



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA  
REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Autora:**

Vives Díaz, Katty

C.I. 15.258.305

Bárbula, Mayo 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA  
REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Tutora:** Lic. María Francia Aquino  
C.I. 12.931.314

**Autora:** Vives Díaz, Katty  
C.I. 15.258.305

**Línea de Investigación:** Recursos humanos  
y globalización

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Estudios de Post Grado de la  
Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos  
Humanos

Bárbula, Mayo 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA  
REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Tutora:**  
**Profa.: María Francia Aquino**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Área de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Gerencia de Recursos Humanos**  
**Por: María Francia Aquino**  
**C.I. 12.931.314**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Lic. María Francia Aquino Flores, titular de la cédula de identidad N° 12.931.314, en mi carácter de tutor (a), por medio de la presente, hago constar que el trabajo de grado titulado : **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO CARABOBO”**, presentado por la ciudadana: **VIVES DIAZ KATTY VERONICA**, titular de la cédula de identidad N° **15.258.305**, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, el mismo reúne los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la Normativa sobre Trabajos de Grado de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia a los 15 días del mes de Mayo del 2015

---

Profra. María Francia Aquino Flores  
C.I. 12.931.314.  
Tutora Especialista.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO CARABOBO”**, Presentado por el (la) ciudadano (a): **VIVES DIAZ KATTY VERONICA**, titular de la cedula de identidad n° **15.258.305**, para optar al título de: **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

En \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2015

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

## DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso, por darme la oportunidad de vivir y descubrir las cosas maravillosas que tiene la vida, por darme salud, y sabiduría para lograr este gran sueño por segunda vez. Gracias mi Dios por ser tan maravilloso sin ti no sería nadie, en tus manos pongo mi vida y esfuerzo.

A mis Padres por ser lo más lindo que tengo. **Mamita** sin ti nada de esto sería posible mi gran apoyo en estos años. **A ti Papi** aunque físicamente no estas, siempre estarás presente en mis pensamientos, cada logro es para ti.

**A mi amor Jhonny**, desde que te conocí le has dado luz a mi vida, has sido mi gran apoyo en este camino, gracias mi amor por siempre tener una palabra de aliento y motivación para mí durante el desarrollo de mi carrera universitaria. Te amo.

**A mi Hermanita Keyla**, gracias por tu ayuda en el desarrollo de este trabajo.

**A mi sobrinita Sami**, siempre dibujo una sonrisa en mí mientras realizaba mi trabajo de grado.

**A la Prof. María Francia Aquino**, más que mi guía mi amiga, digno ejemplo de perseverancia, humildad y que vale la pena vivir, siempre tuvo palabras que me alentaron a culminar mi trabajo, Mil Gracias Mary.....

**A todos los profesores del Post Grado**, son y serán un gran ejemplo a seguir, personas ilustres y con un gran conocimiento del área de estudio, y sobre todo compromiso con el país, orgullosa de haber egresado de esta casa de estudios y haber tenido el honor de ser nuevamente su alumna.

*Katty Verónica Vives Díaz*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA  
REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Autora:** Vives Díaz, Katty C.I. 15.258.305

**Tutora:** Lic. María Francia Aquino C.I. 12.931.314

**Año:** 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito determinar la motivación de los trabajadores en una industria refinadora de aceite de palma comestible en el estado Carabobo, para ello se realizó una investigación de campo de nivel Descriptivo, tomando como referencia la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, ya que se evidenció los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos en los trabajadores, el colectivo a investigar fue seleccionado a través del muestreo probabilístico intencional el cual estuvo conformado por (44) trabajadores que ocupan cargos no supervisoríos. La técnica e instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario estructurado con (28) afirmaciones (escala de respuesta tipo Likert). Posteriormente se procedió a tabular y analizar los resultados donde se pudo conocer que el personal posee niveles medianamente favorables de motivación, sin embargo existe ciertos factores motivacionales y de higiene presentes en los trabajadores que no están siendo desarrollados de forma adecuada lo que ha afectado su rendimiento laboral y por ende la productividad de la empresa y aún más grave pudieran crear un alto grado de desmotivación en los trabajadores. El estudio permitió concluir que, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que este tipo de factores e incentivos se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los trabajadores a mostrar mejores desempeños. Además, los incentivos deben ser vistos como un medio de inversión para obtener la integración de sus trabajadores, motivándolos a capacitarse y adquirir nuevas habilidades, a desempeñarse mejor, a actuar con sentido de equipo, a adaptarse a los cambios, generando así estabilidad y potencial de desarrollo para las personas.

**Palabras Claves:** Incentivos laborales, motivación, productividad



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA  
REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Autora:** Vives Díaz, Katty C.I. 15.258.305

**Tutor:** Lic. María Francia Aquino C.I. 12.931.314

**Año:** 2015

**ADSTRACT**

The present research is to determine the motivation of workers of the company purpose refining of edible palm oil., To do field research was conducted Descriptive level, with reference to the two-factor theory of Frederick Herzberg since the extrinsic motivational factors was evident and intrinsic to the workers, collective investigated was selected through intentional probability sampling which consisted of (44) for supervisory workers occupying no charges. The technique and data collection instrument used was the survey instrument was structured with (28) claims questionnaire (Likert scale). Then proceeded to tabulate and analyze the results where was learned that the staff has moderately favorable motivational levels, however there is some motivational and hygiene present in workers who are not being adequately developed factors which have affected their performance labor and hence the productivity of the company and even worse could create a high degree of motivation in workers. We concluded that it is possible to recognize the existence of a trend allows to propose that such factors and incentives related to motivation at work, so that, properly designed, managed to influence the motivation of employees to show best performances. In addition, incentives should be seen as an investment vehicle for the integration of its employees, encouraging them to train and acquire new skills, to perform better, to act with a sense of team, adapt to change, generating stability and potential development for people.

**Keywords:** Work Incentives, Motivation, Productivity

## ÍNDICE GENERAL

|                                         | Pág. |
|-----------------------------------------|------|
| Dedicatoria .....                       | vi   |
| Resumen.....                            | vii  |
| Abstract .....                          | viii |
| Índice General .....                    | iv   |
| Índice de Cuadros.....                  | xi   |
| Índice de Figuras .....                 | xii  |
| Índice de Tablas .....                  | xiii |
| Introducción .....                      | 15   |
| <br>CAPÍTULO I                          |      |
| EL PROBLEMA                             |      |
| Planteamiento del Problema.....         | 17   |
| Objetivos de la Investigación .....     | 23   |
| Justificación de la Investigación ..... | 23   |
| <br>CAPÍTULO II                         |      |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL               |      |
| Antecedentes .....                      | 26   |
| Bases Teóricas .....                    | 34   |
| Bases Legales .....                     | 70   |
| Definición de Términos Básicos .....    | 74   |
| <br>CAPÍTULO III                        |      |
| MARCO METODOLÓGICO                      |      |
| Naturaleza de la Investigación.....     | 77   |
| Estrategia Metodológica.....            | 81   |
| Población y Muestra.....                | 87   |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos .....        | 88  |
| Validez del Instrumento .....                               | 91  |
| Confiabilidad del Instrumento .....                         | 92  |
| Técnicas de análisis y presentación de la Información ..... | 94  |
|                                                             |     |
| CAPÍTULO IV                                                 |     |
| ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....            | 95  |
|                                                             |     |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                         | 152 |
| LISTA DE REFERENCIAS .....                                  | 158 |
| ANEXOS .....                                                | 164 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                          | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| CUADRO N°                                                                                |      |
| 1 Cuadro Técnico Metodológico N° 1 .....                                                 | 83   |
| 2 Cuadro Técnico Metodológico N° 2 .....                                                 | 84   |
| 3 Cuadro Técnico Metodológico N° 3 .....                                                 | 85   |
| 4 Cuadro N° 4 Distribución muestra de trabajadores operativos.....                       | 89   |
| 5 Cuadro N° 5 Distribución porcentual para la interpretación de los<br>porcentajes ..... | 94   |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| FIGURA N°                                            | Pág. |
|------------------------------------------------------|------|
| 1 Tipos de Motivación .....                          | 37   |
| 2 Ciclo Motivacional .....                           | 42   |
| 3 Pirámide de la Jerarquización de Necesidades ..... | 47   |
| 4 Teoría Bifactorial de Herzberg .....               | 53   |
| 5 Teoría de las necesidades de McClelland .....      | 57   |
| 6 Teoría de la Equidad .....                         | 61   |
| 7 Teoría de las Expectativas .....                   | 64   |
| 8 Teoría X y Y de la Mc Gregor .....                 | 70   |

## ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla N° | Descripción                                                                   | Pág. |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.       | Trabajo por placer. ....                                                      | 96   |
| 2.       | Trabajo por poner en práctica los conocimientos y habilidades que poseo. .... | 98   |
| 3.       | Progreso y Desarrollo .....                                                   | 100  |
| 4.       | Intereses y Metas .....                                                       | 102  |
| 5.       | Responsabilidad Personal .....                                                | 104  |
| 6.       | Reconocimiento Individual. ....                                               | 106  |
| 7.       | Retribuciones Económicas .....                                                | 108  |
| 8.       | Premios.....                                                                  | 110  |
| 9.       | Tipo de Trabajo (Fijo o Eventual).....                                        | 112  |
| 10.      | Prestigio .....                                                               | 114  |
| 11.      | Aumento de Salario por Merito.....                                            | 116  |
| 12.      | Gratificación por Actuación Individual .....                                  | 118  |
| 13.      | Premio de Incentivo por la actuación de Grupo .....                           | 120  |
| 14.      | Participación de las utilidades .....                                         | 122  |
| 15.      | Ascensos .....                                                                | 124  |
| 16.      | Bono por mejora en procesos de trabajo .....                                  | 126  |
| 17.      | Pago por evaluación de objetivos alcanzados .....                             | 128  |
| 18.      | Beneficios socioeconómicos .....                                              | 130  |
| 19.      | Responsabilidad .....                                                         | 132  |
| 20.      | Estabilidad.....                                                              | 134  |
| 21.      | Reconocimiento .....                                                          | 136  |
| 22.      | Promoción .....                                                               | 138  |
| 23.      | Realización del Trabajo .....                                                 | 140  |
| 24.      | Administración y Políticas de la empresa. ....                                | 142  |
| 25.      | Supervisión .....                                                             | 144  |
| 26.      | Relaciones Interpersonales.....                                               | 146  |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 27. Condiciones de Trabajo ..... | 148 |
| 28. Salario .....                | 150 |

## INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas ya que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulando a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En la práctica y las investigaciones modernas de la administración del recurso humano, se señala a la motivación como factor clave emergente como indicador para que los Gerentes de Talento Humano incorporen nuevas estrategias de incentivos en las relaciones de trabajo. La función de la Dirección de la Gerencia de Recursos Humanos se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Sin embargo en la actualidad aún existen organizaciones que en su afán de ser eficientes y productivas han generado la deshumanización típica de la empresa “eficientista” entendida como beneficio económico a toda costa y a menos costo, al hombre de empresa le ha costado mucho entender la importancia de estudiar las razones o motivos que impulsan a un trabajador a realizar o dejar de realizar de determinada manera sus actividades dentro de la empresa, a conocer sus expectativas, sus necesidades, las aspiraciones que pueden tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico, a identificar que lo satisface, es decir los aspectos que originan la motivación. Estas deficiencias evidenciadas en algunas organizaciones de procesos productivos nos llevan a reflexionar sobre el futuro del recurso humano en países como el nuestro, donde estamos sometidos ante una

perspectiva de una economía incierta, un sistema político inestable, una incuestionable pobreza moral y social, leyes laborales que de alguna forma afectan el objetivo de muchos Gerentes y Directores de áreas de tratar de crear un ambiente donde la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente o donde la motivación sea entendida como el grado de compromiso de la persona ya que es un proceso que activa , orienta dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados y por lo tanto afectará el desempeño desde mediciones básicas como la asistencia hasta mediciones más complejas como la disposición para aprender nuevas destrezas y adoptar nuevas formas de pensamiento en la organización.

En este sentido la primera parte de este estudio Capítulo I, El Problema, presenta el planteamiento del mismo, así como su justificación, se señalan los objetivos a seguir y las delimitaciones del problema. En el Capítulo II se detalla la fundamentación teórica de la investigación, las principales teorías motivacionales cultivadas y analizadas por los grandes estudiosos del tema. De esta manera a través de un exhaustivo estudio de antecedentes bibliográficos se obtiene información referencial como la Teoría de Abraham Maslow, Frederick Herzberg por mencionar algunas.

En el Capítulo III, se denota el marco metodológico, se señala el tipo de investigación así como la población objeto de estudio, se presentan el instrumento utilizado, realizándose la encuesta para su respectivo procesamiento y análisis de los datos donde se explica detalladamente el procedimiento metodológico y el tipo de análisis estadístico utilizado.

Y basándose en lo anterior en el Capítulo IV, en esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Además, Se presentan las conclusiones y recomendaciones, finalizando con las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las empresas en su empeño de ser cada vez mejores recurren a los medios disponibles para cumplir con sus objetivos, desarrollan complejos procesos y entre ellos se encuentra la motivación del personal ya que constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales facilitando el desarrollo del trabajador, sin embargo la motivación en el campo laboral es muy compleja y variada por ello existe una gran variedad de opiniones, experiencias y teorías, siendo este un factor interno que requiere mayor atención. El término motivación proviene del latín “motus” que significa movimiento en el campo de la psicología especialmente en la psicología experimental, se ha definido motivación a la regulación interna energética y directa de la conducta ya que representa un factor esencial dentro de la organización donde es básico señalar la necesidad de estimular a los individuos y a los grupos a fin de lograr el mejor desempeño y satisfacción de los mismo, puesto que da un mayor y mejor resultado en la productividad incidiendo para ello el hecho de trabajar en un clima laboral organizacional adecuado.

Debido a que en el ámbito internacional, refleja que en las organizaciones se requiere tener un personal motivado a la consecución de objetivos, este tema siempre será una pauta y un inicio en el estudio y refiere en si a que sus trabajadores deben estar motivados es por ello que la motivación laboral en la actualidad se encuentra en un escenario de gran importancia por lo necesario que son los trabajadores en su organización siendo estos los que conllevan la batuta en el alcance de los objetivos organizacionales. Dentro de las gerencias de empresas públicas y privadas en Venezuela al igual que otros países se está asumiendo cambios en lo concerniente a optimizar el manejo del recurso humano con respecto a su desempeño, rendimiento, y

procedimientos técnicos que garanticen un buen desarrollo organizacional por esta misma razón la mayor preocupación es encontrar la manera de motivar al personal para que aumente la satisfacción e interés en el trabajo logrando dar respuestas adecuadas a las exigencias de entorno y en esa tarea la gerencia de recursos humanos es un pilar fundamental ya que brinda soporte en el cumplimiento de estas exigencias.

Sin un mínimo de conocimiento acerca de la motivación es imposible comprender el comportamiento de las personas de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos se origina una propensión hacia un comportamiento específico, ese impulso de actuar puede ser provocado por un estímulo externo proveniente del ambiente o generado internamente en los procesos materiales del individuo. Las organizaciones experimentan rápidos cambios dentro de las ciencias, los modos gerenciales, estructuras, sistemas de compensación, prácticas de gestión de recursos humanos, estilos de dirección, enfocándose cada vez más en el talento humano con el fin de alcanzar niveles óptimos en el desempeño laboral de los trabajadores generando una óptima administración del factor humano la cual tiene singular importancia, independientemente de la actividad que la organización realice, esta no funcionaría en pleno sin la motivación de su personal, por lo siguiente Goleman (2005) define que:

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, su cultura y la cultura organizacional. La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de la organización (p.13)

Es por ello que la motivación laboral es un indicador evidente de comportamiento organizacional, respecto a los valores y creencias que debe poseer cada trabajador para lograr un beneficio o satisfacción por la actividad que realiza por tal razón, el nuevo modelo de gestión de Recursos Humanos que se ha implantado en gran parte de las organizaciones se caracteriza por presentar organizaciones sistémicas, descentralizadas con la implantación de valores corporativos, donde el manejo eficiente de los recursos humanos este orientado hacia la comunicación, motivación en el trabajo, trabajo en equipo, desarrollo de las personas en los puestos de trabajo donde el desempeño, el reconocimiento, y progreso profesional sea uno de los pilares permanentes logrando fomentar la identidad propia del trabajador y sentido de pertenencia hacia la organización, este modelo de gestión parte necesariamente del hombre y la define por su sistema de valores organizacionales que es interdependiente con el sistema de valores de cada uno de los individuos.

Las organizaciones altamente productivas exigen puntualidad, eficiencia y orgullo derivado del éxito, para ello motivan al hombre para que integre el valor al trabajo en toda su dimensión, generando que su desempeño sea de calidad, y la conducta generada en los individuos sea hacia el logro por tal razón surge la necesidad de alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios en un sentido amplio para poder alcanzar los objetivos planteados.

La organización objeto de estudio es una reconocida industria refinadora de aceite de palma comestible ubicada en Valencia Edo. Carabobo de índole privada, que fue fundada en el año 2009, en este año se inició el proceso de acondicionamiento, construcción del galpón y ensamblaje de la maquinaria proveniente de India, convirtiéndola en la única planta más moderna y automatizada en el país en materia de procesamiento y transformación de aceites y grasas vegetales crudos en aceites comestibles. Posteriormente a inicios del año 2011, se inician operaciones, dicha organización fue creada desde cero bajo la guía de profesionales

en cada área que permitieron crear a una empresa que se rige por estrictas normas y políticas propias de organizaciones transnacionales cuenta con una estructura organizacional totalmente centralizada, un sistema de gestión de recursos humanos orientado a través de la administración por valores que rige a todos los trabajadores la cual es comunicada desde el primer día de trabajo y desarrollada a lo largo de su vida laboral como premisa primordial para el logro de los objetivos organizacionales, una misión y visión donde su prioridad es la Gente, causando en la empresa a pesar del poco tiempo que posee en el mercado tener un buen funcionamiento e imagen en el contexto regional.

Sin embargo actualmente en el interior de la empresa y a través de diálogos informales con los trabajadores se evidencia en ellos poca motivación al momento de realizar sus funciones, esto conlleva a que el proceso de producción no se dé con eficiencia y eficacia, algunos trabajadores manifiestan que los gerentes solo toman en cuenta el nivel de productividad y competitividad que desean lograr a través de ellos, sin atender sus opiniones o recomendaciones o sin saber si ellos están motivados en cuanto al trabajo que se está realizando es decir desconocen porque se muestran poco motivados.

Se observa a los trabajadores con cierto grado de agresividad, apatía y completamente desvinculados con la empresa ya que manifiestan la falta de sentido de pertenencia, identidad y compromiso, se evidencia en muchas situaciones personal agotado, de mal humor incluso han manifestado su escenario de trabajo como rutinario y monótono en otros casos son trabajadores cumplidores de horario donde no generan ningún tipo de aporte que sea beneficioso para la empresa, existe cierto grado de ausentismo laboral sin justificación alguna o impuntualidad en la hora de llegada de su jornada laboral, algunos trabajadores han manifestado que sus salarios son bajos en relación a empresas refinadoras de aceite y que a los directivos no les preocupa este tema, se evidencia también una gran resistencia al cambio, generando poca atención descuido y bajo rendimiento en el desempeño sin ninguna actitud o

deseo de los trabajadores de superarse y desarrollar su carrera en la empresa. Estas conductas negativas manifestadas por los trabajadores y evidenciadas en el desempeño de sus funciones, pudieran tener sus causas en la organización en si ya que no cuenta con políticas motivacionales e incentivos que contribuyan de manera directa en la superación de esta situación planteada anteriormente.

Todas estas conductas han provocado que la empresa no haya logrado los objetivos y metas propuestos para el primer semestre del año en curso, afectando ampliamente el clima laboral de la empresa, tal situación puede surgir como consecuencia del comportamiento descrito anteriormente, manifestando en los trabajadores gran desinterés por cumplir los objetivos institucionales, ello es posiblemente por la aplicación de estrategias laborales enmarcadas dentro de concepciones erradas por ello el éxito o fracaso de los gerentes en la obtención de los objetivos organizacionales puede depender de la eficacia con que se administren los recursos motivadores, lo que significa que la gerencia debe hacer uso de métodos y herramientas especiales de motivación más frecuentemente pero antes deben conocer los incentivos que satisfacen a sus trabajadores y los factores que lo motivan.

