar son las posturas que usted adopta respecto a los planes y beneficios que le ofrece la Empresa como miembro de ella. No estamos interesados en que las preguntas sean contestadas en términos de lo que usted piensa que debería responder.

Lea las preguntas cuidadosamente, algunas pueden parecer similares a otras, pero realmente son diferente, por lo que le pedimos las responda todas sin considerar las anteriores. Sus contestaciones individuales no le serán reveladas a nadie; por esta razón el cuestionario es anónimo.

Agradecemos la devolución de este cuestionario lo antes posible.

Agradecemos de antemano por la colaboración prestada.

PARTE I

DATOS GENERALES:

A. EDAD: _____ B. SEXO: _____ C. ESTADO CIVIL: _____

D. No. DE CARGAS FAMILIARES: _____

E. No. DE HIJOS MENORES DE 18 AÑOS: _____

F. TIPO DE EMPLEADO: TEMPORAL _____ FIJO: _____

G. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: AÑOS: _____ MESES: _____

H. REMUNERACION MENSUAL: _____

I. TIPO DE NOMINA A QUE PERTENECE: MAYOR _____ EJECUTIVA _____

J. NIVEL EDUCATIVO (MARQUE CON UNA X)

	COMPLETA	INCOMPLETA
SECUNDARIA	_____	_____
TEC. SUPERIOR	_____	_____
UNIVERSITARIA	_____	_____
POST-GRADO	_____	_____

PARTE II

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente los enunciados enumerados a continuación, cada uno de ellos está compuesto de cinco afirmaciones referentes a la posición que usted pueda tener o no con respecto a los beneficios que otorga la Empresa.

2. Usted debe marcar con una "X", en cada una de las cinco afirmaciones; su respuesta de acuerdo o desacuerdo (Sí o No), según su posición hacia los beneficios.

3. Conteste todos los enunciados, aun cuando no haya recibido nunca el beneficio, pues por el hecho de ser empleado de la Empresa tiene derecho a ello cuando cumple los requisitos.

4. Le agradecemos sinceridad en sus respuestas.

EJEMPLO

0. Al realizar su trabajo llevando a cabo las tareas asignadas correctamente usted siente que:

	SI	NO
a) Esto le ayuda a satisfacer sus necesidades económicas.	X	
b) Le asegura el establecimiento de una mejor comunicación con sus superiores.	X	
c) De esta forma se identifica con la Empresa.	X	
d) Esto contribuye a que le reconozcan su labor.	X	
e) Es una forma de satisfacer sus aspiraciones personales.	X	

1. Al otorgarle la Empresa el seguro que cubre Hospitalización, Cirugía y Maternidad, usted siente que:

	SI	NO
a) El dinero que recibiere en caso de alguna enfermedad, ayudaría a solventar los gastos de hospitalización, etc., de usted o de sus cargas familiares.		
b) Le protegen o le respaldan frente a estas contingencias.		
c) Beneficios como éste le ayudan a identificarse con la Empresa.		
d) Es una forma de reconocimiento por la labor cumplida.		
e) Beneficios como éste satisfacen sus necesidades de progreso personal.		

	SI	NO
2. Si usted recibe el beneficio de Ayuda de Ciudad, cree que éste le hace sentir que:		
a) Ello le ayudará a satisfacer una necesidad básica como lo es la vivienda.	____	____
b) Podrá ahorrar lo suficiente para prever el futuro.	____	____
c) Contribuye a mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
d) Le es otorgada por reconocimiento y estima a la labor desempeñada.	____	____
e) Satisface sus aspiraciones de progreso personal.	____	____
3. Considera usted, que los Planes de Vivienda ofrecidos por Empresa le hacen sentir que:		
a) Con ello podrá adquirir vivienda propia y así satisfacer esta necesidad básica.	____	____
b) Le brinda un respaldo para contigencias futuras.	____	____
c) Es una forma de identificarlo y mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
d) El contar con ello, es una forma de reconocimiento por la labor cumplida.	____	____
e) Es una forma de satisfacer sus aspiraciones individuales de progreso.	____	____

