UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

DIRECCION DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CAMPUS BÁRBULA

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**

**DE LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACIÓN**

**Y CRÉDITO DE UNA FUNDACION**

**ADSCRITA AL EJECUTIVO REGIONAL**

Autora:

Centella, María

**BÁRBULA, OCTUBRE DE 2015**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

DIRECCION DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CAMPUS BÁRBULA

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**

**DE LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACIÓN**

**Y CRÉDITO DE UNA FUNDACION**

**ADSCRITA AL EJECUTIVO REGIONAL**

Autora:

Centella, María

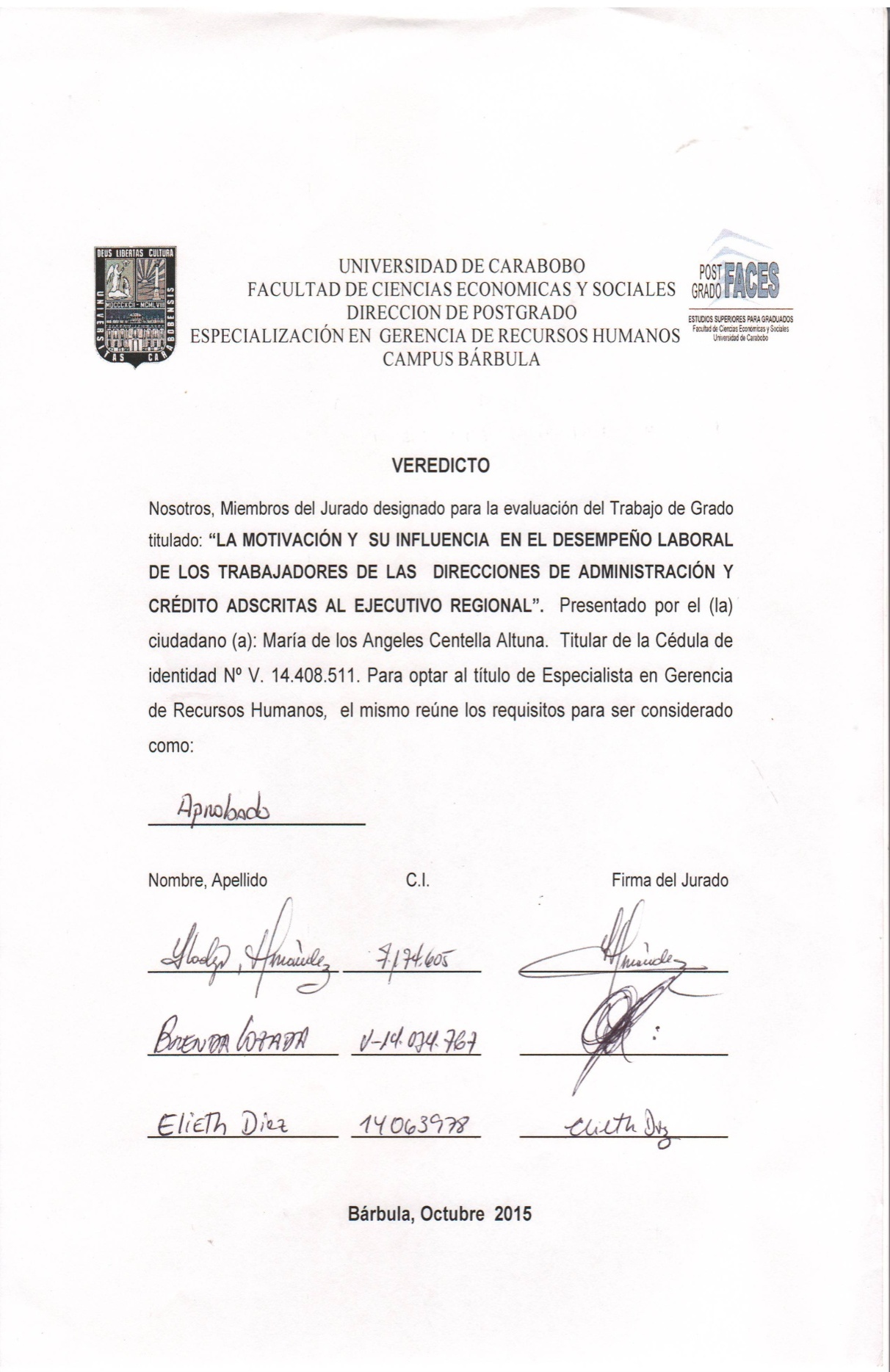
Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Post Grado de la

Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia en

Recursos Humanos.

Línea de Investigación: Gestión de las Personas.

**BÁRBULA, OCTUBRE DE 2015**



DEDICATORIA

* *A Dios por estar siempre ahí.*
* *A mi hermano adorado, el cual extraño. Este logro es tuyo, solo fui el medio para que pudieras alcanzarlo. Disculpa que tarde un poco.*
* *A mi bebé por aguantar mis desplantes por enfocarme en alcanzar esta meta.*
* *A mis padres, en especial a mi mamá por impulsarme.*

María Centella Altuna.

AGRADECIMIENTO

* *A la Prof. Nilda, Anais, Lenny, Brenda y el Pedro Juan por orientarme y por su paciencia.*
* *Y todas aquellas personas que me impulsaron y ayudaron.*

María Centella Altuna



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

DIRECCION DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CAMPUS BÁRBULA

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

**DE LOS TRABAJADORES DE LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y CRÉDITO DE UNA FUNDACION ADSCRITA AL EJECUTIVO REGIONAL**

**Autora:** Centella, María

**Tutor:** Dra. Nilda Chirinos

**Línea de Investigación:** Gestión de las Personas.

**Año:** 2015

**RESUMEN**

Esta investigación de tipo Descriptiva, tiene como objetivo Analizar los elementos motivacionales presentes en los trabajadores de las direcciones de Administración y Crédito destacado la influencia que ejerce en el Desempeño Laboral de una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional. Se presentan antecedentes de investigaciones y diversas teorías referentes a los aspectos a evaluar. La investigación desarrollada fue descriptiva bajo la modalidad de campo; Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario policotómico tipo escala de Likert. El mismo fue validado por el juicio de un grupo de expertos y cuya confiabilidad se midió a través del coeficiente Alfa de Cronbach dando como resultado altos niveles de confiabilidad; destacando que se desarrollaron dos (2) instrumentos para evaluar la motivación y uno (1) para el desempeño. El número de trabajadores que participaron en dicho estudio fue de (17). El análisis de los resultados se realizó de forma cuantitativa, donde la información que se obtuvo a través del instrumento fue sometida a procesos estadísticos. Los datos fueron tabulados y graficados utilizándose una distribución de frecuencias a fin de conseguir los resultados y posteriores conclusiones. Entre las conclusiones destaca que el 59% de los trabajadores manifestó sentirse a gusto con el desempeño de las funciones, considera que su trabajo es valorado dentro de la organización el 35% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Entre las recomendaciones; reforzar y promover los elementos concernientes a las condiciones de trabajo, informar los logros continuamente a todos los integrantes de la organización, Avanzar en la profesionalización y realización de planes de crecimiento profesional para optimizar el desarrollo de las funciones.

**Palabras Claves**: Motivación, Motivación Laboral, Desempeño, Influencia.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

DIRECCION DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CAMPUS BÁRBULA

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

**DE LOS TRABAJADORES DE LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y CRÉDITO DE UNA FUNDACION ADSCRITA AL EJECUTIVO REGIONAL**

**Autora:** Centella, María

**Tutor:** Dra. Nilda Chirinos

**Línea de investigación:** Gestión de las Personas.

**Año:** 2015

**SUMMARY**

This is an investigation of descriptive type, it has the objective of Analyze the motivational elements presents on the workers of the Administration and Credit Management department highlighting the influence that purse in the occupational performance of one foundation assigned to national executive. We present investigation records and diverse theories about the aspects to evaluate.

The develop investigation was descriptive above the camp mode. For the picking data we used a questionnaire polychotomous, with a scale of Likert’s type. It was validated for the trial of a group of experts, whose reliability was measured through coefficient Alpha of Cronbach, it gave as result high level of reliability, distinguish that we develop two (2) instruments for the evaluation of motivation and another for the performance. The number of workers who participate in that study was seventeen (17). The analysis of the results was made in quantitative way where the information that we get through the instrument was submitted to statistics process. The data was tabulated and graphed using a frequencies distribution for the purpose to get the results and subsequent conclusions. Among the conclusion foreground that the 59% of workers express to feeling at ease with the develop of functions, considers that their work is appreciated inside of the organization, the 35% was disagreed. Between recommendation we have: strengthen and promote the elements concerning to the work condition, inform the achievements continuously to all members of the organization, to advance in the professionalization and the realization of professional grow plans for the optimization of development of functions.

**Key Words**: Motivation, Work Motivation, Performance, Influence.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria………………………………………………………………………iii

Agradecimiento……………………………………………………………….....iv

Resumen…………………………………………………………………………v

Índice de Cuadros………………………………………………………………..x

Índice de Figuras………………………………………………………………..xi

Índice de Tablas………………………………………………………………...xii

Índice de Gráficos……………………………………………………………...xiv

Introducción………………………………………………………………….....xv

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema………………………………………………….…18

Objetivos... ……………………………………………………………....24

Justificación……………………………………………………………...25

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes……………………………………………………………….…...28

Bases Teóricas……………………………………………………………….....35

Motivación………………………………………………………………..…….35

Teorías centradas en el contexto…………………………………………….....39

Teorías centradas en la relación entre el contexto y la persona………....…....40

Motivación Laboral………………………………………………………….….42

Principales enfoques teóricos en el estudio de la motivación……………..….44

Orientación motivacional extrínseca e intrínseca………………………….…..45

Elementos que favorecen la motivación…………………………………….....45

Factores motivadores………………………………………………………….46

Factores Higiénicos……………………………………………………….......47

La motivación como determinante del desempeño…………………….........51

Desempeño……………………………………………………………............52

Modelos de desempeño……………………………………………………….55

Desempeño de tareas………………………………………………………….55

Desempeño contextual……………………………………………….............56

Desempeño contraproductivo…………………………………………….......58

Definición de términos básicos…………………………………………………………………….……60

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación……………………………………………………..62

Tipo y Nivel de Investigación……………………………………………...…..62

Población y Muestra……………………………………………………………63

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos………………………..…..64

Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información……………………..67

Estrategia Metodológica………………………………………………………..68

Validez……………………………………………………………………..…...68

Confiabilidad…………………………………………………………………...69

**CAPITULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los resultados…………………………………………………...74

**CAPITULO V**

Conclusiones……………………………………………………………………..97

Recomendaciones……………………………………………………………….100

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS……………………………………...102

ANEXO

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **INDICE DE CUADROS**  **Pág**.  Cuadro 1.  Supuestos de la Teoría X/Y………………………………………………………….……44  Cuadro 2.  Cuadro Comparativo………………………………………………………………..…..…48  Cuadro 3.  Resumen de las Teorías de Motivación…………………………………………..............49  Cuadro 4.  Factores genéricos del Desempeño de Tareas………………………………………...…..56  Cuadro 5.  Modelo de Desempeño Contextual………………………………………………….….…57  Cuadro 6.  Modelo de Desempeño Contraproductivo…………………………………………....…..59  Cuadro 7.  Distribución de los trabajadores……………………………………………..……….…...64  Cuadro 8.  Alternativa de Respuesta…………………………………………………………….….....67 |  |
| Cuadro 9.  Cuadro Técnico Metodológico……………………………………………………….…...71    **INDICE DE FIGURAS**  **Pág**.  Figura 1.  Proceso motivacional según la Teoría Social-Cognitiva…………………………………39  Modelos de desempeño…………………………………………………………………...52 |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**INDICE DE TABLAS**