La empresa cuenta con trabajadores con un alto potencial ya que en su totalidad son profesionales donde el grado de instrucción mínimo es técnico superior universitario (T.S.U.), lo cual permitiría desarrollar un trabajo eficiente y cumplir sus funciones, sin embargo se observa una serie de conductas que se presume, son como consecuencia del bajo nivel motivacional en el que se encuentran los trabajadores, estas conductas que conllevan a generar esta investigación bajo la temática de la motivación laboral, sus valores intrínsecos y extrínsecos, los cuales posee, con los cuales se obtuvo una información referente de los beneficios que estos obtienen por la labor realizada o su sistema de incentivo; por ello Kofman (2005:292) “El estudio de la motivación laboral consiste en determinar que las personas buscan hacer determinadas cosas”

Dicha situación causó gran interés en el investigador en indagar y documentarse acerca de las diversas teorías de motivación a manera de comprender las causas reales del problema de poca motivación existente, analizar dicha situación y buscar posibles soluciones que ayuden a solventar dicha problemática y por ende rescatar el capital humano brindando soluciones a la empresa, para así lograr determinar lo que satisface, motiva y mueve a los trabajadores para llevar a cabo su actividad laboral, por ello que dicha investigación se realizara en base a la Teoría de las Necesidades de Frederick Herzberg (1966) denominado Teoría bifactorial o de dos tipos de factores compuesta por los factores intrínsecos del trabajo o factores motivacionales, debido a que los trabajadores de esta industria refinadora de aceite de palma comestible presentan características de ambos factores que se relacionan con el trabajo en sí y a su vez se define los factores de mantenimiento que se relacionan con el entorno del trabajo, como la higiene, políticas internas, seguridad, ambiente, vida personal, los cuales no afectan en la motivación o satisfacción laboral pero su ausencia puede provocar insatisfacción en el trabajo.

Lo mencionado lleva a reflexionar y comprender el desarrollo de diversas posturas teóricas acerca de la motivación enfatizándonos en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg (1966) ya que esta plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, esto con el deseo de saber cómo la motivación laboral ayuda a la organización no solo a alcanzar sus objetivos sino como cada individuo puede motivarse a lograr un mayor desempeño si este cumple con los establecido en la organización y si la organización por su parte satisface sus necesidades, lo que ha causado gran inquietud en el investigador y ha generado las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de motivación laboral actual existente en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible?

¿Cuáles son los factores motivacionales y los planes de incentivos que intervienen en la motivación laboral de los trabajadores que labora en la industria refinadora de aceite de palma comestible?

### **Objetivo General**

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

### **Objetivos Específicos**

- 1.-Diagnosticar la situación actual respecto a la motivación laboral presente en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible.
- 2.- Identificar los planes de incentivos orientados a la motivación que poseen los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible.
- 3.- Determinar los factores motivacionales que intervienen en la motivación laboral de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible.

### **Justificación de la Investigación**

La motivación es uno de los temas que ha tomado mayor fuerza dentro de las organizaciones ya que tiene la capacidad de proporcionar los estímulos adecuados para que los individuos posean el interés necesario en el trabajo. Los individuos tienen diversas necesidades que desean satisfacer en un momento determinado esto quiere decir que la motivación interviene en todos los ámbitos de la existencia humana como un motor para lograr objetivos, metas, y crecimiento como individuo, di igual forma es un elemento importante dentro del comportamiento organizacional

porque permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador permitiéndole sentirse mejor respecto en lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

La presente investigación brindo grandes aportes a la industria refinadora de aceite de palma comestible ya que le permitió a la organización tener información real, valida y confiable sobre la dinámica interna de la empresa con especial atención en la motivación laboral del personal que trabajan en ella, identificando y estudiando los factores motivacionales presentes en los trabajadores con la finalidad de identificar aquellos factores que estén funcionando deficientemente, a manera de comprender mejor como la falta de motivación puede afectar la productividad, el desempeño, el clima organizacional y el comportamiento de los mismos en la organización, con este conocimiento motivacional se quiso no solo lograr concientizar a la gerencia de recursos humanos, sino facilitar a las distintas gerencias y directiva un diagnostico real que permita conocer la percepción de todo su equipo humano acerca de la importancia en la incorporación de estrategias motivacionales.

De esta manera los resultados obtenidos nos permitió conducir programas motivacionales, mejorar la comunicación interna, impulsar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización, implementar programas de desarrollo de habilidades gerenciales enfocados en el área de la motivación, que ayudaron a comprender mejor el desempeño laboral presente y con esto mejorar el rendimiento de la actividad diaria, lograr incentivar a los trabajadores, mejorar los planes y estrategias diseñados, trabajar en los incentivos laborales actuales y lo más importante saber si la estrategia organizacional implementada cubre las necesidades del colectivo, logrando de esta forma aumentar el rendimiento de los trabajadores, mejorar las condiciones del ambiente de trabajo y el incremento de logro de metas a

corto y mediano plazo, contribuyendo de esta forma a mejorar los resultados finales de la organización.

De igual forma el presente trabajo es un punto de partida para futuras investigaciones, ya que brinda a otros estudiantes amplios conocimientos del tema, sobre como motivar al personal y como implementar o estudiar otras estrategias que cubran las necesidades del colectivo desde el punto de vista de recursos humanos, a como comprender mejor como afecta la desmotivación dentro de un colectivo en el desempeño laboral, dicha situación nos abre la oportunidad de fortalecer y expandir esta línea de investigación; recursos humanos y globalización, ya que los recursos humanos también se globalizan, y los gerentes de recursos humanos en las empresas globalizadas deben navegar en la variedad de estrategias que permitan lograr los objetivos por medio de la combinación de los esfuerzos de los empleados de varios países diferentes donde la clave es la apertura social, que conduce la interacción positiva en el lugar de trabajo y crea un entorno de entendimiento cultura, y la motivación es una herramienta efectiva dentro de ese macro mercado en todos los niveles de las grandes corporaciones internacionales logrando que estas no se convierta en un aparato ineficiente sino productivo, lo que brinda un amplio conocimiento que es la base, soporte y hasta incentivo del tema, tomando en cuenta la relevancia científica que tiene la motivación laboral en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Además dicha investigación sirve de material de consulta para investigaciones cuyos propósitos estén relacionados con el área de motivación laboral enfocadas en la teoría de Frederick Herzberg (1966) porque logra esclarecer, orientar y ampliar los enfoques que se tienen de este tema, permite conocer los factores motivacionales que impulsan o bloquean la satisfacción laboral, a la luz de un caso real logrando generar mejoras en el rendimiento de los trabajadores en cualquier tipo de organizaciones ya que en gran parte de las empresas se obvia este tipo de temas o no

se conoce o simplemente no se domina el tema , por lo que se requiere conocerlo y más que ello dominarlo fortaleciendo de esta forma los puntos débiles, conservar y mejorar los puntos fuertes ya que lo que hoy me motiva mañana no lo hará, lo que es más grave lo que a una persona lo motiva no necesariamente es lo que lo mueve a ejecutar mejor la labor ya que un trabajador motivado está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado que otro que no lo esté .

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico referencial de la investigación, según Arias (2006:31) es “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”. De esta forma, un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar una investigación. Para los alcances de esta investigación, el marco teórico referencial se dividirá en tres partes: antecedentes, bases teóricas, y definición de términos básicos.

#### **Antecedentes**

En la elaboración del marco teórico de la investigación se hace necesario recopilar antecedentes sobre el problema planteado, esto es conveniente porque no existe campo de conocimiento completamente nuevo e inexplorado, y para ello se requiere detectar, obtener y consultar material haciendo una revisión bibliográfica para la presente investigación, consultando algunos trabajos que por su relevancia y vinculación brindaron aportes significativos se exponen las investigaciones de grado consultadas.

#### **Antecedentes Internacionales**

Patiño Isabel (2011). “Abordaje de la Motivación de las Personas que Trabajan en Organizaciones de Servicio Social”. Trabajo Especial de grado II presentado en la Universidad de Antioquia. Medellín, para optar al título de Especialista en Gerencia Social.

Dicha investigación buscó aportar elementos que procuren una comprensión integral del comportamiento humano en el trabajo favoreciendo de esta forma no solo

el desarrollo organizacional sino que sea posible el desarrollo humano de la gente a partir de la motivación en organizaciones del servicio social, el objeto de estudio fue identificar las variables inherentes a la motivación de las personas creando aportes en la realización humana, y desarrollo del personal en este tipo de organizaciones, su objetivo general fue analizar la motivación de las personas que trabajan en las organizaciones de servicio social y con base a los resultados de dicho análisis generar estrategias en este tipo de organizaciones en vista que han intentado en muchas oportunidades aplicar programas de desarrollo de personal que fueron posiblemente oportunas en organizaciones de carácter económico pero que al trasladarse a organizaciones de carácter social no se han logrado los resultados esperados de forma positiva.

El nivel de la investigación fue bajo la modalidad descriptiva con construcción de cuerpo conceptual donde el instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta, la cual fue diseñada a través de una prueba proyectiva del TAT, método que fue utilizado por McClellan para los estudios de motivación, ya que sus resultados son de fácil interpretación a personas que no sean expertas en estudios del comportamiento humano. La población estuvo conformada por 4 organizaciones del servicio social pertenecientes al sector público, privado, y economía solidaria en diferentes zonas geográficas del país para de esta forma demostrar la validez de este en cualquier organización sea cual fuese su naturaleza.

La encuesta utilizada que mide las necesidades de logro, poder y afiliación, fue aplicada a una muestra de 138 profesionales y técnicos que cumplen funciones operativas y directivas. Concluye la investigación que las organizaciones de servicio social deben de replantear ese conocimiento antiguo de que uno de los factores más importantes al empleado es la retribución económica ya que las personas valoran mucho las variables de desarrollo humano, las políticas organizacionales abiertas y las posibilidades de desarrollar tareas que le generen conocimiento. Dicho análisis motivacional tiene que ver con una realidad que cada vez se impone con más fuerza y

es que cualquier estrategia motivacional que una empresa quiera poner en práctica deberá ser a partir del conocimiento que tenga su gente y así mismo de seleccionar personal con capacidad de comprometerse con deseo al logro, teniendo en cuenta que la motivación laboral al logro fue la necesidad motivacional más importante para los empleados de las organizaciones sociales, informando a la gerencia los resultados donde se les recuerda que la motivación es uno de los determinantes fundamentales de desempeño. Lo significativo de este estudio, radica en la construcción de una prueba de medición objetiva de necesidades y factores motivacionales posibles de aplicar en cualquier tipo de organización, de fácil interpretación ya que se estima con una aproximación inicial en relación a la medición de la motivación e identificación de factores motivacionales en las organizaciones.

Este trabajo realiza importantes aportes para la presente investigación ya que nos afirma que muchas de las necesidades del individuo se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio tanto a nivel social como cultural por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos por ello McClellan define como motivador a aquella necesidad que va a determinar la forma de comportarse una persona, estas manifestaciones del comportamiento humano cobran un sentido distinto y aun no es claro para muchas gerencias por ello surge la necesidad de documentarse sobre esta teoría en particular demostrándonos que independientemente de la teoría de motivación a utilizar o de la naturaleza de la organización, las empresas tienen la necesidad de estar en permanente revisión, diagnóstico, y apertura de cambio, con la finalidad de tomar decisiones y modificar patrones motivacionales que brinden respuestas adaptativas a las condiciones sociales en el contexto en las cuales aplique.

Martin Pablo (2012). “La Gestión de la Motivación Organizacional con el enfoque de la Teoría de Herzberg”. Trabajo final de grado presentado en la Universidad Nacional de la Plata. Argentina, para optar al título de Magister en Dirección de Empresas.

El estudio tuvo como finalidad conocer acerca de la gestión de los factores que inciden en el nivel de satisfacción e insatisfacción en el trabajo tomando como referencia los factores motivadores e higiénicos de Frederick Herzberg, la población estuvo conformada por los trabajadores que trabajan en la zona geográfica del Gran la Plata donde la muestra considerada fue de 248 trabajadores activos con título universitario. Para seleccionar la muestra se recurrió al muestreo probabilístico aleatorio seleccionando aquellos trabajadores de fácil acceso de diferentes empresas.

El tipo de investigación se desarrolló través de una investigación empírica cuyo objetivo fue aportar nuevas ideas en función al conocimiento de la realidad. El objetivo general de la investigación fue analizar y constatar si se aplicaba la teoría de motivación de Herzberg en los trabajadores de la Gran Plata ya que se analizó los factores que inciden en la gestión de la motivación laboral de los mismos. El nivel de la investigación fue bajo la modalidad descriptiva y tipo de campo ya que se basó en información y datos primarios obtenidos directamente de la realidad con el fin de evaluar la vigencia de la teoría de Herzberg a partir de la situación actual respecto a la motivación de los trabajadores de la Gran Plata.

El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario el cual fue elaborado a partir del instrumento original utilizado en su época por Herzberg. El investigador concluyó que los trabajadores presentaron niveles altos de satisfacción en la mayoría de los factores motivacionales generando como resultado que los trabajadores consideran más importante a la hora de sentirse motivados, el trabajo que realizan así como también que el puesto cuente con tareas variadas, desafiantes y creativas teniendo en cuenta que la motivación al logro fue la necesidad motivacional más importante para los trabajadores, en general se obtuvo como resultado frecuencias superiores al 83 % como generadoras de satisfacción en todas las situaciones que median los factores motivacionales lo que permitió afirmar que estos factores que Herzberg consideró importantes a la hora de motivar siguen estando vigentes en la actualidad, logrando determinar que todos los factores de desarrollo o

factores intrínsecos al trabajo así como los factores de higiene o extrínsecos al trabajo están presentes en la percepción y valoración de los trabajadores del Gran la Plata logrando informar a la gerencia de recursos humanos los resultados donde se les recordó que la motivación es uno de los determinantes fundamentales del desempeño.

Lo significativo de este estudio en el desarrollo de esta investigación es que nos supone la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso ya que para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: los higiénicos y los motivacionales, es por ello que dicho estudio nos indica que estos factores motivacionales que Frederick Herzberg planteo en su teoría siguen siendo válidos en la actualidad a pesar de las modificaciones ocurridas en el contexto laboral y personal de los trabajadores, logrando orientar de una forma clara y precisa al investigador con respecto a esta teoría de motivación laboral en el desarrollo del presente trabajo.

### **Antecedentes Nacionales**

Rivera Bertha (2012). "Estudio de la Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral". Universidad de Oriente Nucleo Monagas, optando al título de Maestría en Informática Administrativa.

Dicha investigación planteó la necesidad de realizar un estudio del comportamiento organizacional en el área de los recursos humanos de una empresa con relación a la motivación y satisfacción laboral, a manera de comprender las causas reales del problema de desmotivación por parte de los trabajadores, abordando como elemento de estudio los factores intrínsecos y extrínsecos de la teoría de Frederick Herzberg(1966) su objeto de estudio fue plantear la necesidad de realizar un estudio de comportamiento en el área de recursos humanos, partiendo de la relación motivación y satisfacción laboral a manera de comprender las causas reales del problema logrando elaborar un programa motivacional acorde con las necesidades

sentidas y percibidas descubriendo cuales son los factores que producen satisfacción laboral, lo cual brindo una chispa de conocimiento formal acerca de la apreciación de los empleados con relación a su trabajo dicha subjetividad es de suma importancia, pues hombre al fin, es inevitable separarnos de ésta; es parte de la esencia del ser humano .El estudio se desarrolló a través de la investigación descriptiva y confirmatoria, primeramente se intenta describir la situación tal cual como se presenta y posteriormente conforme al marco teórico descrito confirmar o rechazar la hipótesis planteada para llegar a propuestas y conclusiones generales. La población estuvo conformada por 106 trabajadores de la empresa objeto de estudio y la muestra fue seleccionada a través del muestreo estratificado tomando a la totalidad de la población. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta que se aplicó a la totalidad de la población por la facilidad del acceso directo a los empleados.

El autor concluyó que no existe satisfacción laboral en los trabajadores pues según la teoría de Herzberg tiene que estar presente las variables de higiene para poder decir que existe satisfacción laboral de otra forma existe insatisfacción laboral, es por ello que aun cuando las variables motivacionales como trabajo en sí, responsabilidad o estatus no se encuentran con problema no existe motivación en los trabajadores reiterando la hipótesis que la satisfacción laboral está determinada por los elementos motivadores percibidos por los trabajadores. Este estudio ofreció importantes aportes a la investigación ya que plantea aspectos relacionados a la identificación de los factores motivacionales de la Teoría de las necesidades de Frederick Herzberg (1966), debido a que menciona con detalle cada uno de los mismo, y explica la importancia de la satisfacción laboral orientando al investigador de forma clara en la investigación realizada, permitiendo la identificación de los factores motivacionales y su relación en la motivación laboral.

Benítez Eduardo (2011). “Motivación de los Docentes en la escuela primaria Rómulo Betancourt Tinaquillo Estado Cojedes”. Para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo.

De igual manera fue revisado otro trabajo que se trazó como objetivo general describir la motivación que se da en los docentes de la escuela primaria Rómulo Betancourt ya que toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales, dicha investigación tuvo como finalidad diagnosticar la motivación laboral presente en los docentes de la escuela primaria. El tipo de la investigación utilizado fue de campo y de nivel descriptivo ya que la información fue obtenida directa de los docentes, se realizó el diagnóstico a través de una descripción detallada del estado de motivación y desmotivación presente en ellos, la población fue de 12 docentes, tomando a la totalidad como muestra por ser finita y manejable, utilizando como técnica la encuesta a través de un cuestionario con preguntas cerradas lo que permitió concluir que los maestros no están satisfechos con la remuneración percibida por su labor sin embargo se encuentran satisfechos con los factores motivacionales.

El autor finaliza de que estos docentes no son motivados por su sistema de incentivos y que estos dependen de la motivación intrínseca de los individuos para lograr los objetivos, también explica los elementos motivacionales que ayudan a la organización a mantener su personal íntegro y motivado en su actividad laboral, orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización. Dicha investigación se relaciona con el trabajo de investigación ya que nos ayuda a entender de forma precisa todos los factores que influyen en la motivación independientemente de su tamaño y nos afirma que el tipo de incentivos que posea cualquier tipo de organización, incide sobre la motivación del personal en el desarrollo de las actividades en la empresa.

Di Antonio Ana. (2012). “La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional”. Universidad Central de Venezuela, optando al título de Especialista mención Desarrollo de los Recursos Humanos.

El estudio de investigación se enfocó en la importancia del talento humano en las organizaciones por lo tanto se presentaron factores que determinaron la motivación laboral y como puede influir en el desempeño organizacional. Se planteó como objetivo general analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los trabajadores de una empresa de bienes y raíces donde la metodología utilizada para llevar a cabo este estudio se basó en una investigación de campo ya que busco analizar las causas de la desmotivación que poseían los trabajadores y como estas inciden en el desempeño organizacional, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta con el fin de obtener datos directamente de la realidad generando propuestas para mejorar la motivación organizacional, y la entrevista para obtener información más detallada de ciertas personas de la organización obteniendo así datos más específicos sobre algún tema en particular que no haya podido ser abarcado en la encuesta, esto a su vez permitió definir las expectativas que tienen los trabajadores con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales, y la filosofía de gestión, considerando estos factores que inciden directamente en la motivación laboral.

La investigación se enmarco en una investigación de nivel descriptivo ya que determinaron todos los factores que de una u otra manera inciden en la creación de agentes motivadores en los trabajadores y se describieron sus implicaciones en el desempeño laboral. La población estuvo conformada por 12 personas que laboran en la organización, en este caso la muestra fueron los mismos ya que esta población no fue amplia y fue fácil de abordarla. El autor concluyó que las organizaciones en la medida de sus posibilidades se enfoquen en la satisfacción y en el crecimiento personal y profesional de sus empleados sin importar el cargo que ocupen y procurando que los valores y objetivos organizacionales estén siempre presentes ya

que permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando mayor desempeño organizacional. Este estudio ofreció importantes aportes a la investigación ya que se plantea estrategias políticas gerenciales para mejorar la motivación y por ende la productividad de la misma a través de los factores motivadores e higiénicos que plantea Frederick Herzberg (1966) en su teoría de la motivación, orientando al investigador en la identificación de los factores motivacionales y diseño de estrategias que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores en la organización.

### **Bases Teóricas**

Las Bases teóricas consisten en un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno, es decir, que están referidas a los diferentes aspectos en relación a la problemática planteada. En pocas palabras es la obtención de literatura pertinente al problema de la investigación.

### **Motivación**

Las metas y los niveles de productividad de una empresa dependen en gran escala del personal que labora en ella debido a que un gerente por sí mismo no puede llevar a cabo todo el trabajo, ya que, requiere de los esfuerzos y el orden que pone en práctica los subordinados los cuales deben estar en condiciones óptimas para realizar eficientemente sus funciones. Robbins (1.998:489) define la motivación “como la voluntad de ofrecer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer la necesidad individual”

Para Koontz y Weihrich (1999: 501) “La Motivación es el impulso que inicia, guía, y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”, por lo tanto los responsables de la administración de una

organización, deben incluir en el sistema, factores motivacionales que induzcan al personal a contribuir en forma efectiva y eficiente en el desarrollo laboral.