	SI	NO
4. Al proporcionarle la Empresa el Bono Vacacional, usted siente que:		
a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, descanso, vivienda, etc.).	____	____
b) Le sirve como respaldo económico frente a los planes vacacionales que tiene proyectado.	____	____
c) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
d) Beneficios como éste demuestran el prestigio de su puesto en la Empresa.	____	____
e) Satisface sus necesidades de expresión de su creatividad.	____	____
5. Los servicios deportivos y de recreación que brindan los clubes de la Empresa, lo hacen a usted sentir que:		
a) Constituyen la posibilidad de recreación y descanso de la que debe gozar todo trabajador.	____	____
b) Es una forma de protección de la integridad física y mental.	____	____
c) Este tipo de beneficio estimulan su identificación con la Organización.	____	____
d) La asistencia a ellos, le proporciona el aprecio y estima de sus compañeros.	____	____

	SI	NO
e) Actividades como éstas satisfacen sus necesidades creativas de expresión.	____	____

6. El que la Empresa le permita contar con una Ayuda Económica para el pago de sus estudios, lo hace a usted sentir que:

a) Cuenta con más dinero, lo cual le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas.	____	____
b) Es un verdadero apoyo para solventar los gastos de estudio.	____	____
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada.	____	____
d) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
e) Satisface sus aspiraciones de progreso personal.	____	____

7. Al otorgarle el Plan de Fideicomiso la posibilidad de obtener beneficios de las inversiones de sus prestaciones sociales, usted siente que:

a) Con este dinero podrá satisfacer necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) no satisfechas.	____	____
b) Con este dinero tendrá la seguridad de solventar situaciones imprevistas.	____	____
c) Beneficios como éste le ayudan a identificarse con la Empresa.	____	____

	SI	NO
d) Le es otcrgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada.	____	____
e) Satisface sus aspiraciones de progreso.	____	____

8. El hecho de que la Empresa ofrezca anualmente a sus empleados un servicio de Examen Médico gratuito, lo hace sentir a usted que:

a) Constituye una forma de satisfacer una necesidad básica, como la de prever contingencias en su salud.	____	____
b) Es una forma de protección de su salud por parte de la Empresa.	____	____
c) Esto contribuye a mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
d) Es una forma de reconocimiento a la labor cumplida.	____	____
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones individuales.	____	____

9. El Examen Médico Pre-Empleo que ofrece la Empresa, le hace sentir a usted que:

a) Constituye una forma de satisfacer una necesidad básica como lo es la salud.	____	____
b) Es una forma de protección de su salud por parte de la Empresa.	____	____
c) Esto facilita su adaptación a la Empresa.	____	____

	SI	NO
d) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones personales.	____	____
e) Le es otorgado por reconocimiento y estima a su persona.	____	____
10. El tener derecho a recibir un pago por Gastos de Reacomodo hace que usted sienta que:		
a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas.	____	____
b) La empresa le brinda protección frente a las erogaciones que conllevan los traslados de residencia.	____	____
c) Beneficios como éste lo ayudan a identificarse con la Empresa.	____	____
d) Es una forma de reconocimiento por la labor cumplida.	____	____
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones de progreso.	____	____
11. El saber que cuenta con un Seguro Odontológico, le hace sentir a usted que:		
a) El dinero que recibiere en caso de necesitar tal servicio, le ayudaría a satisfacer sus necesidades básicas.	____	____
b) La Empresa le brinda protección a usted y a sus familiares frente a este tipo de contingencia.	____	____
c) Beneficios como éste logran identificarlo con la Empresa.	____	____

	SI	NO
d) Es una forma de reconocimiento por su labor.	___	___
e) Beneficios como éste satisface sus aspiraciones personales.	___	___

12. Al recibir los pagos de Viáticos a que tiene derecho, usted siente que:

a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.).	___	___
b) Podrá ahorrar lo suficiente para prever el futuro.	___	___
c) Contribuye a mantenerlo dentro de la Empresa.	___	___
d) Le es otorgado por reconocimiento a la labor cumplida.	___	___
e) Satisfacen sus aspiraciones de progreso.	___	___

13. Al otorgarle el Fondo de Ahorros la posibilidad de ahorrar parte de su salario básico y recibir el aporte de la Empresa, usted siente que:

a) Con este dinero podrá satisfacer necesidades basicas (alimento, vestido, vivienda, etc.) no satisfechas.	___	___
b) Con este dinero tengo la seguridad de solventar situaciones imprevistas.	___	___
c) Beneficios como éste ayudan a identificarse con la Empresa.	___	___
d) Satisfacen sus aspiraciones de progreso.	___	___