**N° Pág**

**1.** Descripción de personal al que se aplicó instrumento sobre Motivación………..69

**2**. Nivel Académico del personal al que se aplicó instrumento sobre Motivación....69

**3.** Descripción de personal al que se aplicó instrumento sobre Desempeño………..69

**4.** Nivel Académico del personal al que se aplicó instrumento sobre Desempeño....69

**5.** **Motivación (Factores Motivacionales).**

Indicador: El trabajo en sí……………………………………………..…….…...70

**6.** Indicador: Realización…………………………………………………………...72

**7.** Indicador: Reconocimiento…………………………………………………….....73

**8.** Indicador: Responsabilidad……………………………………………………....74

**9**. Indicador: Progreso Profesional………………………………………………….76

**10.** Motivación (Factores Higiénicos).

Indicador: Condiciones de trabajo…………………………………………...…......77

**11.** Indicador: Administración………………………………………………….…...79

**12.** Indicador: Salario……………………………………………………...……..….80

**13.** Indicador: Relación con el supervisor……………………………………….….82

**14.** Beneficios y servicios sociales………………………………………………....83

**15.** Desempeño.

Indicador: Supervisión y liderazgo…………………………………………..…85

**17.** Indicador: Comunicación…………………………………………….……...…..86

**18.** Indicador: Satisfacción al cliente………………………………………………...87

**19.** Indicador: Compromiso………………………………………………………….89

**INDICE DE GRÁFICOS**

**N° Pág.**

1. El trabajo en sí……………………………………………………….……….…71
2. Realización…………………………………………………………..…….…….72
3. Reconocimiento………………………………………………………………….74
4. Responsabilidad………………………………………………………………….75
5. Progreso Profesional…………………………………………………………….76
6. Condiciones de trabajo………………………………………………….….……78
7. Administración………………………………………………………….……….79
8. Salario……………………………………………………………….…………..81
9. Relación con el supervisor………………………………………………….…...82
10. Beneficios y servicios sociales………………………………………….……....84
11. Supervisión y liderazgo……………………………………………..…………..85
12. Comunicación……………………………………………………………….…..87
13. Satisfacción al cliente………………………………………….…………….….88
14. Compromiso………………………………………………………...…………..89

**INTRODUCCIÓN**

El capital humano es uno de los principales motores de toda organización, la motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la compañía. Lo cierto es que todavía en muchos sectores productivos no se han dado cuenta de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano o es realizado medianamente.

Las organizaciones actuales están pasando por cambios importantes que afecta la manera en que las personas se relacionan en su trabajo, donde cualquiera de ellos puede tener implicaciones importantes en la voluntad de las personas de asistir de manera cumplida al trabajo y de realizar el mayor esfuerzo con persistencia.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de las organizaciones se centran en razones de tipo emocional. Ya no basta con pagar sueldos altos para que una persona realmente produzca de manera extraordinaria, es necesario motivarla de tal manera que el trabajador se identifique y se realice sus actividades aportando valor al proyecto que está formando parte o bien brindando un servicio de excelencia a sus clientes, tanto internos y externos.

Las condiciones de trabajo también son fundamentales para que una persona realmente se sienta cómoda realizando su trabajo y no tenga distracciones que finalmente interrumpan sus labores. Equipos de cómputo obsoletos, ruido en las áreas, teléfonos descompuestos, sillas incómodas, todo esto afecta al rendimiento de una persona que, finalmente, pasa la tercera parte de su día o más invirtiendo su tiempo para ofrecerle un servicio.

En el desarrollo de esta investigación el elemento determinante es motivación como elemento determinante en el desempeño de las personas en el trabajo, resaltando los alcances de las diversas teorías que en conjunto evidencian la complejidad del tema por tratarse de un rasgo inherente al ser humano; acompañado por la variable del Desempeño haciendo referencia como las acciones que realiza el empleado independientemente del resultado que alcancen esas conductas.

Ante lo expuesto, cabe resaltar que el objetivo de la presente investigación es el determinar como la motivación influye en el desempeño de los trabajadores de dos de las direcciones que conforman una institución escrito al ejecutivo regional. En virtud de esto, la investigación está conformada de la siguiente manera:

* El Capítulo I, El Problema, en este se desarrolla el planteamiento, objetivos y justificación de la investigación.
* El Capítulo II, se desarrolla el Marco Teórico, distribuido en antecedentes de la investigación y las bases teóricas.
* El Capítulo III, se desarrolla el Marco Metodológico, diseño de la investigación, tipo de estudio, población y los criterios para su selección, así como la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.
* Capítulo IV, el diagnostico situacional, presentando los resultados y posterior análisis de los mismos.
* Capitulo V, conformado por las conclusiones, recomendaciones bibliografía y anexos.

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema

Innovación, rapidez de información, avances tecnológicos, conocimiento, servicio, calidad, productividad y competitividad, son algunos de los elementos que caracterizan al mundo en el que vivimos y que de una u otra manera tocan a las organizaciones y a su vez al capital humano que las conforma, evidenciando la dependencia cada vez mayor de las personas hacia las organizaciones en que se desempeñan para alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. Asimismo, las organizaciones dependen directamente de las personas, para operar, producir bienes, servicios, competir en los mercados, adaptarse a los avances tecnológicos, permitiéndole alcanzar sus objetivos estratégicos y generales que se plantea.

La tendencia es la búsqueda e implementación de herramientas que permitan la alineación entre capital humano y organización permitiendo así establecer la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

La Organización para Chiavenato (2007), es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común. (p.6).

Alcanzar objetivos, a través de acciones conjuntas entre las personas, plantea un reto en las áreas de recursos humanos de las organizaciones, existe indudablemente la inquietud por identificar las características intrínsecas de cada individuos para mejorar su desempeño como persona que conforma una empresa o institución y por ello es necesario establecer estrategias, planes, programas, con la finalidad de anteponerse o identificar las debilidades, factores o necesidades que pueden limitar los resultados individuales del personal de las diferentes áreas. Así pues, Dolan (1999), identifica los principales procesos que se desarrollan son:

* La planificación de los recursos humanos.
* El análisis de puestos de trabajo
* La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
* El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
* Evaluación de la actuación de los empleados.
* La retribución de los empleados.
* La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

La razón de ser de cualquier institución, entes gubernamentales o compañías, es el hombre. En este contexto se presenta la necesidad del estudio del comportamiento individual y colectivo de las personas, que rigen las formas ideológicas, políticas y productivas de las empresas. El hombre para moverse, para funcionar, para realizar una acción, debe tener “voluntad” la cual nace de un motivo inicial que funciona como impulso. Los motivos y necesidades de los individuos y organizaciones, entonces están presentes en todo el que hacer ya sea laboral, personal o social.

Las organizaciones en la actualidad están pasando por cambios que afectan de manera importante las relaciones de trabajo siendo algunos: Los cambios en leyes, clima laboral, el clima político-social del país, entre otros. Afectando de una u otra manera a las personas en decisiones como las de asistir o no al trabajo, el cumplimiento efectivo de sus funciones dentro de la organización, alcance de los objetivos. Donde la clave es la Motivación que tenga el trabajador.

Cabe resaltar, De allí pues la importancia que tiene el factor motivacional en los distintos lugares de trabajo, la importancia de la motivación de las personas en el lugar de trabajo y entender que puede incidir de manera positiva o negativa en ella, destacando así mismo que los directivos ejercen influencia en la motivación de sus colaboradores ya sea por acción o por omisión, es decir, los directivos desempeñan un papel vital en lograr y asegurar que las organizaciones cuenten con personas motivadas. Barón (1996:395), expone que la motivación “se refiere a los procesos internos inferidos que activan, guían y mantienen la conducta a lo largo del tiempo”. Varela O. y Salgado E. (2010), plantean que la motivación laboral:

La motivación en el trabajo se refiere a un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto en el interior del ser humano como por fuera de él y que da inicio a comportamientos o conductas relacionadas con el trabajo y determina su dirección, intensidad y duración. (p. 51).

Ahora bien, la motivación es un proceso psicológico interno que se presume existe pero no se puede observar de manera directa: lo que se observa en el ser humano es su esfuerzo y su comportamiento. De allí pues, la importancia para todas las empresas sin diferencia de rama o actividad, que el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la igualdad de oportunidades y la integración grupal que exista en la organización; la definición de roles y objetivos individuales y organizacionales que a fin de cuenta contribuye de una forma trascendental en el éxito de ésta en todas las áreas.

Las organizaciones al tratar de conseguir los mayores beneficios, es decir: alance de metas, crecimiento, rentabilidad; entre otros; deben alinear sus metas en tomando en cuenta a los trabajadores porque la mejor manera de llegar a alcanzar las metas es con la buena disposición e identificación que éstos tengan con la empresa, por lo que en este mismo orden de ideas Carrero A. y Mendoza N., (2005), plantean que:

A medida que los mercados se hacen más exigentes y competitivos, las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano; este desempeño extra de la gente no es fácil de conseguir mediante la intimidación o el autoritarismo. Por el contrario, la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización se promueve mediante la creación de un conjunto de condiciones que los motive. (p. 4).

La motivación laboral se ocupa del estudio del individuo con respecto a una condición psicológica cambiante, a una multitud de experiencias ocurridas con anterioridad y unas condiciones motivadoras que pueden ser de dos formas, las intrínsecas y las extrínsecas.

Resulta oportuno entonces identificar estas dos variables motivacionales, por consiguiente, Varela O. y Salgado E. (2010), consideran al respecto que:

Motivación intrínseca, es la motivación para realizar una actividad que surge de la actividad misma, porque es interesante, retadora y produce satisfacción. Una persona motivada de manera intrínseca se siente retada con el trabajo, lo hace por interés, por satisfacer su curiosidad, como medio de expresarse o porque el trabajo es una diversión. Mientras que la extrínseca es la motivación en respuesta a algo externo al trabajo mismo, tal como una recompensa o reconocimiento producto del trabajo, o las ordenes de otros, porque la actividad por sí misma no genera el interés suficiente a la persona que debe realizarla. (p.54).

Para lograr una verdadera motivación en el trabajador, debe existir una buena política y cultura organizacional en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos y permita obtener lo mejor de ellos, así como también que se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales.

Debe señalarse, que la productividad y la motivación están relacionadas, es decir, que cuando el recurso humano se siente motivado a trabajar y a alcanzar sus objetivos, se puede lograr un mayor rendimiento y mejor desempeño laboral, lo cual traduce en mayor productividad, por lo que es importante la motivación de los trabajadores para que estos puedan lograr las metas y objetivos empresariales, la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos al mercado consumidor y/o usuarios.

En este orden de ideas, tenemos que: Varela O. y Salgado E. (2010), plantean que: El desempeño se refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado, es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. (p.24).

Resaltando que, el desempeño de la organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada trabajador, siendo esta la pieza indispensable en el logro de los objetivos organizacionales. El éxito a largo plazo de una empresa depende en gran medida de contar con las personas más adecuadas en cada uno de los puestos y a su vez esta se sienta motivada para el desarrollo y alcance de las metas.

Dentro de este orden de ideas; se tiene que, la organización objeto de estudio en esta investigación es una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, ubicada en el municipio Valencia del estado Carabobo y tiene como actividad la de apoyar y facilitar a los micro empresarios carabobeños en su proceso sostenido de desarrollo económico, mediante el adiestramiento y otorgamiento de micro créditos accesibles y renovables, empleando la creación de lineamientos y políticas que optimicen los recursos disponibles para tal fin. A lo interno se presentan aspectos de interés y preocupación como lo es desmotivación por parte de los trabajadores al no contar con mejoras en sus beneficios socio-económicos la no aplicación de evaluaciones de desempeño, capacitación al personal, no establecimiento de metas claras, poca comunicación con los superiores.