En tal sentido Salazar (1991) considera:

La motivación es el impulso que puede ser que una persona actúe en una dirección particular, el trabajo, por ejemplo y su conducta es reforzada por un gran deseo de logro, insistencia y efectividad. La motivación establece un puente entre el esfuerzo humano y el logro efectivo de metas. (p. 154)

La motivación es esencial en las organizaciones, porque influye en gran magnitud en las conductas de las personas que laboran en ellas y por ende en los objetivos y metas establecidas por la empresa. La implicación para gerentes es conocer que el ser humano sigue sus propios intereses tal como lo define sus necesidades, lo que significa que el primer paso para alcanzar el éxito para la organización, es la motivación de los empleados, y por ende un buen clima organizacional puesto que permite un mejor desenvolvimiento en la realización de sus funciones. Esta comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección, es importante aclarar que se contemplan ambos tipos de motivaciones, interna y externa.

La motivación laboral es un agente que permite que toda persona realice o ejecute de forma óptima las labores encomendadas y que ese estado se consiga a medida que tenga sus necesidades cubiertas este a su vez es un estado subjetivo, ya que es una fuerza intrínseca del individuo y esto depende de sus valores, actitudes, deseos, expectativas que él posee, las cuales son sus intereses a actuar para alcanzar el objetivo de su preferencia.

## **Tipos de Motivación**

Según Murray (1992), existen los siguientes tipos de motivación:

**Motivación Intrínseca:** Se conforma por diferentes ideas, necesidades, y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas. Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow (1998) son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y autorrealización. Se denomina motivación intrínseca por que tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Hackman y Oldhan (1980) presentaron un modelo de las características del trabajo en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características, hay más variables moduladores de estos estados psicológicos críticos que son: los conocimientos y las destrezas que poseen, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral. Tal motivación se presenta cuando se realiza una tarea en ausencia de esfuerzo externo. Los que resaltan en este caso son los factores personales, intereses, metas, objetivos.

**Motivación Extrínseca:** La motivación extrínseca proviene de exterior. Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos mucho, pero sabemos que al final habrá una recompensa. Es la que satisface las dos primeras necesidades de Maslow (1998) o necesidades inferiores las fisiológicas y de seguridad. Se

denomina “extrínseca” por qué tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las características del contrato laboral las retribuciones económicas (monetarias o en especies), castigos que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma sino un medio para obtener otros fines es por ello que esta forma es la más conocida y ampliamente utilizada para incentivar el personal pero no es la más efectiva. (p.123)

**Figura 1. Tipos de Motivación.**



Fuente: Salazar (1991). Adaptado por Vives (2014).

**Motivación por Logro:** Lahey (1999:423) describió: “la motivación por logro es como la necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios” un ejemplo es lograr graduarse, la persona pone todo su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es lograr ser un profesional, su motivación es obtener ese título.

**Motivación Social:** Davidoff (2006:341) señala: “las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen sobre la conducta humana”, el autor describe que lo seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron

cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.

**Motivación por Competencias:** Según: Lahey (1999:420) “la motivación es el producto de la ambición”, mientras una persona espera más el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer sobresalir ser mejor que los demás tomando en cuenta en el medio que se maneje.

**Motivación por Afiliación:** El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres así como expresa Lahey (1999:421) “motivación por afiliación es la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales”, es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afilarse, por ejemplo puede haber un interés en común que comparten el gusto por el football, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos.

**Motivación por Autorrealización:** Maslow (1943,1970, citado por Cohen & Swerdlik, 2000) ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestran que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra en la jerarquía. A continuación se detalla la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) en orden empezando por la base:

-Fisiológicas: hambre, sed, etc.

- Seguridad: sentirse fuera de peligro.
- Pertenencia y amor: ser aceptado y pertenecer a un grupo.
- Estima: ser reconocido por los demás.
- Cognoscitiva: capacidad de conocer y explorar.
- Estética: percepción que tenemos de belleza, armonía, apariencia agradable a la vista.
- Autorrealización: alcance de logros, de objetivos, planteados con respecto a su potencial.

Al conocer la jerarquía nos podemos dar cuenta que una persona para sentirse motivada a triunfar necesita tratar primero aspectos tan indispensables como las necesidades fisiológicas que en algunos casos no se le da la importancia requerida.

**Motivación por Poder:** La misma es definida por González (2000:30) “estar en posición de autoridad respecto a otros”, esto nos hace sentir importantes y nos sube el ego así como nos da la comodidad de hacer que otros hagan lo que tendríamos que hacer nosotros.

**Motivación Laboral:** Según el profesor Daniel Romero Pernalette (2005:2) en su estudio llamado Trabajo y Motivación: “es el proceso mediante el cual un trabajador impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre el inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades mientras simultáneamente intenta alcanzar una meta para la organización”. Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guía a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia y amigos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará

ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencia que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño por esto es necesario pensar en que puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto el interés de la organización como los suyos propios. En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que fluye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar indiferentes clases de motivación pero en términos mas prácticos , el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación.

### **Clasificación de la motivación laboral:**

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente es más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que observamos una actividad deportiva y quedamos tan impresionado que sentimos la necesidad de integrarla en nuestras vidas a partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que nos empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a

cabo si, además, obtenemos un resultado apetecible ( éxito, reconocimiento, dinero) ellos reforzaran, aun mas nuestra conducta de repetir dicha práctica. Pensemos que no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor es más, si el único objetivo fuese ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente solo unos pocos seguirían practicando evidentemente los ganadores.

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismo es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultado. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles. De igual forma existe la motivación positiva que nace del deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo, ya que el individuo sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa interna o externa, y la motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento, y orientación de la conducta individual con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos amenazas, etc., de la familia o de la sociedad.

### **El Ciclo Motivacional**

Una necesidad es una carencia de la persona, como hambre, inseguridad, soledad etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que cuando no es satisfecho crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión, este ciclo se retroalimenta y vuelve a empezar con la carencia de la necesidad.

**Figura 2. Ciclo Motivacional**



Fuente: Salazar (1991). Adaptado por Vives (2014).

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del ciclo motivacional. El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva el trabajo o se experimenta en él. En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma: Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto.

a) el comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) el comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

- c) el comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.
- d) homeostasis: Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- e) estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- f) necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- g) estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- h) satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo).

En las organizaciones empresariales debemos cuidar que diferentes aspectos tales como la remuneración, trato de las personas, planes de carrera, ambiente de trabajo, definición de objetivos, tareas, etc., no desmotiven a los empleados. Cada colaborador puede tener diferentes tipos o dimensiones de necesidades que le motivan a satisfacerlas. Si conseguimos cubrir esas necesidades, las personas

adquirirán un compromiso con la organización de acuerdo con el tipo de necesidades cubiertas.

## **Teorías de Motivación**

### **Fundamentación Teórica de la Motivación**

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación y la satisfacción en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Es por ello que la motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta – modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada.

Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios. Las diferentes teorías sobre la motivación tienen como finalidad:

- Determinar las necesidades que ponen en marcha el rendimiento deseado y las conductas grupales y personales.
- Poder estructurar el sistema de recompensa que ayude al empleado a satisfacer sus necesidades.
- Determinar el momento adecuado para ofrecer recompensas apropiadas optimizando el rendimiento.
- Definir las carencias de una persona que pueden considerarse como pauta regular. A continuación el detalle de cada una de las teorías de motivación.

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

La necesidad es el origen de la motivación, es decir, para motivar a un trabajador hay que conocer o ubicar en qué nivel de la jerarquía de necesidades propuesta por él se encuentra. Así Abraham H. Maslow (1943) propuso una teoría, que intenta estudiar al hombre como una totalidad y relacionada con las necesidades humanas. Está basada en la teoría humanista de la personalidad, la cual plantea que todos los organismos nacen con ciertas capacidades o potencialidades, capacidades descritas como una especie de modelo genético, al cual se agrega la forma y la sustancia con el paso de los años. La jerarquía de las necesidades está basada en dos tipos: las necesidades de carencia o déficit y las necesidades de desarrollo o crecimiento. Las necesidades de carencia, se fundamenta en los genes, los instintos humanos o necesidades primarias, es por eso que el individuo reacciona con mayor prioridad a satisfacer tales necesidades, Maslow (1943) también las llama necesidades inferiores. Sin embargo Maslow (1943) asume que las personas tienen una motivación intrínseca a mejorarse a sí mismos “self-actualización”, de conocerse a sí mismos, realizarse y trascender, a estas necesidades las denomina, necesidades superiores.

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero, por lo general, surgen con alguna prioridad, por ello Maslow (1998) afirma que esta teoría concibe que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, estas necesidades se encuentran organizadas de forma estructural, como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Maslow (1998) se centra en cinco niveles, las de orden inferior que se satisfacen de manera externa (salario, antigüedad, sindicato), son físicas y de seguridad; y las de orden superior que son la necesidad social, de estima y autorrealización, que se satisfacen interiormente.

### **Necesidades Inferiores:**

-Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se localizan necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

-Necesidades de Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, a lo desconocido, protección contra el peligro o las privaciones.

-Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

-Necesidades de Estima: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. En este grupo radica la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

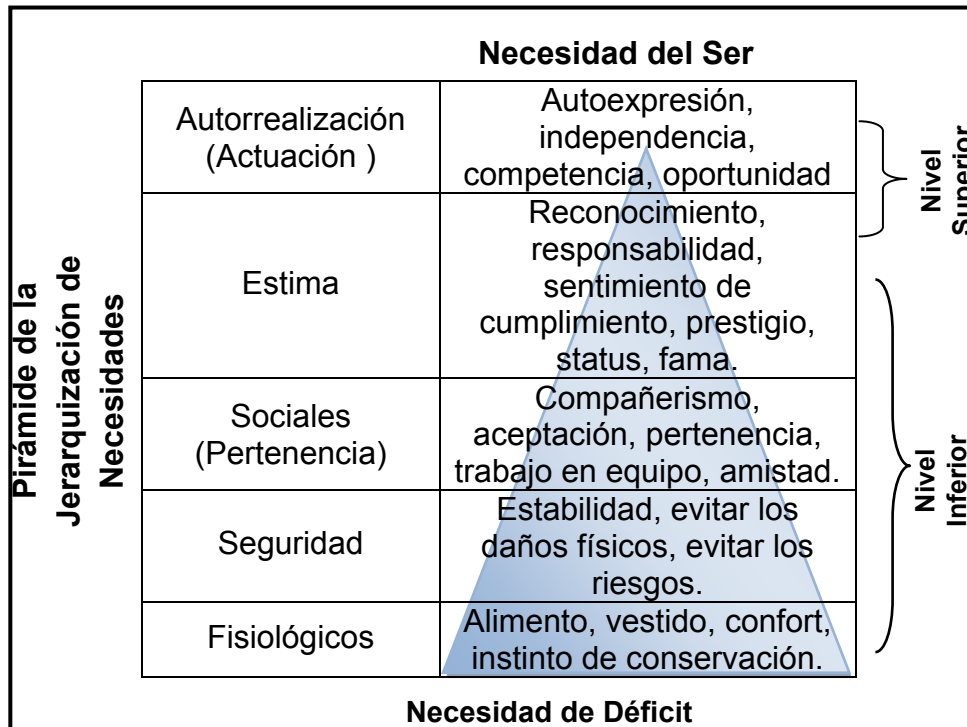
Maslow (1943) llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo, tenemos un déficit, sentimos necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, dejan de ser motivantes.

### **Nivel Superior:**

-Necesidades de autorrealización: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, mediante la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Según Howell (1979:20), “entre más oportunidades tenga una persona para realizar su propia potencialidad, mayor será la necesidad que sienta de realizarse a sí mismo”. Maslow (1943) menciona muy poca gente se considera autorrealizada siendo, por lo general centradas en la realidad, enfrentar los problemas en virtud de sus soluciones y conciben que los medios pueden ser fines en sí mismos y que los medios suelen ser más importantes que los fines, requieren de privacidad siendo independientes de la cultura y entorno apoyándose más en sus propias experiencias y juicios, muestran aceptación de sí mismos y de los demás. De esta manera, se puede resumir estas necesidades de la siguiente forma:

**Figura 3. Pirámide de la Jerarquización de Necesidades**



Fuente: Abraham Maslow, (1943). Adaptado por Vives (2014).

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel, su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto se encuentra dentro de su naturaleza. Las necesidades tienen ciertas características, según Maslow (1943) una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales; el individuo no nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.

Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo: sueño-actividad, sexo, etc.); a partir de cierta edad, el individuo

comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección, el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal; en la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente requerimientos más elevados: sociales, de estima y de autorrealización.

Cuando el individuo satisface sus exigencias sociales, surgen las carencias de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las sociales, en tanto que la autorrealización lo son de la de estima. Los niveles más elevados de insuficiencias sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de la ausencia de estima; ello es una conquista individual; las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades; las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.), requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

### **Teoría de la Motivación-Higiene**

Esta teoría es una de las más relevantes para el propósito de la presente investigación, ya que define claramente los elementos que inciden sobre la satisfacción. El psicólogo Frederick Herzberg (1966) propuso la teoría de la motivación e higiene. Esta se basa en el supuesto de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Respecto a este modelo teórico, Herzberg (citado por

Ramírez, Badii y Abreu 2007:162), propone una teoría cuyo supuesto básico es que “los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable”, sino que hay dos factores distintos:

1. El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
2. El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios y los incentivos.

El psicólogo Frederick Herzberg (1966) propuso la teoría de la motivación-higiene el autor Robbins (1998) indica:

Herzberg hace ver que los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. (p.217)

Kreitner Roberth (1997:164) en su obra menciona a Frederick Herzberg (1966). El autor de la teoría postuló “los motivadores hacen que una persona se mueva de un estado de insatisfacción u otro de satisfacción. Es por ello que los directivos pueden motivar a los individuos incorporando motivadores al trabajo”.

Herzberg (1966) encontró que la insatisfacción laboral está asociada principalmente con factores en el contexto o en el entorno laboral (la política y la

administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones de trabajo). Las condiciones del entorno laboral conforman el grupo de factores de higiene. La teoría de la motivación-higiene hace ver que los factores como el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el ascenso y el crecimiento son los que caracterizan al trabajo como gran satisfactorio. Los factores de higiene que generan un ambiente de no satisfacción son las políticas administrativas, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, los sueldos y la relación con los compañeros

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg (1966) junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburg, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción en su trabajo. Este teórico de la motivación generó una teoría en la que puntualizó la importancia del enriquecimiento de la tarea para incrementar su impacto sobre la motivación de los empleados. Dividió la motivación en dos factores:

**Factores higiénicos:** Se conforman por un grupo biológico básico, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes, etc. Constituyen a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y demuestra que sólo se destinan a evitar frentes de insatisfacción en ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen: condiciones de trabajo, políticas de la empresa y de administración, relación con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo. Por otra parte, los factores de higiene, se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en que éste se realiza.

Los factores de higiene son extrínsecos, o factores externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño. Sobre las bases de estas premisas y en relación con el presente estudio, Herzberg plantea el enriquecimiento del cargo como estrategia para que éste resulte estimulante y motivador, creando medios de satisfacción para las necesidades más elevadas. De tal manera, aumentaría la productividad del individuo y disminuiría el ausentismo y la rotación del personal.

**Factores motivadores:** Se caracterizan por la necesidad que tiene el hombre de auto realizarse y alcanzar metas a través del enriquecimiento del trabajo. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento para la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan

la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción, constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades personales, transformación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo (horizonte verticalmente). En la teoría de Herzberg, Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Las políticas de la organización quizá sólo tengan una repercusión indirecta sobre ellos.

**Figura 4. Teoría Bifactorial de Herzberg**

| TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FACTORES MOTIVACIONALES<br>(de satisfacción)                                                                                                                                                                                                                 | FACTORES HIGIENICOS<br>(de Insatisfacción)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Contenido del cargo<br>(cómo se siente el individuo en su cargo) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en sí</li> <li>2. Realización personal</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol> | Contexto del cargo<br>(cómo se siente el individuo en la empresa) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración en la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el superior</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol> |

Fuente: Frederick Herzberg, (1966).

Para Herzberg (1966) la principal distinción consiste en que los factores higiénicos son intrínsecos al trabajo y los motivadores son aquellos relacionados con

el logro, el reconocimiento, la naturaleza y el alcance del trabajo. Añadió que para motivar a los empleados es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros de trabajo y buenos supervisores, traiga como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño, dado que sólo representan una solución temprana a los problemas.

### **Teoría de las Necesidades de McClelland**

El Psicólogo McClelland, desde 1961, expone 3 importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano, sostuvo que todos los individuos poseen necesidades de poder, logro, y afiliación, dichas necesidades son formadas y adquiridas con el tiempo con la vivencia, cultura del individuo y su experiencia de vida. La teoría de las necesidades de McClelland (1961), citada por Stephen Robbins (1998: 220) “se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación”.

**La necesidad de realización:** es la autorrealización, se considera como un patrón de pensamiento y sensaciones asociadas con el esfuerzo y planificación en la consecución de una meta de excelencia, el individuo busca hacer algo único en su género. Es un motivo aprendido, y es considerada por McClelland (1961), relativamente universal a todos los seres humanos, a pesar de estar determinada por estímulos externos. La necesidad de realización es el impulso de sobresalir el afán por destacar, de tener logros en relación con un conjunto de normas, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito.

### **Características de las Personas con Motivos al Logro:**

-A las personas con alta motivación al logro, les gusta tomar responsabilidades personales. Cuando emprende una tarea entienden claramente que la verá terminada.

- Quieren obtener el crédito de la empresa, pero están igualmente preparada para aceptar la culpa si fallaran.
- Las personas con alta motivación al logro no culpan a los demás de sus errores, cuando no tienen éxito no se quejan en contra de su mala suerte, no culpan a sus superiores, subordinados ni al gobierno.
- A este tipo de personas les gusta tomar riesgos moderados.
- La posibilidad razonable de fracaso los estimula a aumentar su esfuerzo.
- Estas personas no dejan inconclusas una tarea, sienten tensión mientras haya algo que hacer o algún paso que todavía puede tomar para lograr una meta. Así que tienden a continuar la tarea y a realizar esfuerzos adicionales para llevarla a cabo.

**La necesidad de poder:** es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influencia a uno o varios seres humanos. El poder tiene dos orientaciones posibles, según Mc McClelland (1961); puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en la denominación y el sometimiento; o puede ser positivo si refleja una conducta persuasiva o capaz de inspirar. La necesidad de poder hace que otros se comporten de determinada manera en que no se habrían comportado, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

#### **Características de las personas con motivación de poder.**

- Interés central por alcanzar o mantener el control de los medios para influir sobre las otras personas;
- Prefieren participar en situaciones competitivas y orientadas hacia el status;
- Controlan los canales de información para mejorar la imagen de si mismo y su prestigio, y no para mejorar el desempeño en las tareas;
- Es probable que actúen más en términos de impacto sobre los demás, que en términos de calidad.

Robbins (1998: 224) indica : “respecto a la necesidad de poder, las personas que tienen muy arraigada esa necesidad gozan cuando “toman el mando”, luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo”.

**La necesidad de afiliación:** La tercera necesidad que aisló Mc McClelland (1961); es la afiliación. Es una conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disputa de vínculos afectivos con otras personas, la meta que se persigue es alcanzar una relación amistosa recíproca. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de las relaciones personales. Las relaciones sociales tienen prioridad sobre el cumplimiento del puesto de trabajo para estas personas. Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores.

Sin embargo, Robbins y Coulter (2005:177) describen que “Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua”. De este modo, el autor explica que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar relacionadas muy de cerca y en forma proporcionalmente inversa con el éxito administrativo. Los mejores administradores tienen grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. De hecho, una motivación de alto poder puede ser un requisito para la eficacia administrativa. La necesidad de afiliación, las personas con gran interés de afiliación luchan por la amistad.

Prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca, como se ha visto dicha teoría se basa principalmente en que la cultura, influye sobre el ser humano, incrementando este su deseo de superarse o realizarse, según las condiciones geográficas y los recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo

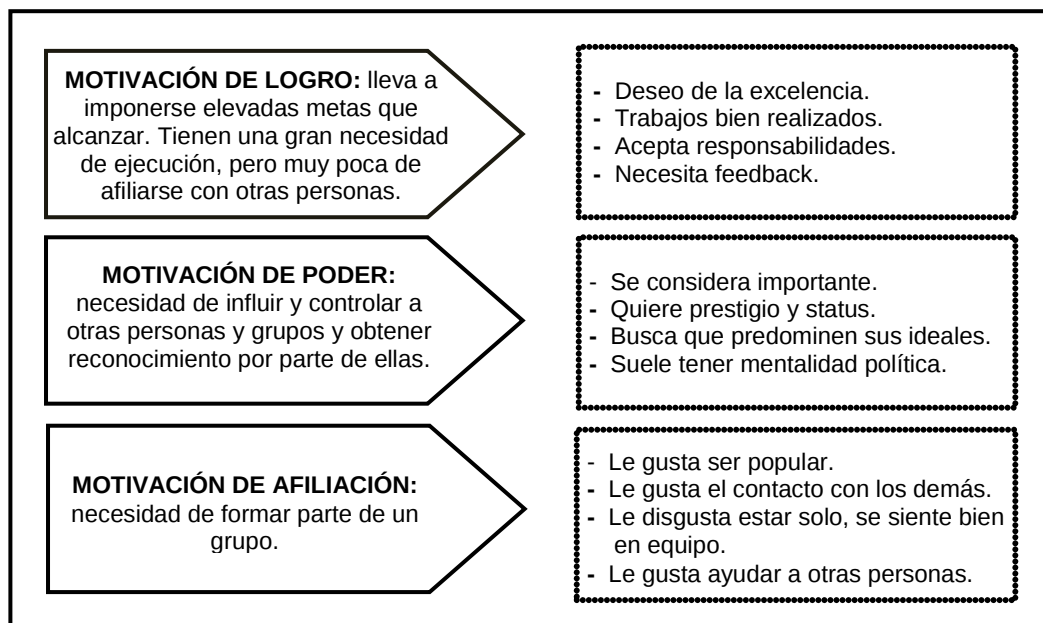
importante es la motivación del logro que los individuos posean. Los factores tales como la confianza, libertad afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

### **Características de las Personas con Motivación de Afiliación:**

- Tienen interés central por establecer, mantener o restablecer relaciones afectivas con otras personas.
- Éste tipo de persona prefiere participar en relaciones de colaboración e igualdad.
- Procurar la intimidad y la comprensión mutua con los demás.

Si se esquematiza esta teoría puede observarse como la muestra la siguiente figura:

**Figura 5. Teoría de las necesidades de Mc Clelland.**



Fuente: David McClelland (1961).

En resumen, David McClelland (1961) propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. A estas personas les interesa poder brindar premios de posición social a sus seguidores. Las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros.

### **Teoría de la Evaluación Cognoscitiva**

A fines de la década de 1960, surgió la teoría de la evaluación cognoscitiva, citada por Robbins (1998:222). “Esta teoría indica que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante por el gusto asociado con el contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación”. Los teóricos de la motivación han supuesto que los motivadores intrínsecos, como los logros, la responsabilidad y la capacidad, son independientes de los motivadores extrínsecos. Pero, la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reduce las recompensas intrínsecas.

### **Teoría de la Fijación de Metas**

Edwin Locke (1970), citado por Robbins (1998:224), propuso: “la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo” Las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. Las metas específicas mejoran el desempeño; las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

La persona se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las

discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer. La retroalimentación actúa como guía del comportamiento. La retroalimentación que brinda el coordinador es básica para que el empleado se sienta recompensado por el logro de sus objetivos. Este es un aspecto que no todos los coordinadores toman en cuenta, por falta de tiempo o porque asumen que el maestro debe auto motivarse en sus labores.

### **Teoría del Reforzamiento**

La teoría del reforzamiento, citada por Robbins (1998: 226), se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Esta teoría pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción. La modificación de conducta, basada en el condicionamiento operante, ha sido aplicada al contexto industrial y organizacional. Teoría que difiere de las presentadas porque defiende que la mayor parte de la conducta está determinada ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales interiores al organismo. El factor central para el control del comportamiento es el refuerzo. Un refuerzo es cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que esa respuesta se repita posteriormente. Pocos estudios han examinado sistemáticamente las tesis del condicionamiento operante en ese contexto. Los estudios se han dirigido en 2 direcciones:

-Unos introducen algún tipo de procedimiento descrito como reforzante y comparan la conducta de los sujetos en condiciones de refuerzo con la de otros que no están en esas condiciones. Estudios como los de Adams (1975) y Komaki y cols. (1977) señalan que el refuerzo incrementa el rendimiento;

-Otros estudios tratan de determinar la eficacia diferencial de los distintos programas de refuerzos. Se estudian los refuerzos de razón fija, los de razón variable y los de carácter continuo. Los resultados de estos estudios son contradictorios y parece que

existe poca diferencia en el empleo de unos u otros por lo que se refiere al rendimiento en la organización.

El problema al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es conceptual y metodológico. En muchos casos la definición de programas de refuerzo es inconsistentes y no se adaptan a las definiciones originales proporcionadas por Skinner. Respecto al aspecto metodológico, es difícil probar los efectos del refuerzo sobre el comportamiento dado que con su uso suele introducirse el empleo de otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos.

Locke (1970) señala que la existencia de un amplio número de factores diferentes del refuerzo que pueden explicar los resultados obtenidos en investigaciones donde pretendidamente se trata de probar los efectos del refuerzo sobre el comportamiento. Defiende que el refuerzo afecta a la acción a través de los objetivos, las expectativas y otros procesos cognitivos. La dificultad conceptual de delimitación del concepto de refuerzo, de respuesta y de programas de refuerzo y la dificultad metodológica que impide aislar los efectos del refuerzo de otros que suelen ir unidos en los programas de modificación de conducta, éste es un procedimiento utilizado en las organizaciones, los trabajos de investigación publicados sean relativamente pocos y, por lo general, no concluyentes.

### **Teoría de la Equidad**

La teoría de equidad de Adams (1975), enumerada por Robbins (1998: 227) afirma “los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad”. La teoría de la equidad se basa en los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva de Festinger, teoría que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los

resultados y los esfuerzos realizados por otros. Adams (1975) ofreció una formulación más elaborada dentro de un contexto laboral y organizacional.

Primeramente, Adams (1975), citado por Davis y Newstrom (2003) propuso una teoría de la motivación y la satisfacción en el trabajo tomada del principio de la comparación social:

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados (p.183).

**Figura 6. Teoría de la Equidad**

$$\frac{\text{APORTES PROPIOS}}{\text{RESULTADOS PROPIOS}} = \frac{\text{APORTES DEL OTRO}}{\text{RESULTADOS DEL OTRO}}$$

**Motivación**

Fuente: Adams (1975).

De esta manera, La teoría de la Equidad tiene cuatro puntos principales:

1. Como es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás. El individuo que realiza la comparación en el modelo, se denomina Persona.

2. Se supone que la persona se compara con otro individuo. Esta otra persona se denomina Otro.
3. Todos los elementos que la persona trae al trabajo son el tercer componente. Colectivamente estos elementos se denominan Aportaciones. Las aportaciones incluyen la educación de la Persona, su inteligencia, su experiencia, habilidades, condición, niveles de esfuerzo, salud, entre otros. Son cualquier cosa que se perciba de valor o importancia que la Persona traiga al trabajo.
4. Todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo son el cuarto componente, colectivamente denominados Resultados. Los resultados incluyen el sueldo, las prestaciones, condiciones de trabajo, símbolo de status, beneficios de la condición e incentivos, entre otros. Son aquellos factores que la persona percibe que está obteniendo del empleo.

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. El punto de referencia o de comparación que elija el empleado agrega más complejidad a la teoría de la equidad.

La evidencia de los trabajos de Adams (1975) indica que el punto de referencia elegido es una variable importante en esta teoría. Robbins (2005) explica que existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

*Auto-interno:* Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente; *Auto-externo:* Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la

organización en la que trabaja actualmente; *Otro-interno*: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado, y *Otro-externo*: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado (p. 115).

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. Robbins (2000:115) explica igualmente que “El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos”. Esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables básicas de referencia: sexo, tiempo en el trabajo, nivel en la organización y nivel de educación o de profesionalismo.

En otras palabras, la teoría de la equidad propuesta por Stacey Adams (1975) reconoce que los individuos no sólo se interesan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Asimismo, formulan juicios acerca de la relación entre sus recursos y sus resultados, y los recursos y resultados de otras personas. Con base en los recursos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, la persona compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores.

### **Teoría de las Expectativas**

En el presente, uno de modelos teóricos explicativos de la motivación y la satisfacción aceptado más ampliamente, según los autores consultados, es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom (1979). Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante

el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. Víctor Vroom (1979) sostiene que las personas se motivan para comportarse de manera que produzcan las combinaciones deseadas de resultados esperados.

La fuerza de una tendencia a obrar de determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que a la acción le seguirá una consecuencia o resultado determinado, así como del valor o atractivo de esta consecuencia para el que actúa. Víctor H. Vroom (1979) desarrolló una teoría de la motivación que desafía las teorías de Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. El enfoque de Vroom (1979) habla específicamente de la motivación para producir a partir de 3 factores que determinan a los individuos para este fin.

En otros términos, la Teoría de las Expectativas (Vroom, citado por Davis y Newstrom, 2003) dice que un trabajador se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que dicho esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. En vista de ello, la teoría modelo de las expectativas, citado por Davis y Newstrom (2003) se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. Este aspecto está relacionado estrechamente con las compensaciones, ya que los incentivos son considerados como una forma de recompensa.

3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

**Figura 7. Teoría de las Expectativas**



Fuente: Víctor Vroom (1979)

Vroom, citado por Delgado (1998:159) sostiene que “los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo”. La teoría VIE de Vroom (1979) responde a las iniciales de sus conceptos básicos: Valor, que para la persona tiene el resultado de su acción; Instrumentalidad, o anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel, y Expectativa, probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom (1979) y que luego fue complementado con los aportes de Robbins y Coulter (2005:161), quienes afirman que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”. Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales,

en resumen, la motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valor), el estímulo que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad). El valor se referirá, según Davis y Newstrom (2003:87) a “la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa”. Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos.

Este modelo sirve principalmente para resolver situaciones de contingencia, y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo, el desempeño, la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Davis y Newstrom (2003:87) lo explican así: “La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos”. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

Fundamentado en un modelo de expectativas de motivación basado en objetivos graduales, la propuesta de Vroom (1979) se apoya en la hipótesis de que la motivación constituye un proceso orientado para distintas opciones de comportamiento. Según esto, el individuo percibe y evalúa las consecuencias de cada una de las opciones para establecer una cadena de relación entre medios y fines. Esta visión implica la concepción del individuo como un ser pensante, capaz de estimar probabilidades de ocurrencia o resultados de sus acciones, lo que influye directamente sobre su conducta. En resumen, el modelo de expectativas afirma que

las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos.

Tales cosas quizá incluyan la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de realizar una tarea atractiva o la capacidad de establecer y alcanzar metas difíciles. Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales. Piensan en lo que deben hacer para obtener los premios y lo que los premios representan para ellos. Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad tienden a tomar una de seis alternativas: cambiar de insumos, cambiar sus resultados, distorsionar las percepciones de ellos mismos, distorsionar las percepciones de otras personas, escoger un punto diferente de referencia o salirse del campo.

### **Teoría ERG**

Clayton Alderfer (1967) cuestiona el número de niveles de necesidades de Maslow y su superposición desarrollando una teoría de necesidades de tres niveles el mismo considera que los trabajadores deben de cubrir:

-Necesidades de Existencia (E): que influye junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.

-Necesidades de Relación (R): agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer (1967) estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica

-Necesidades de Desarrollo (D): se refiere al deseo de autoestima y autorrealización a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

Quiros P y Cabestrero R (2008) mencionan:

“el modelo de Alderfer (1967) es más flexible al plantear un doble proceso ya que no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores, junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración) se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía” (p. 35).

Quiros P y Cabestrero R (2008: 36) afirman: “esta teoría facilita la investigación de las necesidades de los trabajadores al plantear que la conducta laboral no depende exclusivamente de la satisfacción de las necesidades superiores ya que puede centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores, este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión”.

### **Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor**

Los filósofos han estado largo tiempo fascinados y aun perplejos respecto de la contradicción aparente y la naturaleza dual de los seres humanos la gente parece tener gran capacidad de estimación, simpatía y amor al mismo tiempo, que poseen tendencias hacia la crueldad, la indolencia el odio. Si estamos situados dentro de la primera categoría necesitamos poca o ninguna regulación extrema por el contrario si estamos en las últimas debemos ser controlados para el bien de nosotros mismos y de la sociedad.

Douglas Mc Gregor (1960) es responsable de la introducción de este tema dual dentro de la literatura sobre la administración. Después de observar las practicas actuales de muchos directivos tradicionales Mc Gregor (1960) propuso que aquellos estaban operando con un conjunto de hipótesis y presunciones del hombre las que denomino Teoría X. Mc Gregor (1960) propuso dos concepciones diferentes del ser

humano una es básicamente negativa llamada teoría X y otra básicamente positiva llamada teoría de , Mc Gregor (1960) tras observar como trataban los administradores a los empleados llego a la conclusión de que la opinión de los administradores a los empleados en cuanto a carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que estos tienden a modelar la conducta que observa con los empleados de acuerdo con tales supuestos. Según la teoría X los 4 supuestos de los administradores son:

- A los empleados no les gusta trabajar y siempre que puedan tratan de no hacerlo.
- Como a los empleados no les gusta trabajar deben ser sujetos a presiones controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
- Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden
- La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.

En el otro extremo de esta opinión negativa del carácter del ser humano Mc Gregor (1960) presento 4 supuestos positivos que llamo teoría Y:

- Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- Las personas son capaces de auto dirigirse y controlarse sola si se dedican a alcanzar los objetivos.
- El cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances, la más importante de tales recompensas ósea la satisfacción de ego y las necesidades de autorrealización pueden ser producto directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.

- La generalidad de los seres humanos aprende bajo condiciones apropiadas no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades
- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización está ampliamente distribuida entre los seres humanos y no al contrario.
- Las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están siendo utilizadas solo parcialmente.

Las implicaciones de esta teoría para la motivación según Mc Gregor (1960) la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas, la teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas el mismo Mc Gregor (1960) pensaba que los supuestos de la teoría Y eran más validos que los de la teoría X por consiguiente propuso ideas como la participación para tomar decisiones , los empleados con responsabilidad y desafío y las relaciones positivas de grupo como alternativas para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados, practicas directivas como: toma de decisiones de carácter participativo y democrático en el ámbito general de las organizaciones, abandono de controles de tiempo, utilización del tiempo flexible, utilizar el enriquecimiento del trabajo, el uso de la dirección por objetivos con los subordinados determinando tanto los objetivos como los criterios de apreciación de sus propias acciones ejecutadas. Todas estas se basan en los conceptos de la habilidad ampliamente desplegada en el ser humano y en la confianza de que cada persona se comportara de una manera responsable es aparente que las personas que sienten necesidades altas como la autoestima y la autorrealización, se comportan de manera similar a como se presume en el modelo de la teoría Y. Este modelo sugiere que las personas nacen básicamente buenas con un potencial de crecimiento

**Figura 8. Teoría X y Y Douglas Mc Gregor**

| TEORIA X Y Y (DUGLAS MACGREGOR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Douglas Mc Gregor se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos a cerca de la naturaleza humana: La tradicional (a la que denominó Teoría "X") y la moderna (a la que llamó Teoría "Y")                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Teoría X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Teoría Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Las personas son perezosas e indolentes</li> <li>•Las personas rehúyen al trabajo.</li> <li>•Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</li> <li>•Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</li> <li>•Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</li> <li>•El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</li> <li>•Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</li> <li>•Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</li> <li>•Las personas son creativas y competentes.</li> </ul> |

Fuente: Douglas Mc Gregor (1960)

### Bases Legales

Existe un soporte normativo, legal e institucional que le da apoyo y justificación a la investigación, específicamente en cuanto a la evidente importancia del ser humano en todas sus dimensiones, en este caso al ámbito laboral, donde se desarrolla su integridad como persona social, psicológica y de crecimiento profesional. En Venezuela el marco legal por el cual se rigen los lineamientos respecto a los derechos que tienen los ciudadanos en cuanto a realizar una actividad laboral y el aprendizaje de esta actividad, partiendo desde la carta magna del país (constitución nacional), la cual ostenta apoyo en las leyes orgánicas, leyes, reglamentos y hasta normas.

### Convenio N° 155 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Al respecto el convenio n° 155 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el cual es asumido y ratificado por la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, refiere que el estado o gobierno debe establecer y hacer

cumplir a las organizaciones, ciertos parámetros legales, para que proporcionen a los trabajadores una buena política en cuanto a seguridad, salud, y medio ambiente laboral.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.543 del 24 de Marzo, la carta magna (1999) designa en el capítulo V: De los derechos sociales y de la familia, específicamente en el artículo N° 86, donde se establecen los preceptos básicos para el bienestar de los trabajadores como el derecho a la seguridad social, que permita entre otras cosas la protección a contingencias como las generadas por riesgos laborales. Seguidamente el artículo N° 87 señala lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p. 16).

Este artículo hace referencia a la obligación que tiene el Estado de promover, avalar y mantener que toda persona que trabaje tenga la oportunidad de hacerlo bajo las condiciones más propicias dignas y favorables que puedan asegurarle una excelente calidad de vida, siendo un derecho para los trabajadores y un deber por parte de los patronos

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

Esta ley promulgada en el año 2012, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Igualmente, regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales de la población. Respecto al tema de investigación se pueden citar los siguientes artículos:

Artículo N° 156:

El trabajo deberá prestarse en condiciones que: El tiempo para el descanso y la recreación. El ambiente saludable del trabajo, la protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p. 70).

Respecto a este artículo, la legislación es clara al ratificar el principio constitucional según el cual se deben garantizar las condiciones morales, físicas e intelectuales del trabajador, de manera que le proporcione su bienestar integral, le garantice su salud, vida y un ambiente satisfactorio de trabajo.

Artículo N° 157:

Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores o trabajadoras que ejecuten igual labor

diferencias no previstas por la Ley. En ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta Ley. (p. 71).

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)**

Con esta Ley, se crean los lineamientos de la seguridad y la salud del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los venezolanos y, en general, sus condiciones de trabajo para garantizar un ambiente seguro, libre de accidentes y en el que se manejen adecuadamente las condiciones de trabajo. Se citan a continuación artículos de esta Ley que se relacionan con la temática planteada en la presente investigación, haciendo referencia a los artículos que traten principalmente de las condiciones de trabajo.

En el Título I: Disposiciones Fundamentales, Capítulo I: Del Objeto y Ámbito de Aplicación de esta Ley, en el artículo n° 1 (numerales 1 y 2) consagra como objeto de esta Ley:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización de tiempo libre, descanso y turismo social (...)  
(p. 1).

En este artículo se establece de forma general los aspectos que en esta Ley se consagran, con la finalidad de establecer los lineamientos que rigen y procuran el

cumplimiento de la normativa y de esta manera garantizar el logro del bienestar físico y mental del trabajador en su entorno laboral mediante los organismos encargados de velar la buena ejecución de la misma.

### **Definición de Términos Básicos**

**Motivación:** Estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos. Condiciones que inician o activan el desarrollo de acciones para satisfacer una necesidad y alcanzar un logro o una meta. Ejemplo: Aprender las nuevas técnicas que se emplean en el mercado laboral para ser más eficaces y efectivos en el desempeño de la tarea.

**Comportamiento Organizacional:** Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización.

**Compromiso Organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea mantener la membresía en la organización.

**Incentivos:** Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

**Salario:** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario

a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

**Satisfacción:** Sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

**Metas organizacionales:** es decir los objetivos que la organización busca.

**Factores motivadores:** incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. , sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas y objetivos.

**Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

**Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

**Reconocimiento:** se refiere a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzado o elogiados y castigados, cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio, o critica, este puede provenir de jefes compañeros o subordinados.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÒGICO**

##### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación como practica científica implica indagar con el fin de obtener datos de una realidad social y los cambios que experimentan, para estudiarlos, describirlos y tratar de explicar el fenómeno que se estudia con un nivel de estructuración lógica, lo que quiere decir que está basada en el paradigma cuantitativo y tiene su base epistemológica en el positivismo.

Dobles, Zúñiga y García (1998) señalan:

El positivismo se caracteriza por postular lo siguiente: el sujeto tiene accesibilidad a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice, el conocimiento valido es el conocimiento científico, hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. (p. 57)

El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce, lo que es dado a los sentidos puede ser considerado real, el método de la ciencia es el único válido, el método de la ciencia es descriptivo. Esto significa que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos que se expresan mediante leyes y permite la previsión de los hechos, el sujeto y objeto de conocimiento que son independientes planteando como principio la neutralidad valorativa, esto es que el investigador se ubique en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones. De lo anteriormente expuesto se puede afirmar que este trabajo de investigación asume el paradigma positivista lógico, ya que el problema de investigación surge de una problemática existente en la realidad social. A su vez esta investigación corresponde a la modalidad cuantitativa, que es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Hurtado y Toro (2008:60) menciona que “para que la

investigación sea cuantitativa debe tener una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos".

Esto quiere decir que para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una correlación entre el tema de investigación y sus variables; que se permita identificar indicadores para cada una de las variables. En este sentido, la naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas fueron medidos a través de datos obtenidos por medio del instrumento de recolección de información seleccionado para la investigación que fue validado con el fin de garantizar la objetividad de la información, se utilizaron procedimientos estadísticos y probabilísticos para determinar la población, seguidamente los datos obtenidos se transformaron en unidades numéricas que permitieron su análisis e interpretación y así cumplir los objetivos planteados.