	SI	NO
e) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada.	____	____

14 El poder contar con descuentos en compras de artículos en determinados establecimientos, lo hacen a usted sentir que:

a) Estos descuentos le ayudan a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.).	____	____
b) Podrá disponer de más dinero, ahorrar y prever el futuro.	____	____
c) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
d) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor desempeñada.	____	____
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones económicas.	____	____

15. Al facilitarle las Sociedades Civiles de Ahorro de los trabajadores y jubilados, préstamos personales usted siente que:

a) Ello le ayudará a satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.).	____	____
b) Con este dinero tengo más oportunidad de solventar situaciones imprevistas.	____	____
c) Beneficios como éste le ayuda a identificarse con la Empresa.	____	____

	SI	NO
d) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida.	____	____
e) Satisface sus aspiraciones de progreso personal.	____	____

16. El poder contar con una pensión mensual de por vida ofrecida por el Sistema de Jubilación de la Empresa, lo hace sentir a usted que:

a) En la edad de retiro podrá cubrir sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.).	____	____
b) Estará protegido por la Empresa para afrontar el futuro.	____	____
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida.	____	____
d) Beneficios como éste ayudan a mantenerlo e identificarlo con la Empresa.	____	____
e) Satisfacería sus necesidades de progreso.	____	____

17. El poder contar con una ayuda mensual similar a la pensión de vejez que otorga el I.V.S.S, llamada Plan de Pensiones Temporales, lo hace sentir que:

a) Con ella podrá satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.) en el momento que lo requiera.	____	____
b) La Empresa muestra preocupación por protegerle su futuro.	____	____

	SI	NO
c) Le es otorgada por reconocimiento y estima a la labor cumplida.	____	____
d) Beneficios como éste ayudan a mantenerlo e identificarlos con la Empresa.	____	____
e) Satisfacen sus aspiraciones personales de progreso.	____	____

18. Al ofrecerle la Empresa el beneficio Seguro de Vehículo, usted siente que:

a) El dinero que ahorra en caso de accidente, robo, etc., de su vehículo le ayudaría a satisfacer sus necesidades básicas.	____	____
b) La Empresa muestra preocupación por protegerle ante contingencias futuras.	____	____
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida.	____	____
d) Beneficios como éste logran identificarlo con la Empresa.	____	____
e) Satisfacen sus aspiraciones de progreso.	____	____

19. El tener derecho a un Seguro Educativo para sus hijos, en caso de que usted fallezca, le hace sentir que:

a) El dinero que recibirán sus hijos constituye una ayuda para satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vivienda, vestido, etc.).	____	____

	SI	NO
b) La Empresa le brinda protección a sus hijos frente a dicha contingencia.	____	____
c) Le es otorgado por reconocimiento y estima a la labor cumplida.	____	____
d) Beneficios como éste contribuyen a mantenerlo dentro de la Empresa.	____	____
e) Satisface sus aspiraciones de progreso individual.	____	____

20. El contar con el Seguro de Accidentes Personales, usted siente que:

a) El dinero que recibiere usted o su esposa(o) en caso de alguna contingencia le ayudaría a solventar los gastos en que se incurra.	____	____
b) Le protegen o le respaldan frente a estas contingencias.	____	____
c) El beneficio le permite sentirse miembro de la Empresa.	____	____
d) Es una forma de reconocimiento por su labor.	____	____
e) Beneficios como éste satisfacen sus aspiraciones personales.	____	____

PARTE III

Instrucciones

Lea con cuidado las siguientes preguntas y marque con una X sólo tres categorías de respuestas.

1. Qué tipo de atractivo no explícito lo ha llevado a trabajar en la Empresa y mantenerse en ella:

   - La estabilidad laboral que ofrece. _____
   - Oportunidades para el desarrollo profesional. _____
   - Popularidad de las empresas petroleras. _____
   - El estímulo hacia el progreso originado por el Sistema de Evaluación Anual. _____
   - El constante reto de superación en el trabajo. _____
   - Su organización estructural. _____
   - Ninguno. _____
   - Otros (especifique): _____
     _____
     _____

2. ¿Cómo se percibe usted dentro de 10 años en la Empresa?