Lo antes expuesto trae como consecuencia: Reposos, inasistencias y rotación inesperada de los trabajadores representando pérdidas financieras, materiales yde recurso altamente capacitado, ausentismo, retardo en el proceso de cobranza y recuperación de los micro créditos entregados, insatisfacción de los clientes por el retraso en el proceso de análisis de los grupos que optan a los microcréditos otorgados por la institución, naturaleza de su razón de ser, estos señalamientos son el resultado de reclamos hechos por los clientes y del personal supervisor de las diferente unidades que la conforman.

Además, que lo antes señalado perjudica a la organización ya que ésta se caracteriza por estar en constante movimiento, los trabajadores tienden a tomar actitudes de rechazo/resistencia frente al trabajo ya que su trabajo no los satisface realizando las actividades por obligación. Destacando que estos factores esencialmente afectan el desempeño laboral**.** En atención a la problemática expuesta y en vista de la necesidad de proporcionar satisfacción laboral, crecimiento personal, profesional y de la organización satisfacción y crecimiento interno como externo y humano, se presenta las siguientes interrogantes:

¿Están motivados los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito?

¿Cuáles son los factores que intervienen en la motivación laboral de los trabajadores?

**Objetivos de la Investigación**

**Objetivo General**

Analizar los elementos motivacionales presentes en los trabajadores de la Direcciones de Administración y Crédito determinando su influencia en el desempeño Laboral en una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas que permitan sugerir estrategias para su optimización.

**Objetivos Específicos**

* Identificar los factores motivacionales presentes en los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito.
* Evaluar los factores higiénicos de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito.
* Determinar si los factores motivacionales e higiénicos ejercen influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito de una fundación adscrita al Ejecutivo Regional.

**Justificación de la Investigación**

El papel de las personas en las organizaciones se ha transformado a lo largo de la historia. En sus inicios se manejaba el concepto de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de [recursos humanos](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh.mspx), que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad… Se considera que el factor clave de las organizaciones son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

El estar motivado es un elemento fundamental para el éxito empresarial dependiendo en gran medida de la consecución de los objetivos establecidos, donde lamentablemente han dejado en un segundo plano la importancia del factor humano. Trayendo como consecuencia el déficit de recursos cualificados y comprometidos.

Un empleado no satisfecho se desmotiva con respecto a la realización de actividades dentro de la organización, generando que no se identifique con su trabajo ni con la organización. En virtud de esto, surge la necesidad de aplicar mecanismos que permitan atacar o cuando menos disipar los elementos mencionados anteriormente, que afectan el desempeño y por lo tanto el logro de los objetivos organizaciones.

La motivación debe estar sustentada en principios que permitan un adecuado desempeño laboral por parte de los miembros que la conforman para que este sea eficiente, la fuerza impulsadora y estimulo fundamental en cualquier espacio de la actividad humana, siendo el ámbito laboral donde pasamos la mayor parte de nuestras vidas, es necesario estar motivados para ello; de modo tal que no se convierta en una actividad rígida, sino por el contrario destacar la influencia que tiene para el rendimiento óptimo en el trabajo, el bienestar dentro de la organización al contar con excelentes relaciones laborales y un clima organizacional sano.

En vista de los antes mencionado, la línea de investigación para el desarrollo de la investigación fue la de Gestión de las Personas aportando el desarrollo y aplicación de resultados en las áreas de comportamiento referente a la motivación, orientando a nuevos investigadores y generando información relacionadas con la satisfacción laboral dentro de las organizaciones expone en detalle los factores motivacionales, medir el nivel de desempeño en la actualidad y finalmente establecer la relación que existe entre estos factores. Permitiendo tomar las medidas correctivas, logrando que el personal se identifique con la organización, disminuir las inasistencias, índices de rotación, la incorporación de valores como el sentido de responsabilidad, colaboración, sentirse valorado y sea reconocido su desempeño y aporte a la institución.

En cuanto a la relevancia académica que tiene la presente investigación para la Universidad de Carabobo, está en que podrá ver ampliado su material de apoyo técnico bibliográfico a través del acercamiento a uno de los principales motores dentro de toda gerencia de recursos humanos, siendo este la Motivación Laboral y su influencia en los trabajadores. Sirviendo además como herramienta para futuros investigadores que tengan como objetivo resaltar la importancia que representa la motivación en el funcionamiento de toda organización.

A nivel organizacional, servirá de soporte dentro de la gestión del capital humano, destacando que la motivación laboral es la herramienta fundamental que puede mejorar el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Este planteamiento implica la necesidad de reflexionar, cuestionar y proponer respuestas que generen soluciones a la problemática que se presenta en el contexto laboral del país.Por último y no menos importante, le permitirá a la investigadora la aplicación de las herramientas adquiridas durante su formación académica, conocer mejor la organización, sus trabajadores y alcanzar la meta que le permitirá culminar sus estudios con éxito.

**CAPÍTULO II**

**MARCO REFERENCIAL TEÓRICO**

El marco teórico es la fase de la investigación donde se detallan, describen y dan a conocer los aspectos teóricos y antecedentes relacionados con la investigación, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada. De allí pues, que su estructura lógica y consistencia interna, permitirá el análisis de los hechos conocidos, así como orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación. Por lo cual en la misma se presenta lo relacionado con la motivación y su incidencia en el desempeño laboral.

**Antecedentes de la Investigación**

Las investigaciones que a continuación se presentan de manera sintetizada, reflejan la importancia y relevancia que se le ha dado al estudio de la Motivación **y** su relación con el Desempeño Laboral, en la contribución al desarrollo eficiente del capital humano dentro de la organización.

**Antecedente Internacional**

**Hernández, Nieves (2010**).*La Motivación como factor del Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos.* Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana. México. La población está constituida por el personal adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos, que en este caso, el número total de trabajadores es de ciento noventa y seis (hombres y mujeres).

El objetivo de esta investigación, era demostrar la relación existente entre la motivación al trabajo por parte de los trabajadores y como incide principalmente en el desempeño laboral, que se refleja en la calidad y principalmente en la productividad del Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos en la Ciudad de Coatzacoalcos. Esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio descriptivo.

En la presente investigación se discutieron temas sobre la importancia que representa la motivación dentro de toda empresa y cómo se refleja en sus trabajadores. Como resultado de la aplicación del “cuestionario de motivación personal” y con el apoyo de la fundamentación correspondiente, se puede comentar que los factores motivacionales que existen en el personal adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos, en Coatzacoalcos, ver son: capacitación, ambiente físico, remuneraciones, relaciones interpersonales y reconocimientos en un orden ascendente de acuerdo a la importancia de los trabajadores más sobresalientes en el desempeño laboral y que influyen principalmente en el desempeño laboral. Se pudo identificar que existe una relación de vital importancia entre los factores motivacionales al trabajo y el desempeño laboral, para que funcione dicho Departamento en su totalidad con el recurso humano con el que cuenta en conjunto con sus recursos materiales y estratégicos. Ante lo expuesto se puede concluir que, cuando los trabajadores o el recurso humano con el que cuenta toda empresa, Departamento o sector, no se encuentra motivado se verá afectado el desempeño laboral principal y gravemente; además de afectar las sus funciones y actividades que son de total importancia para el logro de sus objetivo y metas.

La relación de esta investigación con la actual, radica en determinar el nivel de motivación que poseen las personas, es decir, se va medir, evaluar y recolectar datos sobre este factor. Se pretende obtener información. Por otro lado, determinar cuáles son los diferentes factores motivadores que poseen los trabajadores adscritos al Departamento antes mencionado, qué factor motivador predomina en cada trabajador y la relación existente con su desempeño laboral dentro del Departamento y que se ve reflejado en la productividad total del mismo.

**Antecedentes Nacionales**

**Rojas, Ailhin (2011).***Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el desarrollo del proceso productivo en las empresas del sector alimenticio del Grupo la Caridad.* Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Mención: Gerencia en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

El propósito de esta investigación, era diseñar estrategias de motivación para optimizar el desarrollo del proceso productivo en las empresas del sector alimenticio del Grupo La Caridad, fue realizado este trabajo bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva y con revisión bibliográfica y documental. La unidad de análisis en la presente investigación estuvo compuesta por los empleados administrativos de nivel medio y la unidad muestral por los departamentos: Recursos Humanos, Contabilidad, Crédito y Cobranza, Sistema, Compra y Facturación.

Entre los resultados obtenidos por el investigador esta lo referente a las condiciones motivacionales; en cuanto a la motivación interna, se evidencia en los trabajadores el deseo de realizar actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos, conllevando así a la autorrealización. Mientras que, desde el punto motivacional externo, los trabajadores coinciden en las condiciones intrínsecas del trabajo, es decir, al contenido del mismo, que proporcionan a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso o producto, y la valoración que la persona hace de esas condiciones.

El desarrollo de la mencionada investigación y la presente tienen relación haciendo referencia la existencia de factores externos e internos en las organizaciones que afectan directamente la motivación de los trabajadores y por ende el logro de los objetivos propuestos, demostrando que la motivación está relacionada con el desempeño laboral y que existen elementos como el salario, el reconocimiento, las condiciones de trabajo, las políticas de la institución, entre otros factores que no son satisfactorios y que afectan el rendimiento del trabajo.

**Uribe, Richard (2009).** *La Motivación como estrategia generadora de satisfacción. Empresas dedicadas al servicio del punto de venta.* Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Mención: Gerencia. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Esta investigación se desarrolló con la finalidad de analizar las estrategias claves de motivación al personal técnico que labora en las empresas de servicio de puntos de ventas, con el fin de buscar el incremento de satisfacción en la actividad laboral. Considerando que motivar a los trabajadores debe ser parte de las tácticas ya que un personal que no se sienta motivado simplemente no va a rendir el máximo dentro de la organización, lo cual influye directamente en el logro de los objetivos tanto profesionales como organizacionales.

Cabe destacar que, esta investigación es producto de una metodología descriptiva, revisión documental y trabajo de campo. La población para efecto de esta investigación estuvo representada por un total de 3 empresas: Telecomunicación Programación y Mantenimiento (T.P.M), Consorcio Credicard y Nexus Consultores. la muestra fue representada por los técnicos en condición de fijos pertenecientes a las 3 empresas del sector de telecomunicaciones y servicios de puntos de ventas en el estado Carabobo, que a la fecha sumaban un total de 49 trabajadores.

Entre los resultados obtenidos en la encuesta, se puede apreciar que hace falta un cambio en las organizaciones, ya que aunque no demuestran una rotunda insatisfacción es evidente la necesidad de implantar estrategias que hagan que los empleados aumenten su satisfacción en el trabajo. A la luz del fin trazado en el segundo objetivo para describir las causas que afectan la motivación del personal que laboran en las empresas de servicio de puntos de ventas, se pudo apreciar que los factores de la motivación no son muy considerados en cuenta, para solventar esto es necesario empezar con un plan y que los supervisores sean buenos lideres para motivar, y así poder lograr los objetivos, deben tener credibilidad para que así les tengan confianza, es decir si no confían en el jefe no le seguirán.

En vista de lo antes señalado, el tema desarrollado tiene estrecha relación con la presente investigación, ya que la problemática planteada tiene como eje central la motivación. Es importante tener en cuenta que en cualquier puesto o función que se desempeñe, la motivación es mucho más que una cuestión económica. Por ello las empresas no sólo tienen que orientar sus acciones hacia la rentabilidad, sino además hacia el cuidado y generación de lugares de formación, desarrollo, recreación y salud.

**Erazo, Thais (2011).** *La motivación como factor clave en el desempeño laboral del personal docente del instituto universitario adventista de Venezuela.* Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y relaciones laborales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Este trabajo de investigación hizo énfasis en la importancia de estudiar y aprovechar los factores humanos y de motivación de los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV en lo adelante). Destacando la autora que en dicha institución cada comienzo de año académico se realiza una semana de compromiso con el servicio, en la que se dictan seminarios para los trabajadores, en los que se repasan los valores de la institución, la misión y visión de la misma. Con esto se espera que los trabajadores puedan dar inicio a un nuevo año académico con la visión estratégica de los directivos, con un espíritu de equipo motivado e invitado a la reflexión de dar lo mejor de sí en pro de los estudiantes adventistas y no adventistas venezolanos.