### **Diseño de la Investigación**

Existen diversas formas de realizar la investigación de acuerdo a la temática planteada por lo que es necesario adoptar un diseño o estrategia de investigación, con la finalidad de darle respuesta al problema planteado. El diseño de esta investigación es no experimental, ya que su finalidad es estudiar el fenómeno objeto de estudio tal cual como se presenta, en vista que el investigador no podrá ejercer ningún tipo de manipulación sobre alguna de las variables objeto de estudio a lo largo de la investigación; esto en atención a lo planteado por Hurtado y Toro (2008:87), al decir que los diseños no experimentales "Son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control, ni manipulación alguna sobre las variables de estudio".

A su vez Hernández, Fernández y Baptista (2010:184) señalan: “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”.

Con respecto a la temporalidad, es de tipo transversal o transeccional, ya que la información será recabada en un momento único; es decir de una sola vez, tal como lo expone Hernández, Fernández y Baptista (2010:270) “Los diseños de investigación transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento en un tiempo único, son los más sencillos y por lo tanto los más utilizados en las investigaciones sociales ” (...) por lo tanto las percepciones que los trabajadores seleccionados como unidad de estudio tengan de la motivación en la entidad caso de estudio, serán como las percepciones principales de dichos trabajadores.

### **Tipo y Nivel de la Investigación**

La investigación se desarrolló como un estudio de campo, definida según Arias, (2006:31) “la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2004) la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 25)

Lo mencionado anteriormente afirma que la investigación se orientó al tipo de campo ya que se extrajo un problema de la realidad, se estudió su contexto, se analizaron las conductas y acciones, ya que el investigador recogió los datos de interés directamente de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible, luego en base a los resultados obtenidos generar posibles soluciones en la empresa objeto de estudio. A su vez la investigación se orientó, al tipo documental ya que como parte primordial del proceso de investigación científica la misma, constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o prácticas) usando para ello diferentes tipos de documentos, se indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metodología de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la investigación desarrollada. Este tipo de investigación ayuda a obtener una recopilación de datos que permiten orientar, redescubrir hechos y brindar amplios conocimientos al investigador del tema planteado. Según el autor Palella y Martins (2010:90) “la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes, indaga sobre un tema en documentos escritos u orales”.

Arias, F (2006: 27) define: “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Lo mencionado anteriormente nos afirma que la investigación se orientó, al tipo documental ya que el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos porque nos brinda una presentación selectiva de lo que han dicho expertos sobre un determinado tema, proporcionándonos información relativa al origen y cercanía del hecho social trabajado.

Asimismo el alcance de este estudio está determinado dentro de un nivel de carácter descriptivo, ya que permitió realizar un análisis preliminar de la situación actual existente en la organización, con relación a la motivación laboral de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible. logrando identificar el comportamiento de los trabajadores, sus características, perfiles conductuales, o cualquier otro fenómeno, ya que se sometió a análisis, se midió , evaluó y recolecto datos de diversos aspectos del fenómeno a investigar proporcionando de esta forma un conocimiento más acertado para llegar a propuestas y conclusiones generales que permitan a la organización mejorar la gestión de Recursos Humanos diseñando estrategias organizacionales acertadas que logren incentivar y motivar a los trabajadores.

Lo anterior se basó en lo expresado por Delgado de Smith, Colombo, Orfila (2003:43) “Los estudios descriptivos están dirigidos a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición y de las dimensiones objeto de estudio”.

Por otra parte, Córdova, J (2007), la define como:

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

### **Estrategia Metodológica**

Para realizar una secuencia lógica se realizara la operacionalización de los objetivos específicos de la investigación los cuales representaran una herramienta de análisis que ayudara a sintetizar los pasos para el logro del objetivo general planteado .La estrategia metodológica que se emplea en esta investigación se apoya

en la construcción de un Cuadro Técnico Metodológico, el cual consiste en identificar las dimensiones a estudiar, contenidos dentro de cada objetivo específico. Las mismas son definidas para tener una noción clara del significado de cada una de las variables, para el autor; seguidamente se identifica para cada variable, indicadores que expresen una dimensión de la realidad, desarrollando ítems que permiten identificar la técnica y construir el instrumento con el cual se recopila la información. El instrumento y la fuente es otro de los elementos del Cuadro Técnico Metodológico y en el que se debe señalar la vía por medio del cual se tiene previsto, para obtener información.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico:



**Cuadro Nº 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo General:** Analizar la motivación laboral a través de las percepciones expresadas por los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible con el fin de generar estrategias para mejorar los niveles de desempeño y productividad.

| Objetivo Específico                                                                                                                                      | Dimensión o Factor | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ítems                                                   | Fuente                                                                              | Técnica e Instrumento |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Diagnosticar la situación actual respecto a la motivación laboral presente en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible. | Motivación Laboral | Es el proceso en el cual un trabajador impulsado por fuerzas internas que actúan sobre el originan, dirige y mantiene que el mismo se comporte de una manera determinada dirigida hacia las metas y alcanzar determinados incentivos, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.<br><br>Amorós E.( 2007: 81) | <p align="center"><b>Motivación Intrínseca</b></p> 1.Trabajo por placer<br>2. Trabajo por poner en práctica los conocimientos y habilidades que poseo.<br>3.Progreso y Desarrollo<br>4.Intereses y Metas<br>5.Responsabilidad Personal<br>6.Reconocimiento Individual<br><br><p align="center"><b>Motivación Extrínseca</b></p> 1.Retribuciones Económicas<br>2.Premios<br>3.Tipo de Trabajo ( Fijo o Eventual)<br>4.Prestigio | 1<br>2<br><br>3<br>4<br>5<br>6<br><br>7<br>8<br>9<br>10 | Trabajadores seleccionados de la industria refinadora de aceite de palma comestible | Cuestionario          |

**Fuente: Vives (2015)**

**Cuadro N° 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo General:** Analizar la motivación laboral a través de las percepciones expresadas por los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible con el fin de generar estrategias para mejorar los niveles de desempeño y productividad.

| Objetivo Específico                                                                                                                                   | Dimensión o Factor   | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ítems                                                                           | Fuente                                                                               | Técnica e Instrumento |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Identificar los planes de incentivos orientados a la motivación que poseen los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible. | Planes de Incentivos | <p>Campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, diseñados para producir resultados medibles, promover acciones específicas e integrar estrategias motivacionales capaces de mantener la conducta de un individuo al cumplimiento de un objetivo.</p> <p>Chiavenato, I ( 2003:343)</p> | <p>1. Aumento de Salario por merito</p> <p>2. Gratificación por actuación Individual</p> <p>3. Premio de Incentivo por la actuación del grupo</p> <p>4. Participación de las utilidades.</p> <p>5. Ascensos</p> <p>6. Bonos por mejoras de procesos de trabajo</p> <p>7. Pago por evaluación de objetivos alcanzados</p> <p>8. Beneficios socioeconómicos</p> | <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> | Trabajadores seleccionados de la industria refinadora de aceite de palma comestible. | Cuestionario          |

**Fuente: Vives (2015)**

**Cuadro N° 3**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo General:** Analizar la motivación laboral a través de las percepciones expresadas por los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible con el fin de generar estrategias para mejorar los niveles de desempeño y productividad.

| Objetivo Específico                                                                                                                                           | Dimensión o Factor      | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Indicadores                                                                                                                                                           | Ítems                                      | Fuente                                                                              | Técnica e Instrumento |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Determinar los factores motivacionales que intervienen en la motivación laboral de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible. | Factores motivacionales | Factores que tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación produciendo un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad muy por encima de los niveles normales se relacionan con el entorno del trabajo como la higiene, políticas internas seguridad, ambiente ,vida personal .<br><br>Amorós E.( 2007: 84) | <b>Factores motivadores (intrínsecos)</b><br><br>1.Responsabilidad<br><br>2. Estabilidad.<br><br>3-Reconocimiento<br><br>4.Promoción<br><br>5.Realización del trabajo | 19<br><br>20<br><br>21<br><br>22<br><br>23 | Trabajadores seleccionados de la industria refinadora de aceite de palma comestible | Cuestionario          |

**Fuente:** Vives (2015)

### Objetivo N° 3 (Continuación)

| Objetivo Especifico                                                                                                                                           | Dimensión o Factor      | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Indicadores                                                                                                                                                                                        | Ítems                                      | Fuente                                                                              | Técnica e Instrumento |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Determinar los factores motivacionales que intervienen en la motivación laboral de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible. | Factores motivacionales | Factores que tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación produciendo un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad muy por encima de los niveles normales se relacionan con el entorno del trabajo como la higiene, políticas internas seguridad, ambiente ,vida personal .<br><br>Amorós E.( 2007: 84) | <b>Factores Higiene (Extrínsecos)</b><br><br>6.Administración y políticas de la empresa<br><br>7.Supervisión<br><br>8.Relaciones Interpersonales<br><br>9.Condiciones de trabajo<br><br>10.Salario | 24<br><br>25<br><br>26<br><br>27<br><br>28 | Trabajadores seleccionados de la industria refinadora de aceite de palma comestible | Cuestionario          |

**Fuente: Vives (2015)**

## **Población y Muestra**

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen características comunes, que se estudian y da origen a los datos de la investigación. Sabino (2000:21) indica que “estos datos deben estar definidos en unidades, en contenido y extensión”. Tamayo y Tamayo (2007) explica que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de N cantidades que participan de una determinada característica. (Pág.176)

La población de esta investigación está representada por el total de trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible la cual está conformada por 73 trabajadores pertenecientes a la nómina de trabajadores operativos, que se caracteriza por estar conformada por los trabajadores que ocupan posiciones no supervisorias en la empresa ya que no poseen personal a su cargo, y a la nómina confidencial la cual se caracteriza por estar conformada por el personal supervisorío, gerencial y directivo, motivado a que la población completa es amplia es necesario trabajar solo con una muestra representativa ya que la misma permite la reducción de costos de la investigación así como la obtención de resultados con mayor celeridad y precisión.

En cuanto a la muestra de estudio fue seleccionada a través del muestreo no probabilístico intencional ya que la muestra no será seleccionada al azar sino que por razones determinadas se decidirá quienes serán los integrantes de la misma, este tipo de muestra es definida por Méndez (2002:184) “son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población”.

La muestra de estudio que se seleccionó a través del muestreo no probabilístico intencional fue de 44 trabajadores la cual está fundamentada sobre la base de escoger el total de trabajadores que forman parte de la nómina de trabajadores operativos que ocupan posiciones no supervisoras cuyos niveles educativos es mínimo técnico superior universitario y máximo ingeniero en los diferentes departamentos de la industria refinadora de aceite de palma comestible esto con la finalidad de obtener resultados más asertivos de la problemática a estudiar, dichos trabajadores poseen una antigüedad promedio entre 2 y 4 años de servicio y los mismo fueron seleccionado por su fácil accesibilidad a planta , ya que en dichos trabajadores es donde mayormente se observa la problemática planteada por lo tanto se consideran apropiados para formar parte de la muestra. A continuación la distribución de dichos trabajadores por departamentos:

**Cuadro N° 4**  
**Distribución de la muestra de trabajadores operativos**

| DEPARTAMENTO                | CARGOS    |          |            |           |
|-----------------------------|-----------|----------|------------|-----------|
|                             | ANALISTAS | TECNICOS | AUXILIARES | TOTAL     |
| RELACIONES INSTITUCIONALES  | 1         | 0        | 0          | 1         |
| SISTEMAS                    | 1         | 0        | 0          | 1         |
| MANTENIMIENTO               | 0         | 12       | 0          | 12        |
| MANUFACTURA                 | 4         | 0        | 6          | 10        |
| COMPRAS Y LOGISTICA         | 4         | 4        | 1          | 9         |
| ADMINISTRACION Y FINANZAS   | 2         | 0        | 0          | 2         |
| GESTION DE LA CALIDAD       | 3         | 0        | 0          | 3         |
| INGENIERIA Y PROYECTOS      | 0         | 1        | 0          | 1         |
| SSHA                        | 5         | 0        | 0          | 5         |
| <b>TOTALES TRABAJADORES</b> |           |          |            | <b>44</b> |

Fuente: Departamento de RRHH (2015)

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

La recopilación de datos es la etapa del proceso de la investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema. Es decir, cuando se tienen los elementos que determinan lo que se investigara, se pasa al campo de estudio, para

efectuar la recopilación o recolección de datos, resaltándose el hecho que la misma se remite al uso de técnicas, que establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso de tal recopilación.

Por lo tanto, la selección y aplicación de recursos para la compilación de información es completamente determinante en el éxito de la investigación. Basado en ello, Sabino (2000:145), los define como “(...) cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (...)” en este caso la técnica a utilizar para alcanzar los fines propuestos será la encuesta.

En lo que respecta a la encuesta, Sabino (2000:77) explica que es “un diseño exclusivo de las ciencias sociales que parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo y simple es preguntárselo directamente a ellas”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, y servirá para diagnosticar la situación actual con respecto a la motivación laboral.

En cuanto a el instrumento, se utilizó el cuestionario por las ventajas que el mismo proporciona, el mismo fue de preguntas cerradas ya que se requiere respuestas precisas por parte del colectivo a investigar, este instrumento generara un aporte significativo para el desarrollo de la investigación ya que proporciona la información necesaria de la muestra seleccionada en este caso los trabajadores operativos de la industria refinadora de aceite de palma comestible, que son parte del objeto de estudio e integran a la organización y son quienes poseen el conocimiento de la temática a estudiar. Asimismo Bisquerra, R (1996) define el cuestionario como:

Un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objeto de estudio. Hay dos tipos de cuestionario: los aplicados a la medición y

diagnostico psicopedagógico y los utilizados en la recolecta de datos en las encuestas o cuestionarios de encuestas (p. 88)

Por otra parte, el cuestionario es definido por Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:61) citando a Sierra (1988) como “aquel donde el encuestado, previa lectura, contesta por escrito, sin intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación”. El cuestionario por su parte se utilizó para la recaudación de la información durante el proceso de recolección de datos, el mismo es definido por Delgado de Smith, (2006:264) como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rango, de opción múltiple” entre otros.

Otro instrumento de investigación utilizado es la Revisión Documental la cual es definida por Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:59) como “el acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en los que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa”

Además Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:59) señalan que “los documentos escritos son de muy variada índole, desde fuentes históricas hasta periódicos y cartas personales, pasando por archivos, informes, estudios, etc., y documentos indirectos” con el cual se obtendrá información sobre la motivación laboral que se da en el grupo de trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible que se seleccionó como muestra. De igual forma en esta investigación se apoyara de varios trabajos de grado del área de postgrado de FACES de la Universidad de Carabobo, también de la UCAB, UCV, UDO, entre otros antecedentes internacionales con relación al tema de la motivación laboral, antecedentes en relación al tema de estudio de esta investigación entre otros.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

La validez, en términos generales, constituye un requisito indispensable para todo instrumento, sea éste de medición o de recolección de datos. De acuerdo con Balestrini (1998), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 73)

La validez del instrumento diseñado fue principalmente de contenido, determinado por la representatividad de estos sobre el tema que se valida, en contraste con la teoría y un análisis lógico, en este sentido, la validez de contenido intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y de la dimensión. En función a ello el instrumento fue validado por medio de un juicio de expertos, en donde se seleccionó un número impar de conocedores del problema a investigar, en este caso tres (3) personas especialistas, (1) en Recursos Humanos, (1) en Estadística y procesamiento de datos y (1) en Metodología de la Investigación quienes evaluaron y corrigieron los ítems del cuestionario, a través de un instrumento de validación donde se examinó tanto la congruencia y redacción de las preguntas, como la precisión con la finalidad de corroborar que estos coincidieran con los objetivos propuestos.

## **Confiabilidad**

De acuerdo con Ruiz (2002:57), la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. En concordancia con lo anterior, después de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de la investigación, el cual constó de veintiséis (28) ítems con escala de Likert, se procedió a la aplicación del mismo.

La confiabilidad es el ingrediente necesario para la determinación de la validez total de un experimento científico y el aumento de la fuerza de los resultados, es decir, mide el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos. Por ello, implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos, siendo uno de ellos el coeficiente Alfa de Crombach, el cual de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007):

El coeficiente Alfa de Crombach es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones no dicotómicas o continuas. Por ello, un Alfa de Cronbach de alto coeficiente (por ejemplo, > 0,90) indica una prueba homogénea. (p. 160).

Para los efectos de interpretación, Chourio (1999: 189) señala que: “cualquier instrumento de recolección de datos que sea aplicado por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0,60 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable”. La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta para lo cual se pudo obtener el índice a través de la fórmula de Alfa de Crombach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t}$$

Dónde:

**$\alpha$**  : Coeficiente de confiabilidad

**K**: Es la cantidad de ítems del instrumento

**S<sup>2</sup>**: Es la sumatoria de las varianzas por ítems

**S<sup>2</sup><sub>t</sub>**: Es la varianza de los valores totales.

Aplicando la formula se obtuvo un coeficiente de 0,8498 lo que indica una muy alta confiabilidad, es decir cada vez que se aplique el instrumento se obtendrán resultados similares en el 99% de los casos. (Ver Resultados del cálculo de confiabilidad en Anexo C).

**Cuadro N° 5**  
**Distribución porcentual para la interpretación de los porcentajes**

| <b>RANGO DE REFERENCIA</b> |            |
|----------------------------|------------|
| MUY ALTA                   | 0,81- 1,00 |
| ALTA                       | 0,61- 0,80 |
| MODERADA                   | 0,41- 0,60 |
| BAJA                       | 0,21- 0,40 |
| MUY BAJA                   | 0,01- 0,20 |

Fuente: Chourio (1999). Adaptado por Vives (2015)

## **Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

Una vez recopilados los datos por el instrumento diseñado para este fin, es necesario procesarlo e interpretarlo, es decir, elaborarlo analíticamente y matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consiste en el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se verificara el cumplimiento de los objetivos específicos y se obtienen las conclusiones, es por ello que el mismo se realizará en tres pasos:

1. La Recolección de datos
2. La codificación y vaciado de datos
3. Cálculo de los mismos

**Análisis cuantitativo:** Una vez que el investigador ha recogido la información correspondiente (sea una encuesta, una observación directa y documentos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los datos sino para presentarlos. De manera que primero se analizan los resultados y después se organizan para presentarlos de una manera que sea atrayente y clara para los que lo han de recibir. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se hará uso de tablas y gráficos. Para tal fin, la interpretación de los resultados es el producto de la aplicación del instrumento a la muestra del estudio de la investigación. Los datos fueron procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la construcción de las recomendaciones. En este sentido, se presentarán gráficas circulares o pastel, usadas fundamentalmente, para representar distribuciones de frecuencias relativas (porcentuales) de las variables cuantitativas discretas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta los resultados de la tabulación y el análisis de los datos en correspondencia con la aplicación del instrumento, dichos resultados se presentan a través del diseño de cuadros que permitan una visión más fácil y precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada va a permitir obtener resultados específicos que fueron analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones posteriores.

En vista de ello, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos acorde según la metodología de la investigación, la observación directa y el cuestionario. Dicho instrumento estuvo conformado por 28 Ítems donde se trató de recabar la información necesaria del tema objeto de estudio ya que se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos, y a los resultados que persigue la investigación cuyo propósito es analizar la motivación laboral a través de las percepciones expresadas por los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible con el fin de generar estrategias para mejorar los niveles de desempeño y productividad.

**Distribución porcentual del Ítems 1**  
**Dimensión: Motivación Laboral**

**Ítems N°1:** Mi trabajo es interesante y me ayuda a aprender

**Tabla N° 1 Trabajo por Placer**

| Opciones                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                          | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| <b>Valores absolutos</b> | 6                        | 6             | 14                             | 14         | 6                     | 44    |
| <b>Valores relativos</b> | 13,64%                   | 13,64%        | 31,82%                         | 31,82%     | 9,09%                 | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 1, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 9,09 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 31,82 % está de acuerdo que trabajan en la empresa por placer, un 31,82° % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 13,64% estuvo en desacuerdo y otro 13,64% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Los resultados antes descritos se muestran dispersos y refieren que según la teoría motivacional de Herzberg (1966) los individuos se mueven más activamente y eficazmente si se sienten movidos por el placer de realizar alguna actividad o si deciden comportarse de alguna forma específica, cabe destacar que no siempre es posible realizar el trabajo como aquello que nos agrada. En algunos casos los individuos desempeñan tareas en cuya relación no se sienten satisfechos. En el presente caso aunque un (27,28%) expresaron que no trabajan por placer y gusto en su trabajo un (31,82%) se mantuvieron neutrales, lo que genera una inquietud del

motivo a no querer expresarse, sin embargo se considera que la mayoría de los trabajadores de la empresa (59,10%) expresaron que no trabajan por placer y gusto en su trabajo, identificándose como poco motivado. Se podría inferir que las labores que han desarrollado los trabajadores se han vuelto monótonas y rutinarias o la empresa no les está brindando la oportunidad de mostrar sus habilidades y capacidades y se limita, generando que este ítem sea poco interesante para el trabajador.