   - Ocupando una posición de más alta jerarquía con mayores responsabilidades. _____
   - Con un mayor potencial de desarrollo profesional. _____

- El programa sólo existe en papeles. _____

- Se le asigna sólo a algunas personas. _____

- Se tiene poca información sobre él. _____

- Es restrictivo en cuanto al adiestramiento que proporciona. _____

- No ubica al personal en los cargos de su interés. _____

- Otras razones: _____

_____

_____

4. Según su opinión, proponga algún beneficio socio-económico, diferente a los que le ofrece la Empresa que considere provechoso para los empleados de su mismo tipo de nómina y explique por qué:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

A N E X O No. 3

RESULTADOS ESTADISTICOS

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* C R O S S T A B U L A T I O N O F *
A9 BY A1
* * * * * * * * * * * * * * * * * * * \

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* * * * * * * * * * * * * * * * * CROSSTABULATION OF *

A9 BY A2

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * \

LE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* * * * * * * * * * * * * * * * * C R O S S T A B U L A T I O N O F * * * * * * * * * * * * * * * * * *

A9 BY A3

* PAGE 1 OF 1

A3 ESTADO CIVIL

		1	2	3	4	ROW TOTAL
NIVEL DE MOTIVACION 1	COUNT	0	3	0	0	3
	ROW PCT	.0	100.0	.0	.0	3.0
	COL PCT	.0	3.9	.0	.0	
	TOT PCT	.0	3.0	.0	.0	
2	COUNT	3	16	0	0	19
	ROW PCT	15.8	84.2	.0	.0	19.0
	COL PCT	16.7	20.8	.0	.0	
	TOT PCT	3.0	16.0	.0	.0	
3	COUNT	2	25	1	1	29
	ROW PCT	6.9	86.2	3.4	3.4	29.0
	COL PCT	11.1	32.5	25.0	100.0	
	TOT PCT	2.0	25.0	1.0	1.0	
4	COUNT	13	27	3	0	43
	ROW PCT	30.2	62.8	7.0	.0	43.0
	COL PCT	72.2	35.1	75.0	.0	
	TOT PCT	13.0	27.0	3.0	.0	
5	COUNT	0	6	0	0	6
	ROW PCT	.0	100.0	.0	.0	6.0
	COL PCT	.0	7.8	.0	.0	
	TOT PCT	.0	6.0	.0	.0	
COLUMN TOTAL		18	77	4	1	100
		18.0	77.0	4.0	1.0	100.0

15 OUT OF 20 (.0%) OF THE VALID CELLS HAVE EXPECTED CELL FREQUENCY LESS THAN 5.0.

INIMUM EXPECTED CELL FREQUENCY = .030

AW CHI SQUARE = 13.96877 WITH 12 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3027

RAMER'S V = .21578

ONTINGENCY COEFFICIENT = .35010

AMBDA (ASYMMETRIC) = .01754 WITH A9 DEPENDENT. = .00000 WITH A3 DEPENDENT.

AMBDA (SYMMETRIC) = .01250

NCERTAINTY COEFFICIENT (ASYMMETRIC) = .06329 WITH A9 DEPENDENT. = .12104 WITH A3 DEPENDENT.

NCERTAINTY COEFFICIENT (SYMMETRIC) = .08304

ENDALL'S TAU B = -.09789 SIGNIFICANCE = .1678

ENDALL'S TAU C = -.05947 SIGNIFICANCE = .1678

AMMA = -.17369

OMERS'S D (ASYMMETRIC) = -.11957 WITH A9 DEPENDENT. = -.06460 WITH A3 DEPENDENT.

OMERS'S D (SYMMETRIC) = -.08368

TA = .16936 WITH A9 DEPENDENT. = .23822 WITH A3 DEPENDENT.