La investigación utilizada fue de tipo Descriptivo, de Campo y Transeccional. Tomando como muestra al total de la población, conformados de la siguiente manera: Empleados dedicación exclusiva, empleados tiempo completo y empleado tiempo parcial. Entre los resultados obtenidos están: Que es importante el reconocimiento en el trabajo para la mayoría de los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela para alcanzar sus logros, Para la mayoría de los profesores las condiciones ambientales de trabajo propician positivamente el cumplimiento de sus tareas, la supervisión ejercida por sus superiores mejora la labor como docente, que los profesores del al percibir que es reconocido su trabajo, le insta a participar en actividades extracurriculares.

La investigación antes mencionada, tiene relación con la presente en resaltar la importancia de contar personal motivado y enfocado al cumplimiento de la misión y visión de la organización, determinando en primer lugar cómo influye la motivación como factor clave en el desempeño laboral de los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV).

**Garvi, Nestor (2012).** *La Motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. Juan Ramón González Baquero del Estado Carabobo.* Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en educación. Universidad de Carabobo. Venezuela.

El objetivo de la investigación fue Analizar la motivación en el logro de la satisfacción en la labor docente de la U.E. “Juan Ramón González Baquero” del Estado Carabobo, para así describir la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral del docente que allí se desempeña, destacando que los resultados concebidos en esta investigación pueden contribuir de manera significativa a mejorar el ambiente de trabajo tanto en la institución referida, como en cualquier otra institución que esté interesada en optimizar la calidad del educativo.

El diseño de la presente investigación corresponde al no experimental, enmarca en un diseño de campo, el análisis de la motivación docente en el logro de la satisfacción laboral fue estudiado sin manipular sus variables, por cuanto los datos se recolectaron directamente desde el escenario donde se desarrollaron, es decir, en la U.E. “Juan Ramón González Baquero” La presente investigación es de tipo descriptiva, La muestra de la investigación será probabilística, la muestra estará representada por los veintisiete (27) profesores que laboran en la institución.

En cuanto las conclusiones se tiene que, los docentes de esta institución trabajan por el placer de poder controlar lo que hacen y conseguir lo que desean, además que obtienen una sensación agradable al realizarlo, lo que genera un nivel armónico de autoestima en los docentes. También se observó que los docentes poseen niveles medios de motivación, dado que en la institución la mayoría de ellos establecen vínculos débiles de relaciones personales con sus compañeros de trabajo, sintiendo que no se desarrollan adecuadas relaciones de amistades que le pudieran aportar el acompañamiento necesario para lograr su bienestar, lo cual constituye un factor de gran debilidad que influye en el logro de su satisfacción laboral.

Dentro de este marco, resalta la similitud entre la investigación antes expuesta con la investigación en desarrollo, en que la motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, ésta a la vez produce un desempeño del empleado que está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

**Bases Teóricas**

La revisión de la teoría utilizada da sustento y apoyo a la investigación, permitiendo conformar el marco referencial y conceptual, el mismo aborda el enfoque sistemático en la administración de los recursos humanos, Por lo que las bases teóricas conllevan a la revisión bibliográfica para dar a conocer las teorías y conceptos que ayuden a la clasificación del problema, en la investigación se tocarán dos esquemas principales, siendo estos la motivación donde se explicaran sus teorías y el desempeño laboral utilizando como apoyo para la comprensión de los términos diversos autores que a continuación se presentan.

**Motivación**

La necesidad o el deseo que mueve la conducta hacia una meta se llama motivación, pero la Motivación está influida por números factores, como el instinto básico, el aprendizaje, la necesidad de explorar, dominar el ambiente, la búsqueda de éxito, la personalidad de cada uno…en fin, se trata de un concepto complejísimo que a todos nos interesa conocer a objeto de manejar como claves para el éxito laboral. Entre las diversas definiciones de Motivación encontramos la presentada por Bados (2006) quien señala:

El termino motivación deriva del verbo latino moveré, cuyo significado es “mover”, o lo que es lo mismo: el modo de acción para conseguir algo. La motivación es, por tanto, una necesidad o un deseo que dinamiza la conducta, dirigiéndola hacia una meta. (p.36).

Para Alcover (2004), el término Motivación se utiliza con tres significados distintos en la vida cotidiana:

En primer lugar, las metas que la gente tiene. Los procesos mentales que utiliza la gente para intentar conseguir dichas metas (las expectativas) para obtener un buen empleo, por ejemplo). Estos procesos mentales incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y como conseguirlo. Y finalmente; los procesos sociales a través de los cuales algunos individuos intentan cambiar el comportamiento de los otros: los jefes, los padres, etcétera. En este caso se habla de intentos de influencia. (p. 245).

De allí pues que el autor, estructura las principales teorías de la motivación, siendo estas: La persona, el contexto y las relaciones que se establecen entre el contexto y la persona.

**Teorías centradas en la persona:** El primer grupo de enfoques teóricos tienen en común que los autores ponen énfasis en el individuo motivado, aunque desde distintos puntos de vista, así tenemos:

1. Teoría de las jerarquías de las necesidades. La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por el autor en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que amplio posteriormente.

Maslow, importante representante de la corriente humanista y por tanto preocupado por el desarrollo y la autorrealización personal, postulo la existencia de cinco tipos de necesidades humanas las cuales se encuentran estrictamente jerarquizadas; de abajo a arriba se sitúan:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre (alimento, vivienda, vestimenta, etc.).
2. De seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro (conservación de su propiedad, de su empleo, etc.).
3. Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
4. De autoestima –estimación: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, etc.
5. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente; como la autonomía, independencia y autocontrol.

Cada una de ellas funciona como agente motivacional, ya que se caracterizan por producir un desequilibrio físico o psicológico que estimula la acción a fin de solventar a corregir la situación de déficit creada. Ahora bien las necesidades de orden inferior-fisiológicas y de seguridad- requieren un ciclo motivacional más breve en el tiempo que las tres de orden superior-social, estima y autorrealización, es decir, el impulso experimentado por la privación de las primeras lleva a la realización de conductas mucho más inmediatas que el ocasionado por las segundas.

1. Teoría de los motivos sociales.

Esta teoría fue expuesta por Mc Clelland (1917-1998); citado en Alcover 2004), a partir de las investigaciones previas sobre motivos y rasgos de personalidad. Dicho autor llego a la conclusión de que la conducta motivada está impulsada por motivos primarios y secundarios:

1. Motivos primarios: Se encuentran directamente involucrados en la supervivencia del individuo. Son innatos y dependen de bases fisiológicas.
2. Motivos secundarios: Pueden ser personales o sociales. Los primeros se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales. Los motivos sociales-logro, poder y afiliación-por el contrario, se van adquiriendo y modificando con las experiencias de interacción social de cada persona.

Las conductas impulsadas por los motivos sociales las identifico al establecer las características básicas de cada uno de los motivos:

* La motivación al logro: Se define como La tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento. La persona muy motivada por el logro se caracteriza por su interés en conseguir un estándar de excelencia.
* Motivación de poder: Mc Clelland distingue dos variedades de poder. En primer lugar, el poder personal se caracteriza por el deseo de dominar y controlar el comportamiento de los demás. Por otra parte, el poder socializado se activa por la posibilidad de ganar una votación.
* Y la motivación de afiliación: Que trata del interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con una o varias personas. Este motivo se asocia cuatro tipos de recompensas sociales: afecto positivo o estimulación asociada con cercanía interpersonal, atención o elogio, reducción de miedo o estrés y comparación social.

1. Teoría de la motivación intrínseca.

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que las personas se sientan bien. Por ello Varela (2010:54); plantea que la motivación intrínseca “es el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción cuya naturaleza es completamente psicológica y no fisiológica. Este tipo de motivación se basa, en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación”.

La necesidad de competencia lleva a las personas a buscar y conseguir retos que son óptimos para sus capacidades y así, la adquisición de competencias resulta de la interacción con estímulos que suponen desafíos. Esta necesidad está relacionada con el aprendizaje ya que proporciona el empuje necesario para realizarlo. Mientras que la necesidad de autodeterminación está relacionada con la libertad de control necesaria para que la motivación intrínseca se muestre realmente operativa. Dicho de otra manera, las personas buscan tener el control de sus propias acciones, siendo este deseo el núcleo mismo del comportamiento intrínsecamente motivado.

**Teorías centradas en el contexto**

Estas teorías se caracterizan por acercarse a la conducta motivada desde el punto de vista de la influencia del contexto sobre la persona. Se trata entonces de aproximaciones conductuales.

1. Teoría de la reducción del impulso: En esta teoría Hull enfatiza, el papel de las situaciones pasadas de estímulo-respuesta para explicar el proceso de motivación. Según esta teoría, el comportamiento es función de la interacción entre el número de veces que un comportamiento ha satisfecho correctamente una necesidad –el hábito- y la fuerza del impulso causado por esa necesidad. El impulso-drive-se define como la tendencia a la actividad generada por una necesidad experimentada.
2. Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante.: En esta teoría, el individuo opera conductualmente en su entorno para obtener refuerzos positivos o consecuencias reforzadoras; de la misma manera, realizara las accione precisas para evitar castigos o consecuencias negativas.

**Teorías centradas en la relación entre el contexto y la persona**

En este grupo de teorías pueden situarse aquellas con un carácter psicosocial. Las mismas hacen hincapié en la naturaleza de la relación establecida entre el individuo motivado y el ambiente en que este se encuentra. De esta forma, factores cognitivos y psicosociales se encuentran presentes por igual en las distintas formulaciones teóricas surgidas, entre ellas cabe destacar:

1. Las teorías de la Expectativa-Valencia: Esta teoría considera que el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, expectativas y anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras. En general, estos enfoques consideran que el comportamiento es función de tres variables multiplicativas: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.

* La expectativa: Se define como la creencia acerca de la posibilidad de que un acto particular, un esfuerzo, conduzca a un resultado concreto, un buen rendimiento laboral.
* La instrumentalidad: Es una creencia de probabilidad sobre la unión entre un resultado.
* La valencia: Es la orientación actitudinal que cada individuo asigna a ciertos resultados o recompensas. Por ejemplo: En el trabajo el dinero es una recompensa que puede tener diferentes niveles de valencia para diferentes personas.

1. La teoría de la Equidad: Según la teoría de la Equidad, las personas buscan la justicia y la equidad en sus relación sociales. Con este objetivo, evalúan continuamente a quienes les rodean, formándose impresiones acerca de lo que los demás hacen y de lo que, supuestamente, les sucede en consecuencia. Es decir, se basa en la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otros (comparación social) y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio con la organización.
2. La teoría Social-Cognitiva: Se basa en las influencias contextuales y el papel de las cogniciones en la determinación de los procesos motivacionales. Esta teoría se asienta en el principio de que, si una persona quiere alcanzar un objetivo complicado, es necesario que actúen cuatro componentes interrelacionados. La Figura 1 presenta el Proceso motivacional según la Teoría Social-Cognitiva.

**Figura 1**

¿lo estoy haciendo bien?

Fuente: Varela (2010).

Cabe destacar, que la característica fundamental de esta teoría es su carácter relacional entre individuo y ambiente, han sido utilizadas con mucha frecuencia para explicar la motivación laboral. La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral.

**Motivación Laboral**

Uno de los factores más importantes para las personas es la motivación ya que es influyente en su comportamiento y en su desempeño laboral dentro de una organización como en lo personal de acuerdo al concepto de motivación la cual es difícil de definir; el comportamiento del individuo es provocada por el medio ambiente que lo rodea y la necesidad que tenga en la sociedad lo cual genera diferentes cambios en los seres humanos.

En su libro Comportamiento Organizacional, Robbins (2004), define la motivación, como:

Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. **La intensidad** consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando se habla de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una **dirección** que beneficie a la organización. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige a las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona por su esfuerzo. 1 suficiente para alcanzar la meta. (p.156).