De igual forma Maslow (1943) en su teoría de la jerarquía de necesidades indica que en la motivación intrínseca se tienden a satisfacer estas necesidades superiores (alcance de logros y desarrollo del trabajo) a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo y el gusto por desempeñarlo, el progreso personal que reporta y el desarrollo personal que conlleva, por tal razón es importante desarrollar este aspecto en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible.

### **Distribución porcentual del Ítems 2** **Dimensión: Motivación Laboral**

**Ítems N° 2:** Mi trabajo me permite poner en práctica los conocimientos y habilidades que poseo

**Tabla N° 2 Trabajo por poner en práctica los conocimientos y habilidades que poseo**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 0                               | 2                    | 0                                     | 19                | 23                           | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 0,0%                            | 4,55%                | 0,0%                                  | 43,18%            | 52,27%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 2, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 52,27 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 43,18 % está de acuerdo, con que el trabajo que desempeñan en la empresa les permite poner en práctica y desarrollar completamente los conocimientos y habilidades que poseen, mientras que un 4,55% contesta en desacuerdo con dicha afirmación ya que desarrolla sus habilidades y conocimientos pero no en un nivel máximo. El desarrollar y poner en práctica los conocimientos y las habilidades a través del trabajo en el cargo laboral según Herzberg (1966), es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral, en este caso la mayoría (95,45%) considera que pueden desarrollar sus habilidades y conocimientos en su cargo y apenas un 4,55% considera que su cargo laboral no le permite poner en práctica los conocimientos y habilidades que poseen por lo tanto estos últimos podrían presentar menor motivación en el ámbito laboral.

Una idea importante que reiteran los autores Hackman y Oldham (1980) es respecto al enriquecimiento del trabajo, ya que este término hace alusión a que las tareas que componen el trabajo diario deben tener ciertas características para poder influir en la motivación de los trabajadores. Dichos autores plantean que para lograr motivación en las personas se requiere que las tareas otorguen al trabajador la posibilidad de sentir la experiencia de realizar una tarea completa, que el individuo pueda desarrollarlas y ponerlas en práctica en sus puestos de trabajo, de sentir que tiene un impacto en la vida de los demás, de sentir que domina la ejecución del trabajo, que realizan una labor integral usando aptitudes y habilidades que valoran y que pueden desarrollar su trabajo con autonomía, recibiendo retroalimentación periódica sobre su desempeño laboral. Aunque los resultados fueron positivos no se deben descuidar estas actividades intrínsecamente motivantes que suelen ser complejas, novedosa e impredecibles de manera que conducen a la exploración de las habilidades de las personas de manera que el reto sea óptimo.

### Distribución porcentual del Ítems 3

#### Dimensión: Motivación Laboral

Ítems N° 3: Me desarrollo y surjo profesionalmente en mi trabajo

Tabla N° 3 Progreso y Desarrollo

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 1                        | 3             | 7                              | 19         | 14                    | 44    |
| Valores relativos | 2,27%                    | 6,82%         | 15,91%                         | 43,18%     | 31,82%                | 100%  |

Fuente: Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 3, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionado como muestra fue que un 43,18 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 31,82 % está de acuerdo con que se desarrollan y surgen profesionalmente en el trabajo, un 15,91° % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 6,82% estuvo en desacuerdo y otro 2,27% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Esta afirmación nos indica que el 75% de la muestra seleccionada contesto sentirse motivada ya que pueden desarrollarse y surgir profesionalmente, lo que nos indica que esta parte de la muestra se siente motivada principalmente por aspectos profesionales de superación ya que genera una satisfacción propia en cada uno de los trabajadores dentro de la organización mejorando el conocimiento y de alguna forma promoviendo la consecución de logros, el resto se ve afectada por otros factores motivacionales. El desarrollar y surgir profesionalmente en el trabajo según Herzberg (1966), es un factor intrínseco que señala que toda persona desea o aspira ser alguien

en la vida, pero ese poder de ser alguien se adquiere, ya que está en función del esfuerzo de cada uno para alcanzar sus objetivos. De igual forma la teoría de ERG de Adelfer (1967) nos indica en uno de sus niveles de necesidades que la necesidad de desarrollo trata del deseo de autoestima y autorrealización través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad, dichos resultados nos indicas que ambas teorías se relacionan y están presente en la mayoría d los trabajadores de la industria refinadora de palma comestible.

#### **Distribución porcentual del Ítems 4**

##### **Dimensión: Motivación Laboral**

**Ítems N°4:** Es muy importante que mi trabajo tenga desafíos y retos

**Tabla N° 4 Intereses y Metas**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 0                               | 1                    | 0                                     | 15                | 28                           | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 0,0%                            | 2,27%                | 0,0%                                  | 34,09%            | 63,64%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 4, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 63,64 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 34,09 % está de acuerdo en considerar importante que el trabajo tenga desafíos y retos, mientras que un 4,55% contesto en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados son muy positivos ya que nos afirman que los trabajadores en un 97,73% consideran que en su trabajo es importante que posean desafíos y este guiado por retos que se proponen como un todo, asumir nuevos retos en la empresa es positivo y contribuye con el mejoramiento continuo a través del cambio y desarrollo organizacional. Los desafíos y retos a través del trabajo, según Herzberg (1966), es un factor intrínseco que marca el deseo de alcanzar una meta definida que aspiramos humanamente lograr sino el primero por lo menos los primeros puestos, tal aspiración esta acondicionada a diversos factores entre los cuales la preparación previa, las aptitudes, o habilidades físicas o psíquicas son importantes, en la medida que el éxito nos sonríe nuestro nivel de aspiraciones se va elevando, se hace mayor en cambio el fracaso frecuente hace que nuestro nivel de aspiraciones disminuya y tendamos a ajustarnos a esa realidad.

Otra de las teorías que refuerzan los resultados es la teoría de la fijación de metas, Locke (1970) afirma que las metas les indican a los trabajadores lo que es necesario hacer y cuál es el esfuerzo requerido para desarrollar el mismo, teniendo en cuenta que estas metas mejoran los niveles de desempeño sean estas fáciles o difíciles. De igual forma en la motivación por logro Lahey (1999) indica que esta surge de una necesidad de alcanzar el éxito tras alguna meta trazada. El que los trabajadores de la industria de palma comestible consideren que la empresa les brinda el desarrollo de sus actividades porque poseen intereses y metas nos hace afirmar lo expresado por Vroom (1979) que sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de una meta y sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.

### Distribución porcentual del Ítems 5

#### Dimensión: Motivación Laboral

**Ítems N° 5:** Es importante para mí cumplir con los objetivos y metas en el desempeño de mi trabajo

**Tabla N° 5 Responsabilidad Personal**

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 0                        | 0             | 0                              | 5          | 39                    | 44    |
| Valores relativos | 0,0%                     | 0,0%          | 0,0%                           | 11,36%     | 88,64%                | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 5, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionado como muestra fue que un 88,64 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 11,36 % está de acuerdo, en considerar como importante, cumplir con los objetivos y metas en el desempeño del trabajo.

Esta afirmación nos indica que el 100% de la muestra seleccionada contesto que consideran importante cumplir con los objetivos y metas en el desempeño del trabajo ya que los trabajadores manifiestan que cumplen con sus actividades en el tiempo solicitado, teniendo un alto sentido de responsabilidad individual en el desempeño del trabajo, esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), en los factores motivadores , ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados, pues depende de los mismos el cumplir sus funciones de manera eficiente.

Se considera como una alta motivación respecto a los factores intrínsecos o motivadores ya que se afirma mientras más responsabilidad y experiencia de logros posean los trabajadores mayores será su motivación en el área laboral. De igual forma la teoría de las necesidades de McClellan (1961) específicamente la necesidad de realización me indica que los trabajadores realizan un esfuerzo y planificación en busca de la consecución de una meta de excelencia ya que les gusta tomar responsabilidades personales, y en base a los resultados obtenidos la totalidad de los trabajadores está identificado con este factor motivacional.

### **istribución porcentual del Ítems 6**

#### **Dimensión: Motivación Laboral**

**Ítems N° 6:** Obtengo algún reconocimiento individual en la empresa

**Tabla N° 6 Reconocimiento Individual**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 6                               | 10                   | 7                                     | 15                | 6                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 13,64%                          | 22,73%               | 15,91%                                | 34,09%            | 13,64%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 6, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 13,64 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 34,09 % está de acuerdo en haber obtenido algún tipo de reconocimiento individual en la empresa, un 15,91% de la muestra se mostró

indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 22,73% estuvo en desacuerdo y otro 13,64% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

El resultado obtenido expresa que los trabajadores en un 36,37% no han obtenido algún tipo de reconocimiento en la empresa, o no sienten en su mayoría que la empresa otorgue algún tipo de reconocimiento individual a los trabajadores, estos a su vez manifiestan que sus superiores y compañeros de trabajo no manejan ningún tipo de interés, aprobación y aprecio en el desempeño de sus labores, este factor es importante ya que el reconocimiento es una herramienta motivacional que puede ser utilizada por los supervisores para proporcionar al trabajador satisfacción e incrementar su motivación. Las personas quieren y necesitan el reconocimiento por lo cual se consagran gran parte de su vida a buscarlo, con esto se tiene un personal altamente motivado, seguro de sus habilidades y con ánimo de continuar desarrollando sus competencias en la organización.

Los reconocimientos individuales, según Herzberg (1966), es un factor intrínseco que está estrechamente vinculado con el desempeño del trabajador los cuales pueden ser eficaces o deficientes, según Herzberg (1966) afirma que los trabajadores suelen quejarse frecuentemente cuando hacen un trabajo especialmente bien y el jefe no les comenta nada, sin embargo al cometer el primer error automáticamente el jefe aparece para criticarles esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor trabajador, esta situación fue manifestada por los trabajadores de la industria de aceite de palma comestible que en alguno de ellos se aplica lo que nos causan alerta ya que nos está afectado el comportamiento organizacional y la productividad de forma negativa.

### Distribución porcentual del Ítems 7

#### Dimensión: Motivación Laboral

Ítems N° 7: Es muy importante recibir incentivos económicos

Tabla N° 7 Retribuciones Económicas

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 0                        | 0             | 1                              | 9          | 34                    | 44    |
| Valores relativos | 0,0%                     | 0,0%          | 2,27%                          | 20,45%     | 77,27%                | 100%  |

Fuente: Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 7, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 77,27 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 20,45 % está de acuerdo y consideran importante recibir incentivos económicos, mientras que un 2,27° % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Según la teoría de la motivación higiene de Herzberg (1966), las remuneraciones forma parte de los factores extrínsecos o de higiene los cuales aunque no originan motivación evitan insatisfacción, estos deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay que cumplirse y para conseguirlo deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente. Esto alude a que si el sistema de remuneraciones ha sido diseñado alineado con los objetivos y valores de la cultura de la organización, logrará comunicarlos adecuadamente a los empleados, así los trabajadores sabrán porque se les retribuirá y ajustara su desempeño a lo que la

organización espera, en la medida que dicho trabajo sea recompensado. De igual forma la teoría de la equidad según Adams (1975) señala que regularmente los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia) y sus resultados (salario, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral, lo cotejan con sus compañeros en términos de aportes y resultados y si es considerada como equivalente se considera la presencia de un estado de equidad, estos resultados nos indica los trabajadores en un 97,72 % considera importante recibir retribuciones económicas y a su vez se evidencia la teoría de la equidad.

### **Distribución porcentual del Ítems 8**

#### **Dimensión: Motivación Laboral**

**Ítems N° 8:** Obtengo algún tipo de premio regularmente por mi actuación laboral

**Tabla N° 8 Premios**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 10                              | 11                   | 18                                    | 2                 | 3                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 22,73%                          | 25,00%               | 40,91%                                | 4,55%             | 6,82%                        | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 8, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 6,82 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 4,55 % está de acuerdo en haber obtenido algún tipo de premio por su actuación laboral, un 40,91° % de la muestra se mostró indiferente ya

que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 25,00% estuvo en desacuerdo y otro 22,73% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Los resultados nos indica que el 47,73% de los trabajadores manifestó no obtener algún tipo de premio por su actuación laboral, es importante resaltar que la satisfacción de las necesidades humanas pasa por el reconocimiento de los logros ya que en la medida que cada individuo siente que es premiado por su actuación laboral, seguirá tratando de hacer las cosas mejor forma. Cabe destacar que la Teoría de la Equidad según Adams (1975) nos indica como parte de los puntos principales que todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo son el cuarto componente colectivamente denominado resultados los cuales incluyen beneficios, incentivos y premios, que son los que los trabajadores perciben del trabajo realizado, y según los resultados obtenidos el mismo no se aplica en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible.

### **Distribución porcentual del Ítems 9** **Dimensión: Motivación Laboral**

**Ítems N° 9:** El tipo de contrato laboral (Fijo o Eventual) es un factor motivante para mi

**Tabla N° 9 Tipo de contrato (Fijo o Eventual)**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 9                               | 3                    | 9                                     | 12                | 19                           | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 20,45%                          | 6,82%                | 20,45%                                | 27,27%            | 43,18%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 9, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 43,18 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 27,27 % está de acuerdo en considerar como un factor motivante el tipo de contrato laboral (Fijo o Eventual), un 20,45% de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 6,82% estuvo en desacuerdo y otro 20,45% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Según Herzberg (1966), el tipo de contrato es un factor extrínseco que afecta la motivación de los trabajadores ya que existen diferencias entre los niveles de motivación de los trabajadores que poseen contratos fijos que son indefinidos y su nivel de motivación es mayor, que los trabajadores que poseen contratos temporales por tiempo determinado u obra determinada, dicha situación encierra cierta racionalidad ya que por naturaleza los trabajadores con contratos fijo poseen mayor seguridad y estabilidad de continuar en sus trabajos en comparación con los temporales que tienen ya establecido fecha de permanencia en la empresa. Los resultados obtenidos nos indican que un 70,45 % de los trabajadores se sienten motivados ya que poseen cierto estatus y estabilidad en la empresa incluso algunos manifestaron que esto es un beneficio adicional otorgado por la empresa.

### Distribución porcentual del Ítems 10

#### Dimensión: Motivación Laboral

**Ítems N° 10:** Es muy importante trabajar en una empresa que te brinde status y seguridad

**Tabla N° 10 Prestigio**

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 1                        | 1             | 4                              | 8          | 30                    | 44    |
| Valores relativos | 2,27%                    | 2,27%         | 9,09%                          | 18,18%     | 68,18%                | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 10, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 68,18 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 18,18 % está de acuerdo y considera importante trabajar en una empresa que te brinde status y seguridad, un 9,09° % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 2,27% estuvo en desacuerdo y otro 2,27% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Los resultados nos indica que el 86,36% de los trabajadores manifestó sentirse motivado ya que laboran en una empresa que les brinda estatus y seguridad dicha característica evidenciada se relaciona con la necesidad de poder según McClellan por ser la necesidad interior que determina la conducta del individuo, y se observó en los trabajadores que los mismos prefieren participar en situaciones competitivas y

orientadas hacia el status , controlan los canales de información para mejorar la imagen de sí mismo y su prestigio y no para mejorar el desempeño de las tareas.

### **Distribución porcentual del Ítems 11**

#### **Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°11:** Siento que los aumentos de sueldo que otorga la empresa son por mérito

**Tabla N° 11 Aumento de Salario por mérito**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 4                               | 9                    | 8                                     | 19                | 4                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 9,09%                           | 20,45%               | 18,18%                                | 43,18%            | 9,09%                        | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 11, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 9,09 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 43,18 % está de acuerdo en que los aumentos de sueldo que otorga la empresa son por mérito, un 18,18 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 20,45% estuvo en desacuerdo y otro 9,09 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Se observa que un 52,27% considera que los aumentos de sueldo que otorga la empresa son por mérito y un 29,54 % no lo considera, mientras un 18,18 % se

muestra indiferente, lo cual podría repercutir negativamente en el desempeño de la población causando desmotivación en los trabajadores. Los aumentos de salario por mérito, según Herzberg (1966), es un factor de higiene (extrínseco) que está presente en la categoría de recompensa, este tipo de incentivo los empleados lo valoran ya que este ofrece una serie de alternativas dentro de las cuales los trabajadores se esforzaran hasta lograr obtener el aumento por mérito que mejor se ajuste a sus necesidades y requerimientos. Esta afirmación nos indica que los trabajadores se esforzara hasta lograr obtener lo que más aprecian y que es en definitiva aquello que permite satisfacer sus necesidades y por lo tanto activara su motivación. No debemos olvidar que la recompensa motiva la conducta solo si esta es importante para un individuo.

Esta idea encuentra apoyo en la teoría de las expectativas de Vroom (1979) que me indica que los trabajadores se sentirán motivados a aumentar su desempeño si estiman que ello traerá como resultado adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales es decir las recompensas deben estar en todo momento vinculada con las metas individuales de los trabajadores, de forma que se individualiza la recompensa. De lo anteriormente expuesto el 52,27% considera que los aumentos de sueldo que otorga la empresa son por mérito y están orientados a satisfacer sus necesidades y a motivarlos. Mientras que el resto no lo considera, generándose resultados negativos en el desempeño de las actividades ya que la mitad de la muestra seleccionada lo considera como poco motivador no generando el interés en el trabajo realizado.

### Distribución porcentual del Ítems 12

#### Dimensión: Planes de Incentivos

**Ítems N°12:** Me gusta la forma en que mis superiores juzgan y valoran el esfuerzo de mi trabajo

**Tabla N° 12 Gratificación por actuación individual**

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 5                        | 9             | 7                              | 17         | 6                     | 44    |
| Valores relativos | 11,36%                   | 20,45%        | 15,91%                         | 38,64%     | 13,64%                | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 12, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 13,64 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 38,64 % están de acuerdo con la forma en que los superiores juzgan y valoran el esfuerzo de su trabajo, un 15,91 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 20,45% estuvo en desacuerdo y otro 11,36% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Se observa que un 52,28% considera que reciben algún tipo de gratificación individual y un 31,81% no lo considera, mientras un 15,91% se muestra indiferente, lo cual podría repercutir negativamente en el desempeño de la población causando desmotivación en los trabajadores, teniendo en cuenta que el reconocimiento es una herramienta motivacional que puede ser utilizada por los supervisores para proporcionar al empleado satisfacción e incrementar su motivación, estos resultados nos causan alerta, es importante destacar el papel del supervisor

como líder del grupo y su intervención como mediador con el personal a su cargo, por lo que la empresa deben crear las estrategias apropiadas para gratificar al personal, logrando contribuir de esta forma al logro de las metas.

Los premios e incentivos por la actuación individual según Herzberg (1966), es un factor motivador (intrínseco) que resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Son eficaces también para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas, por otra parte las recompensas individuales resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos. Dichos resultados nos alertan ya que los trabajadores manifestaron que su motivación se ve afectada ya que no han tenido algún tipo de gratificación individual que valoren y juzguen el esfuerzo en el trabajo.

### **Distribución porcentual del Ítems 13** **Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°13:** Mi equipo de trabajo recibe algún tipo de reconocimiento o incentivo por logro de metas y objetivos

**Tabla N° 13 Premio de incentivo por la actuación del grupo**

| Opciones                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                          | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| <b>Valores absolutos</b> | 9                        | 17            | 6                              | 10         | 2                     | 44    |
| <b>Valores relativos</b> | 20,45%                   | 38,64%        | 13,64%                         | 22,73%     | 4,55%                 | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 13, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 4,55 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 22,73 % están de acuerdo con que el equipo de trabajo recibe algún tipo de reconocimiento o incentivo por logro de metas y objetivos, un 13,64 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 38,64% estuvo en desacuerdo y otro 20,45% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos revelan que gran parte de los trabajadores (59,09%) consideran que la empresa no otorga algún tipo de incentivo por logro de metas y objetivos a los grupos de trabajo, no existe retroalimentación ni reconocimiento ni elogio para los grupo de trabajo esto sumado a la indiferencia de la gerencia y supervisores representa una situación muy deficiente en materia de motivación.

Los premios e incentivos por la actuación grupal según Herzberg (1966), es un factor motivador (intrínseco) que son necesarias cuando el patrón de recompensa individuales resulta imposible porque la productividad de las tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser en ocasiones muy alto, este tipo de incentivos no se conceden por lo general sobre la base del esfuerzo individual sino sobre la base de pertenencia del individuo al grupo , estos incentivos grupales son eficaces para mantener a los miembros en la organización pero no son para conseguir mayor productividad ya que todos los miembros la reciben por igual y no son diferenciadas.