EARSON'S R = -.07272 SIGNIFICANCE = .2361

203

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* * * * * * * * * * * * * * * * * * CROSSTABULATION OF A9 BY A4 * * * * * * * * * * * * * * * * *

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * CROSSTABULATION OF * * * * * * * * * * * * * * * * * * *

A9 BY A5

* * * * * * * * * * * * * * * * * * \

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* * * * * * * * * * * * * * * * * CROSSTABULATION OF * * * * * * * * * * * * * * * * * *

A9 BY A6

* * * * * * * * * * * * * * * * * \

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* * * * * * * * * * * * * * * * * * CROSSTABULATION OF *

A9 BY A7

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * \

FILE NONAME (CREATION DATE = 9/18/87)

* C R O S S T A B U L A T I O N O F *

A9 BY A8

* * * * * * * * * * * * * * * * * * * \

A N E X O No. 4

TABLA DE RESPUESTAS PARA LA

TECNICA DEL ANALISIS

TABLA DE RESPUESTAS PARA LA TECNICA DEL ANALISIS
PREGUNTA 20

ENCUESTADO	ITEM A SI	ITEM A NO	ITEM B SI	ITEM B NO	ITEM C SI	ITEM C NO	ITEM D SI	ITEM D NO	ITEM E SI	ITEM E NO	PUNTUACION TOTAL
72)	X		X		X		X		X		5
76)	X		X		X		X		X		5
26)	X		X		X		X		X		5
73)	X		X		X		X		X		5
81)	X		X		X		X		X		5
44)	X		X		X		X		X		5
93)	X		X		X		X		X		5
70)	X		X		X		X		X		5
75)	X		X		X		X		X		5
56)	X		X		X		X		X		5
57)	X		X		X		X		X		5
45)	X		X		X		X		X		5
94)	X		X		X		X		X		5
48)	X		X		X		X		X		5
97)	X		X		X		X		X		5
14)	X		X		X		X		X		5
39)	X		X		X		X		X		5
88)	X		X		X		X		X		5
77)	X		X		X		X		X		5
37)	X		X		X		X		X		5
86)	X		X		X		X		X		5
95)	X		X		X		X		X		5
47)	X		X		X		X		X		5
96)	X		X		X		X		X		5
13)	X		X		X		X		X		5
50)	X		X		X		X		X		5
99)	X		X		X		X		X		5
55)	X		X		X		X		X		5
23)	X		X		X		X		X		5
54)	X		X		X		X		X		5
07)	X		X		X			X	X	X	4
12)	X		X		X			X	X		4
27)	X		X		X			X	X	X	4
62)	X		X		X			X	X		4
05)	X		X		X			X	X		4

36)	X		X		X			X	X		4
80)	X		X		X			X	X		4
78)	X		X		X			X	X		4
16)	X		X		X			X	X		4
65)	X		X		X			X	X		4
63)	X		X		X			X	X		4
67)	X		X		X			X	X		4
38)	X		X		X			X	X		4
87)	X		X		X			X	X		4
64)	X		X		X			X	X		4
84)	X		X			(X)	X		X		4
68)	X		X		X		X			X	4
82)	X		X		X			X		X	3
46)	X		X		X			X		X	3
95)	X		X		X			X		X	3
11)	X		X		X			X		X	3
42)	X		X		X			X		X	3
91)	X		X		X			X		X	3
08)	X		X		X			X		X	3
69)	X		X		X			X		X	3
61)	X		X		X			X		X	3
41)	X		X		X			X		X	3
90)	X		X		X			X		X	3
53)	X		X		X			X		X	3
32)	X		X		X			X		X	3
31)	X		X		X			X		X	3
28)	X		X			X		X		X	3
20)	X		X			X		X	(X)		3
60)	X		X			X	X			X	3
30)	X		X			X		X	(X)		3
21)	X		X			X		X	(X)		3
58)	X		X			X		X	(X)	X	3
15)	X		X			X		X		X	2
52)	X		X			X		X		X	2
09)	X		X			X		X		X	2
10)	X		X			X		X		X	2
24)	X		X			X		X		X	2
40)	X		X			X		X		X	2
89)	X		X			X		X		X	2
03)	X		X			X		X		X	2
34)	X		X			X		X		X	2
04)	X		X			X		X		X	2

FE DE ERRATAS

Pág. Nº	DICE	DEBE DECIR
7	menospreciado	menospreciando
12	controlado	controlando
20	princial	principal
38	intesada	interesada
142	estable	establece
143	autosatisfación	autosatisfacción
148	metología	metodología
149 y 218	autorrelación	autorrealización
166	anális	análisis
176	respecto	respetado
198	tipo	tiempo