Contar con personal motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia los líderes entre las competencias que deben desarrollar figuran el de aprender a motivar a sus más cercanos seguidores.

Así mismo, en lo referente a la Motivación Laboral, Alcover (2004). Plantea que más allá del simple deseo por conocer los determinantes conductuales de quienes nos rodean, existen al menos tres razones fundamentales para explicar este importante auge:

1. Las potentes fuerzas externas de la competencia nacional e internacional y las condiciones económicas, sociales y tecnológicas han llevado a la dirección de las organizaciones a desarrollar mecanismos que incrementen o al menos mantengan los niveles de eficacia laboral. 2. La creciente preocupación por las necesidades, no solamente económicas, de al menos cierto tipo de trabajadores clave a los que necesita mantener dentro de su estructura. 3. Muchos directivos manejan la suposición de que los empleados más motivados siempre rinden siempre mejor. (p. 250).

**Principales enfoques teóricos en el estudio de la motivación**

Los psicólogos del trabajo y de las organizaciones han estudiado la forma sistemática de los aspectos motivacionales del trabajo, ello desde la fundación formal del campo de la motivación laboral durante las décadas de 1930 y 1940, a partir de los años cuarenta se produce la incorporación de la psicología humanista a esta área y autores como Maslow y años más tarde McGregor, autor de la Teoría X/Y, en la que se anuncian los principios que rigen dos modelos distintos de actuación X para una dirección taylorista e Y para una dirección humanista de los directivos organizacionales respecto a la motivación de sus empleados. (Ver cuadro Nº 1).

**Cuadro Nº 1**

**Supuestos de las Teorías X e Y**

|  |  |
| --- | --- |
| **TEORIA X** | **TEORIA Y** |
| * A las personas no les gusta trabajar, por lo que deben ser obligados a hacerlo mediante coacción. * El trabajador medio prefiere ser dirigido, rechaza la responsabilidad y desea la seguridad por encima de todo. * El trabajador es egoísta y se muestra indiferente a las metas organizacionales. * Los trabajadores, por naturaleza, son resistentes a los cambios. * Los trabajadores son crédulos, no muy inteligentes y fácilmente manipulables. | * Las personas no son pasiva por naturaleza. Si se han vuelto así es por la forma en que son tratados por las organizaciones. * Las personas poseen, por naturaleza, el potencial para desarrollar y asumir responsabilidades. También para comportarse en consonancia con la metas organizacionales. * La responsabilidad de los directivos es reconocer esos potenciales y hacer posible que los trabajadores los desarrollen. * Para conseguir esto, los directivos deben estructurar las políticas organizacionales para que los seres humanos puedan conseguir sus propias metas mientras cumplen las organizacionales. |

Fuente: Robbins(2004)

**Orientación motivacional extrínseca e intrínseca**

Uno de los puntos comunes en las distintas teorías de la motivación laboral radica en el principio de que los trabajadores realizan sus tareas a cambio de conseguir ciertas recompensan que necesitan o les satisfacen. Alcover (2004), explica:

Motivación laboral extrínseca: explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas de su realización. Dicho de otra manera; el trabajo se convierte en un instrumento para conseguir un fin. Es importante destacar que los motivadores extrínsecos funcionan siempre que el trabajador no los posea. Motivación intrínseca: la realización de la conducta satisface necesidades de la causación personal, fundamentalmente las de competencia y autodeterminación, estos resultados laborales ocurren inmediatamente después del rendimiento y se refieren a las consecuciones relacionadas con las satisfacción o frustración de necesidades de alto nivel o de crecimiento. Diferencia de lo que ocurre con la motivación extrínseca, los elementos intrínsecos siguen motivando aunque ya se posean. (p.252).

**Elementos que favorecen la Motivación**

No todos los elementos de motivación influyen en cada persona con la misma intensidad. Esta influencia va a depender de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que se clasifican de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg, Mausner y Snyderman, citado por Varela (2010:61), convencidos de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este puede determinar el éxito o fracaso.

**Factores Motivadores**

Están referidos al contenido de la tarea y la relación del trabajo con ella y producen sentimiento que tienden a ser duraderos. Para los autores estos factores causan satisfacción por los sentimientos de desarrollo o crecimiento personal que generan. A continuación se detallan:

1. La consecuencia de los logros: Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para los autores el elemento motivador más importante.
2. Las características de la tarea; entre los atributos motivacionales encontramos:
   1. El interés que despierta en el trabajador.
   2. La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
   3. La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad desde que empieza hasta que termina.
   4. La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
3. La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
4. La implicación de conocimientos y habilidades. En general resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de dificultad intermedia.
5. Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como, el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución en referencia a la información desde el propio trabajo.

**Factores Higiénicos**

Son factores externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo. Entre ellos destacan:

1. El salario y los beneficios: salario básico, incentivos económicos, vacaciones, asignación de vehículos, entre otros.
2. La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La continuidad ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; donde uno de los mayores anhelos de los trabajadores es lograr un puesto que le proporcione seguridad y continuidad laboral.
3. Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir status laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, reconociendo las aptitudes, habilidades y potencia de las personas.
4. Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del lugar de trabajo y sus instalaciones, cabe destacar que los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que valoran más estas condiciones.
5. El estilo de supervisión o grado y forma de control de la organización.
6. El ambiente social del trabajo, será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, promocione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Este aspecto satisface necesidades sociales de afiliación y relación. (Ver cuadro Nº 2).

**Cuadro Nº 2**

**Cuadro Comparativo entre Factores Motivacionales e Higiénicos**

|  |  |
| --- | --- |
| **FACTORES MOTIVACIONALES**  **(De satisfacción)** | **FACTORES HIGIENICOS**  **(De insatisfacción)** |
| Contenido del cargo (cómo se siente el  Individuo en relación con su CARGO) | Contexto del cargo (Cómo se siente el  Individuo en relación con su EMPRESA). |
| 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. | 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales. |

Fuente: Varela (2010).

Cabe destacar que estos factores, si son positivos ocasionan sentimientos positivos de corta duración, pero si son negativos, causan insatisfacción porque generan sentimientos de injusticia. A continuación, cuadro resumen de las teorías de motivación descritas anteriormente. (Ver cuadro Nº 3).

**Cuadro Nº 3**

**Resumen de las Teorías de Motivación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TEORIA** | **AUTOR** | **DESCRIPCION** |
| Jerarquía de Necesidades | AbrahanMaslow | 1943. Es una de las teorías más conocida de la motivación, plantea que en las personas existe una jerarquía de necesidades básicas. |
| Reducción del Impulso | Clark Hull | 1952. Según esta teoría, el comportamiento es función de la interacción entre el número de veces que un comportamiento ha satisfecho correctamente una necesidad. |
| Del refuerzo o condicionamiento | BurrhusF.Skinner | 1953. En esta teoría, el individuo opera conductualmente en su entorno para obtener refuerzos positivos o consecuencias reforzadoras. |
| Bifactorial | Herzberg, Mausner y Snyderman | 1959. La relación de trabajo es básica, si las personas se sienten bien sus repuestas son mejores. |
| Equidad | Stacy Adams | 1965. A las personas no solo les interesa la cantidad de premios, también la relación que tiene con los demás |
| Teoría X y Y | Douglas Mc Gregor | 1966. Propuso que hay dos puntos de vista sobre el empleado, uno negativo “X” y otro positivo Y” |
| Motivación Intrínseca | Edward L. Deci | 1975. este tipo de motivación se basa, en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación. |
| Expectativa-Valencia | El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero fue completada por Porter y Lawler (1968). | Afirma que las personas como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas a los sucesos futuros de la vida. |
| Motivaciones Sociales | Mc Clelland | 1985. Se enfoca en identificar 4 impulsos predominantes en los seres humanos. |
| Social-Cognitiva | Albert Bandura | 1986. Se basa en las influencias contextuales y el papel de las cogniciones en la determinación de los procesos motivacionales. |

Fuente: Varela (2010).

Estas teorías, destacan la importancia de las diferencias individuales en el tema de motivación. Los gerentes o directivos se pueden equivocar en sus diagnósticos sobre las necesidades y motivaciones de los trabajadores porque:

* Suponen que todos se motivan por los mismos factores que los motivan a él o ella.
* Desatienden las diferencias individuales que se presentan en un grupo de trabajadores del mismo cargo o nivel; o las diferencias culturales de trabajadores de diferentes regiones.
* No tienen en cuenta que las motivaciones cambian con el paso del tiempo, no solo porque las personas cambian sino porque el contexto también varía.

En virtud de loexpuesto, tenemos que, uno de los aspectos que genera mayor interés en cualquier organización, es como motivar al trabajador previo a definir los nivele de motivación presentes y así entender muchas situaciones que se pueden presentar o ya están presentes en el ámbito laboral. En torno a esto; tenemos que Bados (2006), presenta la respuesta a una de las grandes interrogantes relacionada al tema de la Motivación, siendo esta la de **cómo Motivar a la gente,** a continuación explica:

1. Cultivar la motivación intrínseca: suministrar tareas que promuevan la curiosidad y no emplear excesivamente las recompensas. Estas pueden usarse de dos modos: para controlar o para informar. El excesivo control exterior tiene la desventaja de que cuando se retira; puede decrecer el interés por la actividad; con tanto control exterior se colapsan la independencia y la capacidad de tomar decisiones. 2) Conocer los motivos de la gente: las acciones para motivar deben estar en concordia con los estilo de cada persona. Si son sujetos que aprecian el reconocimiento de los demás, debe concedérseles la atención que desean. Los que s sienten impulsados por el afecto y la pertenencia a un grupo deben ser colocados en un entorno donde las decisiones se discutan en grupo. 3) Determinar metas específicas: Y que impliquen un cierto desafío, siempre combinado con informar puntualmente sobre los progresos. Los objetivos deben ser claros y explícitos, ya que ello orienta la atención, promueve el esfuerzo y estimula la creatividad. (p. 54).

El análisis precedente, indica que en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral, metas, valoración de resultados; elementos que influyen tanto positiva como negativamente en los trabajadores.

**La Motivación como determinante del Desempeño**

El hombre en su proceso de crecimiento e interacción social asume o copia patrones o modelos de conducta de otros individuos, que incluyen un conjunto de valore, principios, ética y moral que proyectara de manera relativa. La necesidad de crecimiento, reconocimiento, aceptación, entre otras; son la que impulsan o motivan a los individuos hacia una conducta determinada para el alcance de su satisfacción.

El factor motivación es determinante en el comportamiento de la vida diaria por lo tanto en el desempeño en el ámbito laboral. Aunque la motivación es personal depende de la situación o el contexto en el nos desarrollemos.

En la actualidad las organizaciones están en constante movimiento que repercute en la forma en que las personas se relacionan y desenvuelven; influyendo en la voluntad de asistir de manera cumplida al trabajo y de realizar el mayor esfuerzo con persistencia.

De allí pues, que se ha establecido la Teoría Bifactorial de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Como patrón para el desarrollo de esta investigación, ya que esta es una de las más completas; presentando en la teoría elementos presentes en la organización objeto de estudio ya que las variables que la integran se asemejan a las características de las personas que participan en el desarrollo de la misma. De igual manera, servirá de base para la creación y desarrollo del instrumento que servirá para la obtención de la información por parte de los trabajadores participantes.

**Desempeño**

El termino desempeño, alude a las acciones que ejecuta el empleado independientemente del resultado que alcancen esas conductas. Entre los autores que hacen referencia a desempeño, está: Varela O. y Salgado E. (2010) plantean que:

El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores. (p.24)

El primer elemento en esta definición es la naturaleza del concepto. Desempeño es conducta, no el resultado de esa conducta. Desempeño alude a las acciones que ejecuta el empleado independientemente del resultado que alcancen esas conductas.