**Distribución porcentual del Ítems 14**  
**Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°14:** Estoy conforme con la participación de las utilidades que otorga la empresa

**Tabla N° 14 Participación de las Utilidades**

| Opciones                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                          | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| <b>Valores absolutos</b> | 1                        | 11            | 8                              | 20         | 4                     | 44    |
| <b>Valores relativos</b> | 2,27%                    | 25,00%        | 18,18%                         | 45,45%     | 9,09%                 | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 14, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 9,09 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 43,45 % están de acuerdo con la participación de las utilidades que otorga la empresa, un 18,18 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 25,00 % estuvo en desacuerdo y otro 2,27% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Los trabajadores en un 52,54% manifiestan estar conformes con la participación de las utilidades que otorga la empresa mientras que un 27,27% no lo considera, aunque la mayoría de los trabajadores manifestaron estar de acuerdo con la participación de las utilidades, es un punto que no se debería descuidar. La distribución de las utilidades entra en la categoría de salarios y beneficios según la teoría de Herzberg (1966), que es un factor de higiene (extrínseco) la cual me indica que estas deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para

justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea, que hay que cumplirse para poder conseguirlo, estas deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros. El uso eficaz de este beneficio requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios que se han establecido, cualquier aplicación diferenciadora en función de otros criterios puede provocar resentimientos en una parte de los miembros de la organización y por ende desmotivación.

**Distribución porcentual del Ítems 15**  
**Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°15:** Obtengo ascenso y promoción por mi actividad laboral

**Tabla N° 15 Ascensos**

| Opciones                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                          | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| <b>Valores absolutos</b> | 1                        | 14            | 14                             | 5          | 3                     | 44    |
| <b>Valores relativos</b> | 2,27%                    | 31,82%        | 31,82%                         | 11,36%     | 6,82%                 | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 15, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 6,82 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 11,36 % están de acuerdo con que la empresa les ofrece ascenso y promoción por su actividad laboral, un 31,82 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 31,82 % estuvo en desacuerdo y otro 2,27% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Los trabajadores en un 34,09% manifiestan que la empresa no tiene como prioridad brindar ascenso y promoción a personal mientras que un 31,82 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto es un aspecto que nos causa alerta ya que las oportunidades de ascenso pueden permitir que los trabajadores se sientan motivados a realizar mejor su trabajo y ser más productivos causando que los niveles de desempeño asciendan significativamente.

Los ascensos según la teoría de Herzberg (1966), que es un factor motivador intrínseco al trabajo que nos indica que los criterios de promoción establecidos en las empresas generan conductas más eficaces para la organización ya que elimina los conceptos de conformismo y causa mejor desarrollo en los trabajadores en sus puestos de trabajo.

### **Distribución porcentual del Ítems 16** **Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°16:** Premian regularmente por mejoras en los procesos de trabajo

**Tabla N° 16 Bono por mejora de procesos de trabajo**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 5                               | 20                   | 10                                    | 6                 | 3                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 11,36%                          | 45,45%               | 22,73%                                | 13,64%            | 6,82%                        | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 16, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 6,82 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 13,64 % están de acuerdo con que la empresa otorga a

premios regularmente por mejoras en los procesos de trabajo, un 22,73 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 45,45 % estuvo en desacuerdo y otro 11,36% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación. Estos resultados nos indica la despreocupación por parte de la gerencia a la hora de reconocer y premiar a los trabajadores por alguna mejora o aporte en el proceso productivo, esta circunstancia puede ir disminuyendo el compromiso de los trabajadores con la empresa ya que de alguna forma el esfuerzo que realizan no se ve reconocido siendo este tipo de reconocimiento fuente principal para el incremento de la motivación.

Los bonos por mejoras en los procesos de trabajo según la teoría de Herzberg (1966), es un factor motivador extrínseco que está ligado al área salarial destacando que su ausencia produce insatisfacción, según los resultados obtenidos el 56,81 % de la población se siente desmotivada ya que no poseen este incentivo.

### **Distribución porcentual del Ítems 17**

#### **Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°17:** Me incentivan los reconocimientos que me dan por el logro de los objetivos alcanzados

**Tabla N° 17 Pagos por evaluación de objetivos alcanzados**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 1                               | 10                   | 11                                    | 19                | 3                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 2,27%                           | 22,73%               | 25,00%                                | 43,18%            | 6,82%                        | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 17, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 6,82 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 43,64 % están de acuerdo con que la empresa otorga incentivos por el logro de los objetivos alcanzados, un 25,00 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 22,73 % estuvo en desacuerdo y otro 2,27% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación. Los trabajadores en un 50% manifiestan que la empresa posee algún tipo de incentivo por el logro de objetivos alcanzados, esto es un aspecto que hay que estar en constante revisión por la división de opiniones encontradas en los resultados que nos indican la importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

Los reconocimientos por objetivos alcanzados según la teoría de Herzberg (1966), que es un factor motivador extrínseco que está ligado al área salarial y de reconocimiento, esta debe ser entendida en su concepción integral, ya que correctamente diseñadas van a influir directamente en la motivación de los empleados generando mejores desempeños, ya que esta combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos asociados al contexto laboral.

### **Distribución porcentual del Ítems 18**

#### **Dimensión: Planes de Incentivos**

**Ítems N°18:** Estoy conforme con los beneficios socioeconómicos que me otorgan por mi actividad laboral

**Tabla N° 18 Beneficios Socioeconómicos**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 3                               | 15                   | 11                                    | 11                | 4                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 6,82%                           | 34,09%               | 25,00%                                | 25,00%            | 9,09%                        | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 18, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 9,09 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 25,00 % están de acuerdo con con los beneficios socioeconómicos otorgan la empresa por su actividad laboral, un 25,00 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 34,09 % estuvo en desacuerdo y otro 6,82% estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos indican que los trabajadores en un 34,09% manifiestan que estar de acuerdo con los beneficios socioeconómicos que otorga la empresa mientras que un 40,91 % se encuentra en descontento ya que no cumple su nivel de expectativas, mientras que un 25,00 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto es un aspecto que nos causa alerta, ya que los beneficios deben ser considerados como toma de conciencia de la responsabilidad

social de la empresa e impulsados por una serie de factores ( lo que afecta directamente la motivación y satisfacción de los trabajadores), exigencias sindicales y legislación laboral.

Los beneficios socioeconómicos según la teoría de Herzberg (1966), son un factor de higiene (extrínseco), donde señalan que se debe de establecer un sistema de beneficios, que se puedan comunicar con credibilidad y que trasmita el mensaje a los trabajadores, que la organización los valoriza a través de ellas , ya que existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto el sistema de beneficios socioeconómicos debe de ser entendida en una concepción integral , ya que esta debe poder satisfacer las distintas necesidades que energizan a los diversos motivos influyendo así en el direccionamiento de la conducta hacia lo que la organización necesita lográndose una sintonía entre las metas de la organización y los que los trabajadores buscan , y por los resultados obtenidos gran parte de los trabajadores siente que estos beneficios no son motivadores ni satisfacen sus necesidades.

### **Distribución porcentual del Ítems 19** **Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°19:** Me delegan responsabilidad para decidir cómo y dónde se hace el trabajo

**Tabla N° 19 Responsabilidad**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 0                               | 8                    | 5                                     | 16                | 15                           | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 0,0%                            | 18,18%               | 11,36%                                | 36,36%            | 34,09%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 19, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 34,09 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 36,36 % están de acuerdo con que la empresa les delega la responsabilidad para decidir cómo y dónde se hace el trabajo, un 11,36 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18,18 % estuvo en desacuerdo con dicha afirmación.

Los resultados nos indican que este factor interviene en la motivación de los trabajadores ya que el 70,45% de ellos manifestó sentirse motivados ya que en la empresa les delegan la responsabilidad de decidir funciones en el trabajo, dichos trabajadores sienten que además de seguir con las instrucciones y orientaciones de los jefes inmediatos se les respetan las decisiones que ellos toman y las ponen en ejecución, lo cual facilita el desarrollo de la estrategia de la gerencia.

Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), en el factor motivador, ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados pues depende de los mismos el cumplir sus funciones de forma eficiente, dentro de esta categoría se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo y a la autonomía que tiene el trabajador sobre su propio trabajo o por el trabajo de otros. Se considera como una alta motivación respecto a los factores intrínsecos o motivadores ya que se afirma que mientras más responsabilidades y experiencia de logros posean los trabajadores mayor será su motivación en el área laboral.

## Distribución porcentual del Ítems 20

### Dimensión: Factores Motivacionales

Ítems N°20: Me siento a gusto en mi trabajo

Tabla N° 20 Estabilidad

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 0                        | 0             | 5                              | 16         | 23                    | 44    |
| Valores relativos | 0,0%                     | 0,0%          | 11,36%                         | 36,36%     | 52,27%                | 100%  |

Fuente: Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 20, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 52,27 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 36,36 % están de acuerdo con sentirse a gusto en el trabajo, mientras un 11,36 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos indican que el 88,73% de los trabajadores se sienten motivados porque poseen un nivel aceptable de estabilidad, dicha estabilidad es deseable desde el punto de vista de mantener costos bajos como el de sacar provecho de los beneficios positivos que se derivan de un buen equipo motivado. Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), en el factor motivador, ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados la estabilidad no solo me genera un empleado comprometido sino a alguien que está dispuesto a aportar lo mejor de sí en su trabajo, ya que entiende que su éxito esa ligado directamente al éxito de la empresa lo que le genera estabilidad. Para lograr este compromiso es

fundamental que los trabajadores se sientan en un ambiente de confianza y formen parte de un proyecto común. Estos resultados positivos tienen un impacto significativo tanto en el desempeño como en la retención de los trabajadores.

### **Distribución porcentual del Ítems 21**

#### **Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°21:** Es muy importante recibir reconocimientos por escritos o estímulos verbales

**Tabla N° 21 Reconocimiento**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 0                               | 2                    | 4                                     | 17                | 20                           | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 0,0%                            | 4,55%                | 9,09%                                 | 38,64%            | 45,45%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 21, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 45,45 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 38,64 % están de acuerdo y consideran importante recibir reconocimientos por escritos o estímulos verbales ya que elogian al trabajador por su eficiencia al momento de realizar su tarea, un 9,09 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 4,55 % estuvo en desacuerdo con dicha afirmación.

Estos resultados nos indican que para el 84, 09% de los trabajadores es importante el factor del reconocimiento que perciban por la labor que realizan sean estos verbales o escritos, ya que esto le permitirá saber si están realizando bien su trabajo y además funciona como elemento motivador para continuar desempeñando sus labores eficaz y eficientemente. Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), en el factor motivador ya que pertenece a una característica intrínseca de los trabajadores pues depende de ellos el cumplir con sus funciones de forma eficiente con la finalidad de ser reconocido es por ello que los supervisores y directivos deben de evitar desigualdades e injusticias ante este tipo de esfuerzo y aplicarlo de modo contingente. Se incluyen en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados, este reconocimiento puede venir de los jefes, compañeros o subordinados.

### **Distribución porcentual del Ítems 22**

#### **Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°22:** En mi empresa tengo oportunidad de promoción y ascenso

**Tabla N° 22 Promoción**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 6                               | 8                    | 14                                    | 10                | 6                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 13,64%                          | 18,18%               | 31,82%                                | 22,73%            | 13,64%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 22, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 13,64 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 22,73 % están de acuerdo con que la empresa les brinda la oportunidad de promoción y ascenso, un 31,82 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18,18 % estuvo en desacuerdo mientras que un 13,64 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Estos resultados nos indican que para el 36,37% de los trabajadores consideran como motivador las oportunidades de promoción y ascenso que tiene la empresa, mientras que un 31,82 % está en desacuerdo. Aunque un 31,82 % estuvo indiferente estos resultados dispersos nos indican que este factor motivacional no interviene en un 100 % en la motivación de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible. Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), en el factor motivador ya que dentro de este factor se categorizan eventos en lo que los empleados mencionan que se les presento un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa en la organización. Los trabajadores manifestaron que no consideran motivador el factor promoción ya que consideran que la empresa no tiene una buena política de desarrollo de carrera se presume que esta variedad en los resultados es debido a ello que en algunos casos pudo favorecer o desfavorecer la motivación de los trabajadores.

**Distribución porcentual del Ítems 23**  
**Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°23:** Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios

**Tabla N° 23 Realización en el Trabajo**

| Opciones                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                          | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| <b>Valores absolutos</b> | 1                        | 11            | 12                             | 18         | 2                     | 44    |
| <b>Valores relativos</b> | 2,27%                    | 25,00%        | 27,27%                         | 40,91%     | 4,55%                 | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 23, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 4,55 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 40,91 % están de acuerdo con que la empresa les brinda los medios materiales para hacer su trabajo de forma adecuada y satisfactoria, un 27,27 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 25,00 % estuvo en desacuerdo mientras que un 2,27 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Estos resultados nos indican que para el 45,46% de los trabajadores consideran como motivador la realización en el trabajo, Aunque un 27,27 % estuvo indiferente y otro en desacuerdo estos resultados dispersos nos indican que este factor motivacional no interviene en un 100 % en la motivación de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible.

Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), ya que en este factor se ubican los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos, ya sea que el trabajo se considere como interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulados, excesivamente fácil o difícil, retador o exigente.

**Distribución porcentual del Ítems 24**  
**Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°24:** La empresa trata a todos con igualdad y justicia

**Tabla N° 24 Administración y Políticas de la empresa**

| Opciones                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                          | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| <b>Valores absolutos</b> | 6                        | 9             | 10                             | 12         | 7                     | 44    |
| <b>Valores relativos</b> | 13,64%                   | 20,45%        | 22,73%                         | 27,27%     | 15,91%                | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 24, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 15,55 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 27,27 % están de acuerdo con que la empresa trata a todos con igualdad y justicia, un 22,73 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20,45 % estuvo en desacuerdo mientras que un 13,64 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Estos resultados nos indican que para el 42,82% de los trabajadores consideran como motivador la administración y políticas de la empresa , Aunque un

22,73 % estuvo indiferente y un 34,09 % en desacuerdo estos resultados dispersos nos indican que este factor motivacional no interviene en un 100 % en la motivación de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible y afecta negativamente el ambiente laboral ya que los trabajadores no se sienten identificados con dichas políticas entre ellas manifestaron: políticas salariales, desarrollo de carrera, políticas recreativas para los trabajadores, políticas de evaluación de desempeño.

Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), que indica que dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización su estructura y administración, los efectos dañinos o benéficos de las política de la compañía, estas políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociadas directamente con el trabajador y constituyendo medios para alcanzar las metas y objetivos.

### **Distribución porcentual del Ítems 25** **Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N° 25:** Es muy importante que mis superiores juzguen adecuadamente mi trabajo

**Tabla N° 25 Supervisión**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 1                               | 1                    | 2                                     | 14                | 26                           | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 2,27%                           | 2,27%                | 4,55%                                 | 31,82%            | 59,09%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 25, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 59,09 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 31,82 % están de acuerdo y consideran importante que sus superiores juzguen adecuadamente el trabajo, un 4,55 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 2,27 % estuvo en desacuerdo mientras que un 2,27 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos afirman que los trabajadores en un 90,91% consideran importante que sus superiores juzguen adecuadamente el trabajo ya que el supervisor sirve de apoyo y guía en el desarrollo de las actividades. La capacidad de un supervisor para influir en sus trabajadores a la hora de girar instrucciones, implantar decisiones y juzgar el trabajo de sus subordinados depende de las competencias que los empleados perciben de el, vale la pena decir, de cuanto conocimiento creen que tiene sobre los asuntos que dirige, es por ello que estos resultados nos afirman la confianza en la supervisión, cualidad frente a la que muestra un nivel aceptable de motivación.

Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), que indica que la supervisión toma como criterio los eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica, la rectitud para delegar responsabilidades, enseñar, dirigir y mantener el grupo marchando en constante con las relaciones interpersonales, debido a que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y rechazo del jefe ya que a los trabajadores les interesa la responsabilidad con su jefe. Estos resultados nos indican que la apreciación valorativa que realizan los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible de su relación con su jefe directo respecto a las actividades cotidianas es un factor determinante de la satisfacción de ellos en sus puestos de trabajo.

### Distribución porcentual del Ítems 26

#### Dimensión: Factores Motivacionales

**Ítems N°26:** Me agradan las personas con quienes trabajo

**Tabla N° 26 Relaciones Interpersonales**

| Opciones          | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | Total |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------|
|                   | 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |       |
| Valores absolutos | 1                        | 0             | 1                              | 17         | 25                    | 44    |
| Valores relativos | 2,27%                    | 0,0%          | 2,27%                          | 38,64%     | 56,82%                | 100%  |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 26, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 56,82 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 38,64 % están de acuerdo y consideran que le agradan las personas con quienes trabajan, un 2,27 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 2,27 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos afirman que el 95,46% de los trabajadores poseen excelentes relaciones interpersonales ya que poseen un buen nivel de cooperación entre los compañeros permitiendo un ambiente de trabajo agradable, lo que genera cierto nivel de motivación en el desarrollo de las actividades laborales debido a que se establecen relaciones agradables generando una buena comunicación, logrando mayor eficacia y buen rendimiento en los empleados causando altos niveles de motivación.

Esto se ve reflejado dentro de la teoría de Herzberg (1966), que indica que las relaciones interpersonales se restringen a aquellas situaciones en las que el trabajador menciona la interacción con otros en la empresa ya sean superiores, subordinados o iguales, independientemente de las interacciones referidas a las actividades del cargo, la mayoría de los trabajadores afirmaron tener una conducta asertiva y colaboradora con sus compañeros de trabajo.

### **Distribución porcentual del Ítems 27**

#### **Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°27:** El ambiente donde trabajo es confortable (ventilación, iluminación, higiene)

**Tabla N° 27 Condiciones de Trabajo**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 1                               | 6                    | 8                                     | 19                | 8                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 2,27%                           | 13,64%               | 18,18%                                | 43,18%            | 18,18%                       | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 27, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 18,18 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 43,18 % están de acuerdo y consideran que el ambiente donde trabajan es confortable, un 18,8 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13,64 % estuvo en desacuerdo mientras un 2,27 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos afirman que el 61,63% de los trabajadores consideran que las condiciones ambientales son óptimas mientras un 15,91 no lo considero, estas condiciones ambientales en el sitio de trabajo son determinantes para el buen desempeño de los trabajadores, en este caso los resultados nos afirman que los trabajadores realizan sus actividades a gusto porque las condiciones ambientales son las adecuadas.

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

Estos resultados nos indican la comodidad que tienen los trabajadores respecto al ambiente de trabajo, lo cual genera que se desempeñen en el trabajo de forma eficiente, este factor está relacionado con aspectos tales como amplitud, distribución de ambiente, mobiliarios, privacidad y operatividad sin embargo existe un 18,18 % que se mostró indiferente, sería importante conocer porque no se expresaron ante este factor.

### **Distribución porcentual del Ítems 28**

#### **Dimensión: Factores Motivacionales**

**Ítems N°28:** Mi sueldo es acorde a la labor que realizo

**Tabla N° 28 Salario**

| <b>Opciones</b>          | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De Acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
|                          | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |              |
| <b>Valores absolutos</b> | 4                               | 14                   | 12                                    | 13                | 1                            | 44           |
| <b>Valores relativos</b> | 9,09%                           | 31,82%               | 27,27%                                | 29,25%            | 2,27%                        | 100%         |

**Fuente:** Vives (2015)

**Análisis de resultados:** Con respecto al ítems N° 28, los resultados obtenidos de los trabajadores seleccionados como muestra fue que un 2,27 % manifestó estar totalmente de acuerdo y un 29,25 % están de acuerdo y consideran que su sueldo es acorde a la labor que realizan, un 27,27 % de la muestra se mostró indiferente ya que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 31,82 % estuvo en desacuerdo mientras un 9,09 % estuvo totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Dichos resultados nos indica que un 31,52% se siente motivado por su salario por considerarlo acorde a la actividad que realizan en la empresa, mientras un 40,91% no lo está lo que afecta enormemente el desempeño. El salario es considerado uno de los principales factores que brinda motivación a los trabajadores cuando estos perciben que el valor de su esfuerzo es bien compensado. Al respecto Byars y Rue (1997:345) afirman lo siguiente: “los empleados están satisfecho con su pago cuando su percepción del importe que reciben coinciden con el que piensa que debería de recibir. Están conformes desde el punto de vista tanto de la equidad interna como de

la equidad externa”. A medida que un trabajador va mejorando su status económico disminuye la importancia que le da al dinero, por lo tanto el dinero no motivara de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

La teoría de Herzberg (1966) señala que el salario forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, el salario entendido en su concepción integral es un factor que genera estado de satisfacción y funcionara como motivador por un periodo corto y que con el pasar del tiempo dejara de ser un elemento motivador.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis correspondiente a las bases teóricas; así como los resultados obtenidos luego de la formulación y aplicación del cuestionario, en función a la motivación laboral de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible, enfocados según la teoría motivacional de Herzberg se concluye que los trabajadores presentaron niveles favorables de motivación destacándose lo siguiente:

El primero de los objetivos consistió en diagnosticar la situación actual respecto a la motivación laboral presente en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible, donde se puede concluir que los trabajadores presentan un estado motivacional satisfactorio ya que se encontraron frecuencias con una tendencia favorable en promedio de un 80,55 %, lo que se traduce en una tendencia positiva, sin embargo existen ciertos ítems que están influyendo de forma negativa en la conducta de los trabajadores afectando la motivación y por ende el desempeño de ellos, entre ellas tenemos:

-Motivación intrínseca: conformada por las necesidades y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas a partir del trabajo, su contenido y ejecución está íntimamente ligada a la significatividad del trabajo y se destaca lo siguiente:

1) Los reconocimientos individuales: este factor llama la atención ya que sus resultados fueron desfavorables en un 36,37 %, esto puede deberse a que los trabajadores manifestaron que no existe una política en la empresa que les indique el otorgamiento de los reconocimientos, y los trabajadores expresaron que la empresa no aplica esta política como un estímulo a la labor realizada.