En general, las conductas que constituyen el desempeño pueden tomar tres formas. Las Físicas, en el caso de las actividades que impliquen principalmente movimientos del cuerpo tales como cargar cajas o realizar trabajos de mantenimiento. Cognoscitivas, en el caso de conductas enteramente intelectuales, tales como actividades de planeación o diseño de estrategias. Y Psicomotoras, aludiendo a conductas que son una mezcla de actividades intelectuales y físicas. Cualquier posición dentro de una organización es susceptible de exigirle al empleado conductas que podrían encajar en cualquiera de los tres tipos descritos.

Por otra parte, Landy (2006:164). En referencia al Desempeño plantea que: “son las acciones y conducta que son relevantes para las metas de la organización, se miden en términos del rendimiento del trabajador”.

El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es lo consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí misma.

Algunos psicólogos, como Campbell, afirman que la psicología ha invertido gran cantidad de tiempo para descubrir los diversos atributos de los trabajadores que causan o que se relacionan con el desempeño. Campbell y sus colegas propusieron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. Existe un aspecto importante en el modelo y que los componentes del desempeño real, son: el conocimiento declarativo, la habilidad, el conocimiento procedimental y la motivación son determinantes del desempeño.

Cabe además destacar que el autor antes mencionado: Determino los componentes básicos del desempeño, los cuales combinados con los tres determinantes se completa el modelo de Campbell. A continuación, se detallan:

* Rendimiento de la tarea específica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
* Rendimiento de la tarea no especifica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.
* Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud de su trabajo.
* Demostración del esfuerzo: La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que hace un esfuerzo extra cuando se requiere, la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
* Mantenimiento de la disciplina personal: El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias a la ley o las reglas.
* Facilitar el desempeño del equipo y los pares: El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
* Supervisión/liderazgo: Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
* Administración: Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

**Modelos de Desempeño**

Los investigadores comparten la tesis de que desempeño es un concepto multidimensional, es decir, el ámbito del concepto es susceptible de ser dividido en grupos de conductas homogéneas (dimensiones). A continuación cada una de estas dimensiones. (Ver figura Nº 2).

**Figura Nº 2**

Fuente: Varela (2010)

**Desempeño de tareas:** Se refiere al grupo de conductas que define el cargo; son las acciones que demanda una posición. Su contenido es útil para identificar las acciones básicas que se le exigen al empleado. El empleador se vale principalmente de este desempeño cuando fija las expectativas conductuales que corresponden al empleado, por lo que si ejecuta eficazmente el desempeño de la tarea se satisface, en buena medida, el aporte que espera de él. Además de esto permite proyectar las destrezas que posee el empleado. La ausencia o escaso desarrollo de destrezas relacionadas con la tarea es causa fundamental de una pobre ejecución de esta podemos observarlo en el cuadro Cuadro Nº 4, donde se identifican ejemplos que lo evidencian.

**Cuadro Nº 4**

**Factores genéricos del desempeño de tareas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DEFINICIÒN** | **EJEMPLOS** |
| 1. Administración | Conductas orientadas a dejar rastros de las operaciones en la firma | Llenar formularios, mantener archivos, enviar, correspondencia |
| 1. Comunicación Oral y Escrita | Conductas requeridas para divulgar información interna o externamente | Hacer presentaciones, dar charlas |
| 1. Supervisión y Liderazgo | Conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la organización | Tomar decisiones, establecer objetivos, resolver conflictos, fijar estrategias |
| 1. Trabajo con Cosas | Conductas de naturaleza física o psicomotora que implican la manipulación de objetos | Manipular aparatos mecánicos o electrónicos, trabajar con herramientas |
| 1. Trabajo con Datos | Conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información | Recolectar y archivar datos, realizar análisis |
| 1. Trabajo con Personas | Conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro o fuera de la organización | Atender público, interactuar con compañeros de trabajo. |

Diseño: Centella, 2014

**Desempeño contextual:** Son las conductas no estrictamente vinculadas con el puesto de trabajo, que colaboran con el logro de los objetivos de la organización mediante el mantenimiento del clima psicológico y social. Tres características diferencian a este tipo de desempeño de las otras dimensiones. Primero, las conductas que abarca no están directamente relacionadas con un trabajo en particular. Segundo, las conductas no están necesariamente relacionadas con las destrezas técnicas que posean el empleado; factores como la personalidad del individuo, actitudes organizacionales como satisfacción o compromiso con la organización y algunos elementos emocionales han sido los preferidos para explicar las causas de esta dimensión. Finalmente como tercera característica; esta que las conductas relacionadas son discrecionales. Dado que las conductas que incluye no están vinculadas con un trabajo en particular, no existe sanción o recompensa asociada, por lo que el trabajador es libre de decidir si ejecuta o no estas conductas.

Se ha determinado que las conductas relacionadas con este desempeño contribuyen de forma independiente al logro de las metas de la organización, es decir, el desempeño contextual tiene un valor incremental sobre la eficacia de los grupos. Por consiguiente, la organización se beneficia no solo del cumplimiento de las metas exigidas por el cargo (desempeño de tareas), sino de conductas que no están vinculadas a las tareas y que colaboran con el mantenimiento del clima de trabajo. (Ver Cuadro Nº 5).

**Cuadro Nº 5**

**MODELO DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DEFINICIÓN** | **EJEMPLOS** |
| 1. Contextual Interpersonal | Conductas dirigidas a buscar el beneficio de compañeros de trabajo | Ayudar a terceros en el trabajo, mantener actualizados a otros sobre eventos relevantes |
| 1. Contextual sobre las tareas | Conductas que exceden los estándares de trabajo exigibles a un empleado | Persistir con entusiasmo aun en situaciones de dificultad; trabajar horas extras de forma voluntaria |
| 1. Contextual Organizacional | Conductas que demuestran la solidaridad del empleado con la organización | Participar en eventos sociales; defender la organización fuera y dentro del trabajo |
| 1. Contextual e Innovación | Conductas que permiten mantener el ritmo de cambios que lleva la firma o que colabora para generar cambios beneficiosos para la organización | Aprender y aplicar conocimiento dirigido a la mejora de productos o procesos |

Fuente: Varela (2010).

**Desempeño Contraproductivo:** Son aquellas conductas que amenazan el bienestar de la organización o de sus miembros en virtud de la violación de las normas, ya sean tacitas o expresas. Esta dimensión se aproxima al concepto de desempeño de forma diferente, identificando conductas que lejos de contribuir al logro de las metas de la organización van en detrimento de ellas.

Dos elementos caracterizan las conductas de este tipo de desempeño: Primero, la dimensión describe acciones que desvían el status quo. Contraviene un grupo de normas o estándares aceptados en la organización y se convierte en una amenaza al sistema social. En segundo lugar: La dimensión contiene conductas que deben omitirse. Dado el efecto negativo de estas conductas, a diferencia de las otras dimensiones del desempeño, la organización espera que el empleado no incurra en ellas. Independientemente del daño que este desempeño puede causar, estas conductas pueden clasificarse de acuerdo con el receptor de la acción. En función de ello, dos factores son identificados en el modelo de desempeño contraproductivo: interpersonal y organizacional.

El primer factor contiene conductas que ponen en riesgo el bienestar físico o psicológico de los compañeros de trabajo. Ejemplos de este factor van desde conductas de poca transcendencia, como hablar mal de los compañeros de trabajo o mostrar favoritismos en la toma de decisiones, hasta ofensas más serias como amenazar o ejecutar actos de violencia hacia otros.

El segundo factor, contiene conductas que ponen en riesgo directamente a la organización. Son acciones que menoscaban el logro de las metas de la firma. Ejemplo de esto son, conductas menores como abandono del puesto de trabajo antes de concluir la jornada laboral o trabajar intencionalmente a bajo ritmo, sabotaje de quipos o robo. (Cuadro Nº 6).

**Cuadro Nº 6**

**MODELO DE DESEMPEÑO CONTRAPRODUCTIVO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DEFINICIÒN** | **EJEMPLOS** |
| Desempeño contraproductivo interpersonal | Conductas que amenazan la integridad física o psicológica de los compañeros de trabajo | Realiza amenazas a compañeros de trabajo, incomodar física o verbalmente a otros. |
| Desempeño contraproductivo organizacional | Conductas que perjudican la actividad de la organización | Sabotear equipos, robar objetos de la organización o utilizar activos de la firma para beneficio personal |

Fuente: Varela (2010).

**DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

* **Desempeño Laboral:** Comportamientos observados en un individuo en un cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización.
* **Incentivos.** Son pagos, servicios o premios hechos por la organización a sus trabajadores.
* **Insatisfacción:** Es el grado de frustración que siente un individuo al no lograr lo que se propone.
* **Meta:** Es el fin a que se dirigen los deseos y acciones de un individuo.
* **Motivo:** Todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinadas formas. Dando origen a un comportamiento específico.
* **Motivación:** Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar.
* **Necesidad:** Un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.
* **Normas:** Conjunto uniforme de direcciones que el grupo impone a las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo.
* **Organización:** Es un conjunto sistemático de dos o más personas, que cumplen papeles formales y comparten un propósito en común.
* **Poder:** La capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.
* **Satisfacción:** Es el estado que se obtiene de lograr lo que se desea, o el placer que se obtiene después de lograr la realización de una meta.
* **Tareas:** Partes en las que se divide un trabajo a realizar. Cantidad de obra especificada para un determinado lapso, cantidad de obra requerida para percibir una remuneración fijada.
* **Trabajador:** Quien trabaja para otro bajo subordinación; recibe por ello una remuneración.

**CAPITULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta un resumen del análisis de la información obtenida a través del desarrollo del proceso de la investigación, basada en el análisis de la motivación laboral y desempeño del personal de la Dirección de Administración y Crédito de la una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, ubicada en Valencia - estado Carabobo, para la descripción de sus características y condiciones laborales. El mismo se presenta en forma sistematizada, siguiendo el orden de los objetivos específicos.

Es relevante mencionar, que el grupo seleccionado por cumplir principalmente con dos características: una de ellas es que representan el grupo más grande y el personal de las sedes es vital para la investigación por la naturaleza de la institución que representan, siendo esta la entrega de microcréditos a pequeños empresarios.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron 3 instrumentos, dos (2) referentes a Motivación y uno (1) en torno a Desempeño; aplicado los jefes de las Direcciones mencionadas con anterioridad. Entre los tres (3) instrumentos sumaron (44) items. Debe señalarse que Para la tabulación, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

Así mismo, las respuestas obtenidas por los sujetos encuestados fueron procesadas y analizadas especificando la dimensión, los indicadores y los ítems evaluados. Además, los resultados se presentaron gráficamente circulares y se interpretaron cada uno de ellos para su comprensión.

**Tabla N° 1**

Descripción del personal al que se aplicó en instrumento de Motivación

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sexo** | **Femenino** | **Masculino** | **%** |
| 13 | 4 | 76% |
| **Totales** | 13 | 4 | 24% |

**Tabla N° 2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nivel Académico** | **T.S.U** | **%** | **Licenciado** | **%** |
| 6 | 35% | 11 | 65% |

**Tabla N° 3**

Descripción del personal al que se aplicó en instrumento sobre Desempeño

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sexo** | **Femenino** | **%** |
| **Totales** | 5 | 100% |

**Tabla N° 4**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nivel Académico** | **Licenciado** | **%** |
| 5 | 100% |

A continuación el análisis de los instrumentos aplicados, cabe destacar que la interpretación se realizo por indicadores previamente presentados en el capitulo anterior.

**Tabla N° 5**

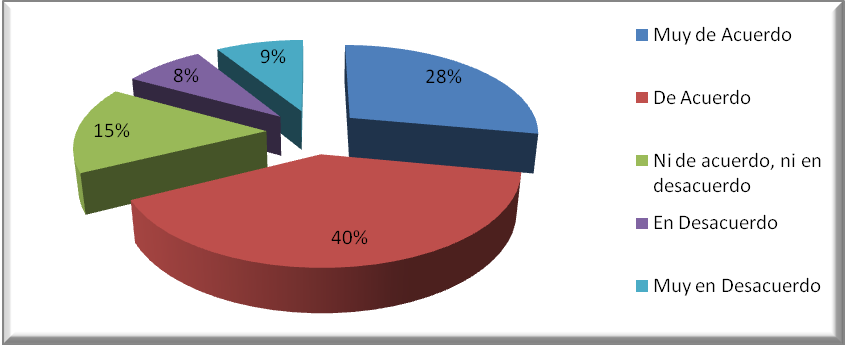
**Motivación (Factores Motivacionales).**

**Indicador: El trabajo en sí.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 1 | Se siente a gusto desempeñando las funciones correspondientes a su cargo | 6 | 10 | 0 | 1 | 0 |
| 2 | Conoce claramente las funciones inherentes a su cargo | 8 | 8 | 0 | 1 | 0 |
| 4 | Tiene libertad para elegir tu propio método de trabajo | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 7 | Conoce el manual de normas y procedimientos de la organización | 1 | 10 | 1 | 3 | 2 |
| 8 | Recibe de su supervisor reconocimiento por el desempeño de sus funciones | 3 | 1 | 6 | 0 | 7 |
| 10 | Le gusta el trabajo en equipo | 8 | 7 | 0 | 1 | 1 |
| 16 | Semanalmente Ud. realiza un cronograma de actividades a desarrollar para llevar un mejor control de las tareas a cumplir. | 4 | 10 | 1 | 2 | 0 |
| 15 | Está de acuerdo con las normas establecidas por la organización | 4 | 3 | 9 | 1 | 0 |

**Gráfico N° 1**

**Indicador:** El trabajo en sí.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

Con respecto al indicador El trabajo en sí; la opción de preferencia de los trabajadores fue la opción De Acuerdo con el 40%; del total. Destacando en los ítems 1y 4; el primero de estos hace referencia al agrado del trabajador al momento de desempeña sus funciones y a la libertad por parte del trabajador para la elección del método para llevar las actividades correspondientes al cargo.

En cuanto a los ítems, 2,7 y 15; concernientes al conocimiento de sus funciones, las normas y procedimientos establecidos y la aceptación de los mismos. En los ítems 15 y 8 trabajadores que representan el 15% mostro estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En los resultados obtenidos en el ítems 16, 10 de los trabajadores manifestaron desarrollar programaciones semanales para el desempeño de las funcione Y por ultimo pero no menos importante el ítems 10, donde destaca que 8 de los 17 encuestados señala estar de muy de acuerdo con la realización de actividades en equipo.

En segundo lugar está la opción Muy de Acuerdo con el 29%; De allí pues que, Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. Cabe considerar, por otra parte que la opción Ni de acuerdo, ni en descuerdo representa el 17% y la opción En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo el 18% restante.

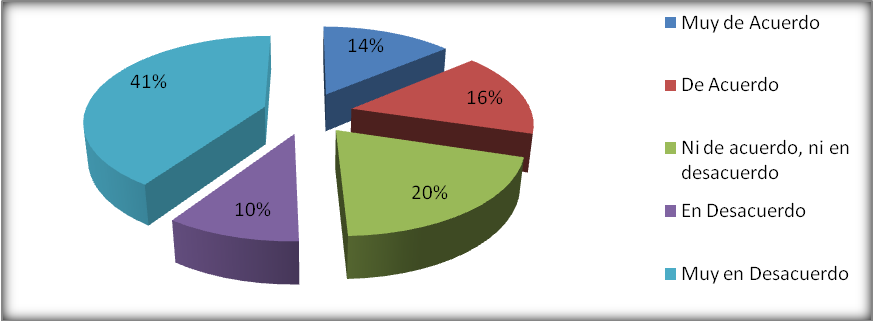
**Tabla N° 6**

**Indicador: Realización.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
|
| 5 | Recibió por parte del supervisor inducción para el desarrollo de sus funciones | 3 | 2 | 3 | 3 | 6 |
| 9 | Posee autonomía y puede resolver oportunamente imprevistos en el desarrollo de sus actividades | 3 | 6 | 1 | 5 | 2 |
| 12 | Asume con responsabilidad cuando se equivoca en sus labores diarias | 9 | 7 | 0 | 0 | 1 |

**Gráfico N° 2**

**Indicador:** Realización.

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

El indicador a analizar es el correspondiente a Realización, conformado por 3 items; en el grafico se observa que las opciones de preferencia fueron Muy de Acuerdo y De Acuerdo; acompaños por un 29% en cada una de ellas sumando entre sí el 58%. En virtud de lo señalado, se debe destacar que en el ítem 12 9 del total de los encuestados manifiestan estar de Muy de Acuerdo, con el planteamiento de qué; asumen con responsabilidad cuando en el desarrollo de sus actividades se presenta algún error o procedimiento errado. Es por ello que, Alcover; plantea que: No todos los elementos de motivación influyen en cada persona con la misma intensidad. Esta influencia va a depender de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

Cabe considerar que en el ítem 5; 6 de las 17 personas encuestadas seleccionaron la opción **Muy en Desacuerdo**, resultando altamente negativo ya que hace referencia al recibimiento de inducción por parte del supervisor para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo que ocupa el trabajador, sin duda este aspecto es de atención ya que puede tener dos vertientes: Una que el personal se crea un ambiente de incertidumbre y por lo tanto desmotivación y por otro lado puede motivar al trabajador a tomar iniciativa y prepararse por su cuenta para cumplir eficientemente con sus funciones.

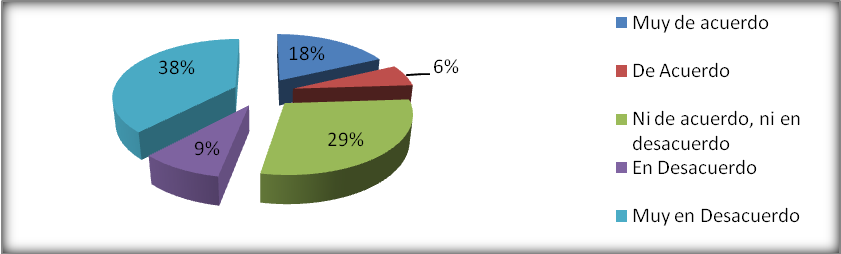
**Tabla N° 6**

**Indicador: Reconocimiento**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
|
| 8 | Recibe de su supervisor reconocimiento por el desempeño de sus funciones | 3 | 1 | 6 | 0 | 7 |
| 14 | Considera que su trabajo en valorado dentro de la organización | 3 | 1 | 4 | 3 | 6 |

**Grafico N° 3**

**Indicador:** Reconocimiento.



Fuente: Centella, María (2015)

**Análisis e Interpretación**

Este indicador está representado por los ítems 8 y 14 plantean: Considera que su trabajo es valorado dentro de la organización. La opción que representa el 38% del total señala estar Muy en Desacuerdo con este planteamiento; siendo señal inequívoca de desmotivación en los trabajadores, este resultado va seguido por un 29% que respondieron de manera “neutral” al seleccionar la opción Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es de destacar que curiosamente que el 18% restante eligió las opciones Muy de Acuerdo y En Desacuerdo con 9% respectivamente y solo 2 de los encuestados señalo estar De Acuerdo, representando el 6%. En virtud de esto, tenemos que: Contar con personal motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia los líderes entre las competencias que deben desarrollar figuran el de aprender a motivar a sus más cercanos seguidores**.**

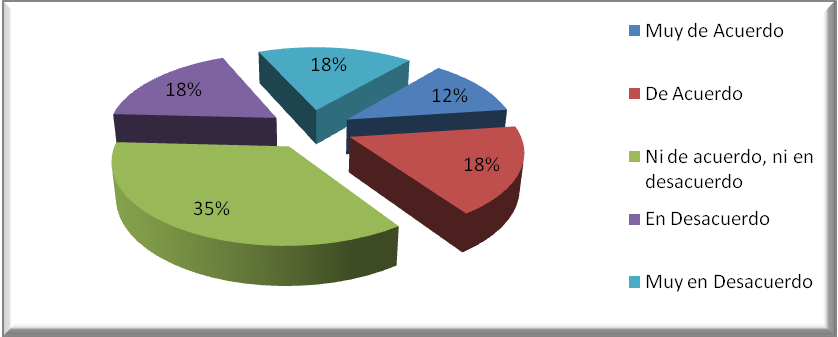
**Tabla N° 7**

**Indicador:** Responsabilidad.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
|
| 3 | Considera que tiene asignadas muchas tareas a desarrollar | 0 | 3 | 7 | 4 | 3 |
| 6 | Quisiera que se le asignara un cargo de mayor jerarquía | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 |

**Gráfico N° 4**

**Indicador:** Responsabilidad.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

En la gráfica que se observa claramente que el 35% opto por la opción **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,** considerada esta una opción considerada “neutral”, resaltando que en el ítem 3 que plantea: Considera que tiene asignadas muchas tareas a desarrollar. En base a este resultado, se tiene que por la propiedad neutral de esa opción, que los trabajadores se sienten a gusto con las actividades que desarrolla; las opciones que le siguen son: En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo con 18% cada una.

Igual situación se presenta en el planteamiento Nro. 6 en el que 5 de las 17 de los 17 trabajadores que participaron en la encuesta seleccionaron la opción **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo;** mientras que 4 de los trabajadores; manifiestan estar **Muy de Acuerdo** y 3 de ellos la opción **De Acuerdo**, con que se le asigne un cargo de mayor jerarquía siendo esto indicador de que 7 trabajadores del total poseen aspiraciones a desarrollarse profesionalmente y por ende se sienten capacitados para asumir nuevos retos y cambios con actitud positiva. De tal manera que es un punto importante para el desarrollo de la gestión del conocimiento para la empresa. Conocido esto como, Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas**.**

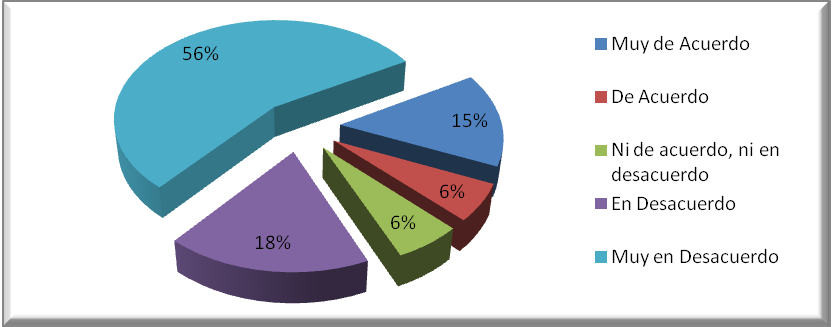
**Tabla N° 8**

**Indicador:** Progreso Profesional.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
|
| 11 | Ha recibido capacitación por parte de la institución en el último año | 0 | 2 | 0 | 3 | 12 |
| 13 | Le han proporcionado oportunidades de desarrollo profesional | 5 | 0 | 2 | 3 | 7 |

**Gráfico N° 4**

**Indicador:** Progreso Profesional.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

Conformado por 2 items el indicador Progreso Profesional indica que el 56% representado por 12 de los 17 trabajadores seleccionaron la opción **Muy en**, **Desacuerdo** en cuanto al haber recibido capacitación por parte de la institución en el último año. Y 7 de los encuestados manifestó a través de esa alternativa, la recepción de oportunidades de desarrollo profesional, seguido por Muy de Acuerdo a través de 5 de los trabajadores. Sin duda estos resultados son altamente negativos; ya que uno de los principales motores de motivación es la preparación y desarrollo de herramientas que permitan llevar a cabo las funciones asignadas y así estar más capacitado al momento de recibir oportunidades de desarrollo**.**

Ante lo antes señalado, es necesario resaltar lo planteado por Bados (2006), quien señala que: La necesidad o el deseo que mueve la conducta hacia una meta se llama motivación, pero la Motivación está influida por números factores, como el instinto básico, el aprendizaje, la necesidad de explorar, dominar el ambiente, la búsqueda de éxito, la personalidad de cada uno.