2) El trabajo por gusto o placer: se observaron trabajadores completamente desvinculados con la empresa, donde realizan una actividad solo por percibir un beneficio, generando con esto un clima desfavorable en la ejecución de sus funciones.

-Motivación extrínseca: conformada por lo que proviene del exterior nos tiende a satisfacer aspectos externos de la propia tarea, las cuales influyen de manera positiva o negativa en las personas, obteniendo como resultado lo siguiente:

1) Premios e incentivos: los trabajadores expresaron que no poseen ningún tipo de premios e incentivos adicionales por su labor realizada, esto se debe a que la empresa no posee un sistema de premios e incentivos alineados con los objetivos de la organización, los trabajadores consideran importante que su trabajo sea retribuido adecuadamente y ajustado a su desempeño.

Entre otras situaciones que consideraron importante y que los hace sentirse motivados tenemos: que el trabajo que desarrollan es agradable e interesante, el trabajo les permite poner en práctica los conocimientos, es importante que el trabajo tenga desafíos y metas, poseer un alto grado de responsabilidad al momento de cumplir objetivos y metas, que el trabajo les permita desarrollarse en la empresa y les dé la posibilidad de obtener prestigio. Cabe destacar que la combinación de los estímulos extrínsecos e intrínsecos es la clave para mantener una motivación optima , ya que en gran parte, es la motivación intrínseca la que emerge de la propia persona, de sus tendencias y necesidades psicológicas la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos, de esta manera es fundamental que la empresa cree condiciones que permitan activar estos motivos internos mediante trabajos interesantes y desafiantes que tengan sentido para los trabajadores.

El segundo de los objetivos consistió en identificar los planes de incentivos orientados a la motivación que poseen los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible, obteniendo como resultado una tendencia positiva , los trabajadores en un 61,14% como promedio, consideran como motivador a los incentivos que otorga la empresa, aunque los resultados fueron positivos es importante señalar que los incentivos funcionan como motivador por un corto periodo, si no se realiza el seguimiento adecuado ya que a medida que pase el tiempo

los trabajadores se acostumbran a los mismo y estos dejan de ser incentivos motivadores, estos nos generan una alerta , debido a que estos incentivos en su mayoría no les genera un alto nivel de motivación, entre ellos tenemos: aumento salarial por mérito, gratificaciones, ascenso, bonos por mejoras, pago por evaluación de objetivos alcanzados, y beneficios socioeconómicos. Se evidenció que lo incentivos individuales arrojaron resultados negativos, ya que los trabajadores sienten que no tienen ninguna retribución adicional por su actuación individual lo que les está afectando el desempeño, por lo que sienten que no tienen sus necesidades cubiertas para poder subsistir. Es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que este tipo de incentivos entendidos en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados para demostrar mejor desempeño. De esta forma, los incentivos influirán en la motivación que combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

El tercero de los objetivos, consistió en determinar los factores motivacionales que intervienen en la motivación laboral de los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible, donde se puede concluir que se obtuvo como resultado una frecuencia positiva en un 74,49%, se evidenció con respecto a los factores motivadores intrínsecos que los factores Promoción y Realización en el trabajo no están presentes en la totalidad de los trabajadores de la muestra seleccionada, como fuentes generadoras de motivación estos factores según Herzberg ( 1966), si están presentes en el puesto de trabajo, contribuyen a incrementar en el trabajador un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Con respecto a los factores de higiene o extrínsecos los factores Administración, Políticas de la empresa y Salarios no están presentes en la totalidad de los trabajadores de la muestra seleccionada como fuentes generadoras de

motivación, estos factores según Herzberg (1966), cuando no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción y cuando están presentes no originan una fuerte motivación sino que solo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción.

En situaciones relacionadas con los factores extrínsecos, aunque no exista aun un orden objetivo de dichos factores que inciden en la motivación, dependiendo del puesto que cada trabajador ocupe, esto nos permite afirmar que existen factores que Herzberg consideraba importantes a la hora de motivar, siguen estando vigentes, afirmando que mientras los factores intrínsecos si están presentes y son óptimos solo evitan la insatisfacción de los empleados ya que no consiguen elevar consistentemente la satisfacción y cuando la elevan no logran sostenerla por mucho tiempo, pero cuando estos factores son precarios causan desmotivación.

Estos resultados evidencian que los directivos no le están prestando suficiente atención a los aspectos concernientes al contexto del puesto, y por ende las consecuencias podrían ser desfavorables, debido a que se incrementarían aspectos tales como, ausentismo, rotación, retardos y bajo rendimiento, lo que afectaría directamente la productividad de la empresa.

Para analizar la motivación laboral se partió inicialmente de una situación provocada por la necesidad, producida por un estado de desequilibrio interno, con la intención de minimizar dicho estado, el individuo proyecta una estrategia o comportamiento desarrollado en el tiempo que tiende hacia un objetivo o una meta llamado también motivo. En este sentido la motivación necesita de una disposición previa que informa todo el proceso de reducción del estado de desequilibrio. Esa disposición o análisis motivacional aplicada en los trabajadores de la de la industria refinadora de aceite de palma comestible, se encuentra en un contexto positivo, sin embargo, se obtuvo indicadores con resultados negativos que de alguna forma no logran satisfacer algunas necesidades, o no atienden algunas aspiraciones no

cubiertas, según el grado de importancia que los trabajadores le conceden a cada uno de los elementos que integran la relación laboral afectando no solo los niveles de desempeño y productividad, sino la motivación de los trabajadores y a su vez el clima organizacional.

Estos resultados nos indican que la Teoría de Frederick Herzberg (1966), que supone la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso, aún en la actualidad sigue estando vigente y presente en los trabajadores de la industria refinadora de aceite de palma comestible, donde se observó que las personas dependen de dos factores: Los higiénicos y motivacionales, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación nos indican que según Herzberg (1966), cuando los factores de higiene no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción y cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción, y cuando los factores motivadores que están asociados a experiencias satisfactorias, que los empleados experimentan, tienden a atribuir los contenidos de sus puestos de trabajo y generan en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior, por tal razón, los factores que no se evidenciaron en los trabajadores son aquellos que están afectando el desempeño de ellos y por ende la productividad de la empresa, es por esto que la directiva debe generar estrategias que permitan mejorar tal situación de manera inmediata antes que la misma pase a un estado negativo y pueda generar mayores inconvenientes en la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando como referencias las conclusiones expuestas, se presentan a continuación algunas recomendaciones que podrían contribuir a incrementar la motivación laboral de los trabajadores

- 1) Diseñar un sistema de reconocimientos tanto individuales como grupales, que permita que cada persona reciba el reconocimiento que necesita y merece, ya que a fin de cuentas son los trabajadores en todos los niveles quienes hacen lo necesario para que la empresa logre los resultados esperados, se mantenga en el tiempo y crezca como organización.
- 2) Con respecto a la política salarial, nivelar el sueldo al mercado promedio, indagando en industrias del sector alimento o de la misma actividad económica.
- 3) Fomentar el trabajo en equipo entre supervisor y supervisado, así como actividades extra-laborales que mejoren la cooperación, la integración y la comunicación entre el personal, con el fin de promover y mantener relaciones óptimas entre los compañeros, a fin de que este factor se conserve como un elemento generador de motivación.
- 4) Crear un programa de reconocimiento anual, basado en un proceso objetivo de evaluación de desempeño a través del cual se estimule el rendimiento de los trabajadores, y que les haga sentir que el trabajo es importante.
- 5) Se recomienda a la empresa en la medida de sus posibilidades enfocarse más en el tema motivacional de sus trabajadores, ya que le permitirá obtener un mayor rendimiento por parte de sus trabajadores generando no solo un mayor desempeño organizacional sino lograr mantener un clima laboral confortable mediante la satisfacción de los trabajadores.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Adams, J.S. (1975), **Inequity in social exchange. Journal of tipped psychology.**
- Alderfer, Clayton (1967), **An Organizational Syndrome Administrative Science.** Quarterly.
- Amorós, E (2007), **Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas,** Lambayeque. Perú.
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica.** 5ta Edición. Editorial: Episteme. Caracas.
- Balestrini, Miriam (1998). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Servicio Editorial Consultores Asociados BL. Sexta edición. Caracas, Venezuela.
- Bavaresco, Aura (1997) **Las Técnicas de Investigación,** South Western Publishing Co.Usa.
- Benítez Eduardo (2011). **“Motivación de los Docentes en la escuela primaria Rómulo Betancourt Tinaquillo Estado Cojedes”.** Para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo.
- Bisquera, Rafael (1996) **Métodos de Investigación Educativa,** Ediciones Ceac, Barcelona.
- Byars, L y Rue, L, (1997) **Gestión de Recursos Humanos.** Ediciones Mc Graw Hill. Madrid. España.
- Cohen R, Swerdlik, M (2000) **Las pruebas y Evaluaciones Psicológicas.** 2da Edición Ediciones Mc Graw Hill. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. **Gaceta Oficial Nro. 36.860** Diciembre 30, 1999. Caracas.

Convenio N° 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente del trabajo. Organización –internacional del trabajo (OIT). Agosto 11, 1983. Ginebra.

Cordova, J. (2007) Elaboración de los proyectos de investigación. Ediciones Insula. Caracas.

Corripio, Fernando (1997) **Diccionario Práctico de Sinónimos y Antónimos**, Larousse Ediciones S.A. México.

Chiavenato Idalberto, (2003) **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Ediciones Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia

Chourio, J. (1999). **Estadística II**. Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.

Davidoff L, (2006) **La Organización en el Marco de la Teoría Social**. 3era Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Delgado de Smith, Yamile (2006) **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**. Ediciones Rectorado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Delgado de Smith, Yamile, Colombo Rodríguez, Leyda y Orfila Vilera, Rosmel, (2003) **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala.Com. Caracas, Venezuela.

Di Antonio Ana. (2012). “**La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional**”. Trabajo Especial de Especialización mención Desarrollo de los Recursos Humanos no publicada, Universidad Central de Venezuela Caracas.

Dobles C, Zuñiga M y García J. (1998) **Investigación en Educación: procesos, interacciones y construcciones**. San José. EUNED.

Egg, Ezequiel Ander (1978) **Técnicas de Investigación Social**, El CID Editor, Argentina.

Goleman, David. L. (2005) **Inteligencia Emocional en el Trabajo**. Ediciones Cairo. Barcelona.

González, R (2000) **La Motivación en las Organizaciones su reflejo en su sistema empresarial**. Trabajo de grado de Magister en Dirección de Empresas no publicada. UCV. Caracas. Venezuela.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R., (1980). **Motivation through the design of work**. Test of a theory organizational behavior and human performance.

Hernández, Sampieri y Baptista, Pilar. (2000). **Metodología de la Investigación**. 2da Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. De México.

Herzberg, Frederick. (1966) **Work and the Natural Men**. Publishing Company Cleveland Ohio. (Obra Original)

Herzberg, Frederick. (1968) **Una vez más como motiva usted a sus empleados**. Harvard Business, España. Traducción al español por José Luis Pariente.

Howell, B (1979). **“The Esence of School Climate”** Tulsa Publications Center.

Hurtado I. y Toro, G. (2008). **“Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio”** Cuarta edición. Episteme; Valencia-Venezuela.

Kootz, H y Weihrich H (1999) **Administración**. 9na Edición Editorial Mc. Graw Hill.

Kofman, Freddy (2005) **Metamanagement, Tomo II**. Ediciones Granica. Argentina

Kreitner Roberth (1997) **Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas**. M.C. Graw Hill. Interamericana México.

Lahey B, (1999) **Introducción a la Psicología Social**. 3era edición. Ediciones M.C. Graw Hill. México.

Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012). **Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario**. Mayo 7, 2012. Caracas.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), **Gaceta Oficial número 38.236**. Julio 26, 2005. Caracas

Locke, Edwin (1970). **La naturaleza y las causas de la satisfacción en el trabajo**. Chicago. Rand Mc Nally.

Martin Pablo (2012). **“La Gestión de la Motivación Organizacional con el enfoque de la Teoría de Herzberg”**. Trabajo de grado de Magister en Dirección de Empresas no publicada, Universidad Nacional de la Plata. Argentina.

Maslow, Abraham. (1943). **El hombre auto realizado**. 1era edición. Editorial Kairos. Barcelona España

Maslow, Abraham. (1998). **Maslow on Management. (Hardcover)**. Ediciones *Ann R, Kaplan*, United, Estate of America.

McClelland, David. (1961). **Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela**. Fundase.

Mc. Gregor, Douglas (1960) **The Human Side of enterprise**. Editions Gariheild. United, Estate of America.

Méndez, Carlos. (2001). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**. 3ra edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.

Méndez, D. (2002). **Importancia de la muestra en el trabajo de Investigación**. Editorial McGraw-Hill Companies. INC. .México

Murray H, A. (1992). **Teoría Motivacional y de la personalidad**. 5ta edición. Enciclopedia Psicológica Social. México

Palella, S y Martins F. (2006). **Método de Investigación Cuantitativa**. 2da edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. Caracas, Venezuela

Patiño Isabel (2011). **“Abordaje de la Motivación de las Personas que Trabajan en Organizaciones de Servicio Social”**. Trabajo Especial de Especialización en Gerencia Social no publicada, Universidad de Antioquia, Medellín.

Quiros P y Cabestrero R (2008). **Funciones Activadoras: Principios básicos de la motivación y la emoción**. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Ramírez, R. Badii, M. y Abreu, J. (2007). **La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero**. Consulta en línea: Febrero 2013. Disponible en: <http://www.spentamexico.org/revista volumen3/numero1.pdf>.

Rivera Bertha (2012). **“Estudio de la Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral”**. Trabajo Especial de grado de Maestría en Informática Administrativa no publicada, Universidad de Oriente Nucleó Monagas.

Robbins Stephen (1998) **Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **“Administración”**. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, S. (2005). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. Tercera edición. Prentice Hall. México.

Romero P, Daniel (2005). **“Trabajo y Motivación”**. Trabajo Especial de Maestría en Administración no publicada, Universidad de Oriente. Venezuela.

Ruiz, J. (2002). **“Algunos conceptos de Muestreo”**. Universidad Central de Venezuela. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Serie Estadística N° 1. Venezuela.

Sabino, Carlos. (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Salazar, J. (1991). **Gerencia. Una alternativa para la educación**. Maracay, Venezuela.

73

Sierra B, Restituto (1988). **Técnicas de Investigación Social**, Editorial Paraninfo, Madrid.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). **“El proceso de la investigación científica”**. Cuarta Edición. México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. 4ta Edición. Caracas. Venezuela.

Vroom, Víctor y Deci, Edward. (1979). **Motivación y alta dirección**. Editorial: Trillas. México.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**CUESTIONARIO ESTRUCTURADO**

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del trabajo de grado titulado: **ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO CARABOBO**, el cual es un requisito indispensable para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

1. El instrumento consta de 28 afirmaciones, léalas detenidamente, para luego responder la opción que considere más correcta.
2. Por favor sea sincero y sensato al responder. Le garantizamos que sus repuestas son de absoluta confidencialidad.
3. Muchas gracias por su colaboración.

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO**

A continuación se presentan una serie de premisas, marque con una equis “X” la opción con la que más se identifique, al finalizar escriba sus comentarios o observaciones que desee en el espacio destinado para ello.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**JUICIO DE EXPERTOS**

Estimado experto,

Me dirijo a usted en esta oportunidad de solicitar, en virtud de su experiencia y calificación profesional, la evaluación de un instrumento que a continuación le es entregado con el propósito que usted lea, evalúe y corrija cada ítem que conforma el instrumento de recolección de datos. Dichas correcciones son de vital importancia para dar la configuración y calidad definitiva y así determinar si los mismos están apegados a lo que acontece en la realidad que pretendemos medir, antes de su aplicación a la muestra de los sujetos seleccionados para los fines específicos de la investigación de mi trabajo final de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Sin más a que hacer referencia y confiados en sus observaciones que serán de gran utilidad, me suscribo ante usted.

Atentamente,

---

Lic. Katty Vives  
C.I.15.258.305



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, Lic. Bruno Valera titular de la C.I. 7.575.154., en mi carácter de Especialista en Estadística y Procesamiento de datos, por medio de la presente, hago constar que revise y evalúe de manera exhaustiva la confiabilidad del presente instrumento de recolección de información, hago constar que el trabajo de grado titulado : **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO CARABOBO”**, presentado por la ciudadana : **VIVES DIAZ KATTY VERONICA** titular de la **C.I. 15.258.305.** para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos,** dicho instrumento puede ser considerado **VALIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia a los 06 días del mes de Febrero del 2015

---

**Lic. Bruno Varela**  
**C.I. 7.575.154.**  
**Especialista en Estadística**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, Psic. Jusagny Díaz titular de la C.I. 11.899.604., profesor activo adscrito a la cátedra de : \_\_\_\_\_  
por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elaborado para desarrollar el trabajo de grado titulado: **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO CARABOBO”**, presentado por la ciudadana : **VIVES DIAZ KATTY VERONICA** titular de la C.I. **15.258.305.** para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir con los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_  
**C.I.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, Lic. Brenda Lozada titular de la C.I. 14.024.767., profesor activo adscrito a la cátedra de : \_\_\_\_\_  
por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elaborado para desarrollar el trabajo de grado titulado: **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA INDUSTRIA REFINADORA DE ACEITE DE PALMA COMESTIBLE EN EL ESTADO CARABOBO”**, presentado por la ciudadana : **VIVES DIAZ KATTY VERONICA** titular de la C.I. **15.258.305.** para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir con los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_  
**C.I.**

|    | AFIRMACIONES                                                                                        | <div> <div>Totamente en desacuerdo</div> <div>En desacuerdo</div> <div>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</div> <div>De acuerdo</div> <div>Totamente de acuerdo</div> </div> |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1  | Mi trabajo es interesante y me ayuda a aprender                                                     | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Mi trabajo me permite poner en practica los conocimientos y habilidades que poseo                   | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Me desarrollo y surjo profesionalmente en mi trabajo                                                | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Es muy importante que mi trabajo tenga desafios y retos                                             | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Es importante para mi cumplir con los objetivos y metas en el desempeño de mi trabajo               | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Obtengo algun reconocimiento individual en la empresa                                               | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Es muy importante recibir incentivos económicos                                                     | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Obtengo algún tipo de premio regularmente por mi actuación laboral                                  | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | El tipo de contrato laboral ( Fijo o Eventual ) es un factor motivante para mi                      | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Es muy importante trabajar en una empresa que te brinde status y seguridad                          | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Siento que los aumentos de sueldo que otorga la empresa son por merito                              | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Me gusta la forma en que mis superiores juzgan y valoran el esfuerzo de mi trabajo                  | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Mi equipo de trabajo recibe algún tipo de reconocimiento o incentivo por logro de metas y objetivos | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Estoy conforme con la participación de las utilidades que otorga la empresa                         | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    | AFIRMACIONES                                                                              | <div> <div>Totamente en desacuerdo</div> <div>En desacuerdo</div> <div>NI de acuerdo ni en desacuerdo</div> <div>De acuerdo</div> <div>Totamente de acuerdo</div> </div> |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 15 | Obtengo ascenso y promoción por mi actividad laboral                                      | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Premian regularmente por mejoras en los procesos de trabajo                               | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Me incentivan los reconocimientos que me dan por el logro de los objetivos alcanzados     | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Estoy conforme con los beneficios socioeconómicos que me otorgan por mi actividad laboral | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Me delegan responsabilidad para decidir como y donde se hace el trabajo                   | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Me siento a gusto en mi trabajo                                                           | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Es muy importante recibir reconocimientos por escritos o estímulos verbales               | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | En mi empresa tengo oportunidad de promoción y ascenso                                    | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorio       | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | La empresa trata a todos con igualdad y justicia                                          | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Es muy importante que mis superiores juzguen adecuadamente mi trabajo                     | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Me agradan las personas con quienes trabajo                                               | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | El ambiente donde trabajo es confortable ( ventilación, iluminación, higiene)             | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Mi sueldo es acorde a la labor que realizo                                                | 1                                                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |

Observaciones:

|  | AFIRMACIONES | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|--|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|