**Tabla N° 9**

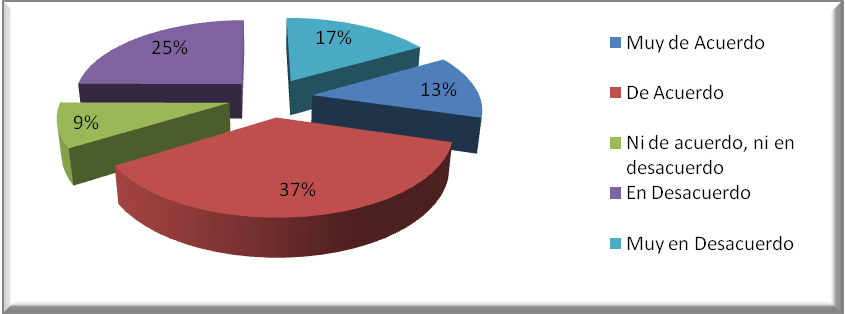
**Motivación (Factores Higiénicos).**

**Indicador:** Condiciones de trabajo.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
| 3 | Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo | 2 | 9 | 0 | 2 | 4 |
| 5 | Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos | 5 | 9 | 2 | 1 | 0 |
| 6 | Conoce el protocolo a seguir en caso de emergencia | 0 | 4 | 3 | 7 | 3 |
| 12 | Cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones | 0 | 6 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | Ha recibido la formación previa sobre Prevención y riesgos laborales previos a la incorporación al puesto de trabajo | 2 | 0 | 0 | 9 | 6 |

**Gráfico N° 5**

**Indicador:** Condiciones de trabajo.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la gráfica anterior, el 38% de los encuestados selecciono la opción De Acuerdo como la de su preferencia en los 6 items que conforman el indicador Condiciones de trabajo. En los ítems donde más resalto esta opción son: 3 y 14; los ítems señalados anteriormente tocan diversas vertientes pero igual de importantes cada una de ellas.

La primera hace referencia al conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas a su puesto de trabajo, en el que 9 de los encuestados tomaron la alternativa antes señalada. En el ítem 14 fue la seleccionada por 10 de los trabajadores en cuanto a la realización semanal de un cronograma de las tareas a cumplir. En ambos planteamientos los resultados obtenidos son sumamente positivos, se tiene que el personal ha recibido instrucción por parte de la institución cumpliendo así con uno de los principales deberes establecidos por el legislador.

Mientras que en el segundo, se observa que el trabajador pone de manifiesto el interés por realizar el trabajo de manera responsable proporcionando satisfacción en el trabajador. Reforzando lo expuesto, Varela (2010); plantea que: Las condiciones de trabajo Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del lugar de trabajo y sus instalaciones, cabe destacar que los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que valoran más estas condiciones.

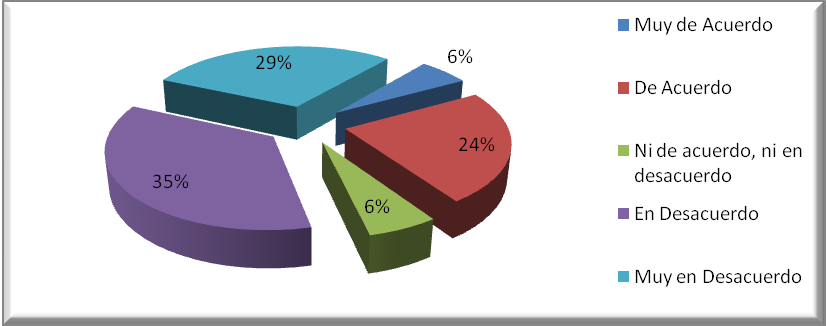
**Tabla N° 9**

**Indicador:** Administración.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
| 10 | Las condiciones físicas de tu puesto de trabajo se adaptan a tus necesidades | 1 | 4 | 1 | 6 | 5 |

**Gráfico N° 6**

**Indicador:** Administración.

 Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

El resultado presentado por la grafica es negativo, la opción de preferencia fue la de En Desacuerdo con 35% seguida por Muy en Desacuerdo con 29%; sumando entre las dos 64% del total encuestado. Evidenciando la poca o la ausencia de condiciones aptas en el puesto de trabajo mostrando de esta manera que los individuos que laboran en la Institución no están completamente conformes con el ambiente laboral que los rodea, situación que permite sugerir la implementación de estrategias que hagan sentir al trabajador a gusto con su lugar de trabajo.

Recordando que las condiciones ambientales de trabajo constituyen el campo de acción que busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. De esta forma, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

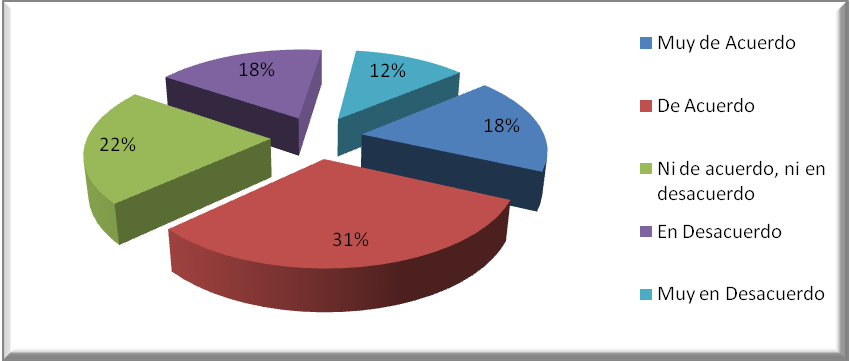
**Tabla N° 10**

**Indicador:** Salario.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
| 1 | Los sueldos y salarios son su fuente principal de motivación | 3 | 4 | 7 | 2 | 1 |
| 2 | Considera que su remuneración está acorde a las actividades que realiza | 1 | 3 | 3 | 7 | 3 |
| 9 | Considera que su desempeño amerita un mayor ingreso monetario | 5 | 9 | 1 | 0 | 2 |

**Gráfico N° 7**

**Indicador:** Salario.

****

Fuente: Centella, María (2015)

**Análisis e Interpretación**

En la gráfica resalta la opción De Acuerdo con 31% del total de los encuestados; seguido por la posición “neutral” por parte de los trabajadores en los planteamientos hechos en este indicador, resaltando que el **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,** arrojo un 22%; seguido por **En Desacuerdo** presentó 18% acompañado por 12% sumando entre ellas 38%.

Cabe destacar que en el ítem 1 la opción de preferencia **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**, fue la elección de 7 de los 17 trabajadores, es decir, 41% seguido muy de cerca por **De Acuerdo** representado por 4 y **Muy de Acuerdo** 3; arrojando como resultado 41% al igual que la opción señalada anteriormente resultando esto contradictorios ya que prácticamente la población se mostro divida en igual número, se tiene entonces que la mitad afirma que la remuneración es motivo de inspiración y/o motivación para el buen desempeño de su labor.

Mientas que, en el ítem 2 los resultados se distribuyeron en las 4 alternativas, la de preferencia fue **En desacuerdo** seleccionada por 7 de los 17 encuestados y las opciones **De Acuerdo, Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo y** Muy de Acuerdo por 3 trabajadores en cada de ellas y solo una de ellas señalo estar **De Acuerdo.** Ante lo descrito, es bueno destacar que Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a cambio de trabajo**.**

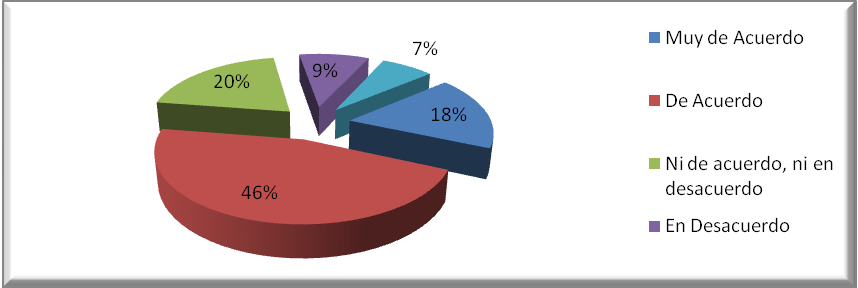
**Tabla N° 11**

**Indicador:** Relación con el supervisor.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
| 4 | El supervisor propicia el trabajo en equipo | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 7 | Su jefe inmediato se muestra receptivo con usted | 3 | 9 | 3 | 2 | 0 |
| 8 | Se siente en libertad de hablar abiertamente con su jefe inmediato | 3 | 10 | 3 | 1 | 0 |
| 11 | El trato de los superiores con usted y sus compañeros es equitativo | 2 | 8 | 5 | 2 | 0 |
| 13 | Realiza actividades en equipo con su supervisor | 3 | 8 | 2 | 1 | 3 |

**Gráfico N° 8**

**Indicador:** Relación con el supervisor.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

Los resultados representados en la grafica obtenidos son altamente positivos, la alternativa de preferencia fue **De Acuerdo** con un 46%, Resaltando los obtenidos en los ítems 7, 8,11 y 13. Los ítems señalados hacen referencia directa a la relación con el supervisor; tocando aspectos como: Receptividad por parte del jefe, trabajo en equipo, libertad de hablar directamente con el supervisor e igualdad en el trato del supervisor para con el trabajador y sus compañeros de trabajo, siendo estos elementos fundamentales para el desarrollo de un ambiente motivador para los trabajadores de cualquier organización.

En el gráfico, se evidencia que la mayoría de los trabajadores encuestados se sienten complacidos por las relaciones con el supervisor inmediato lo que influye son e incide positivamente en el desarrollo de un clima organizacional óptimo dentro de la institución como lo expresa Maslow por en su teoría de las necesidades, en la que expone que los seres humanos sienten la necesidad de relacionarse con lo demás y 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. Sin dejar de lado el 20% opto por la alternativa **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,** considerado esto como una posición neutral pero de tomar en consideración**.**

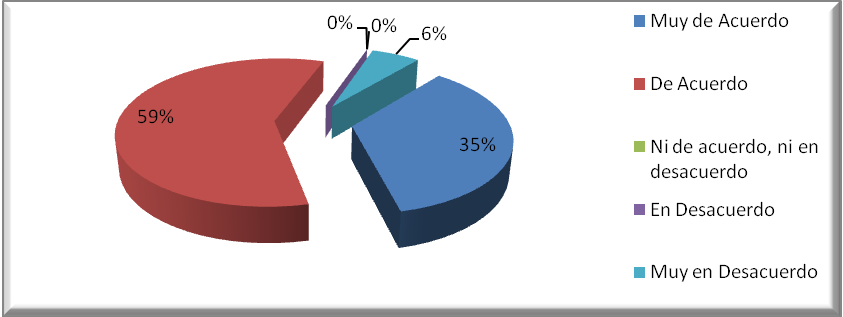
**Tabla N° 12**

**Indicador:** Beneficios y servicios sociales.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
| 15 | Es importante que la organización desarrolle un sistema de incentivos, como: Reconocimientos, carta de felicitación; entre otras. | 6 | 10 | 0 | 0 | 1 |

**Gráfico N° 9**

**Indicador:** Beneficios y servicios sociales.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

Se hace evidente en la grafica la opinión de los encuestados referente a la importancia del desarrollo de un sistema de incentivos. En primer lugar está la opción De Acuerdo con un 59%, seguida por 35% de la alternativa **Muy de Acuerdo. Casi en su totalidad los trabajadores** consideran que la aplicación de un programa de incentivos influiría en la satisfacción personal y por consiguiente en su rendimiento laboral. De aquí pues que, el desarrollo de un sistema integrado de beneficios cubriría factores como el de la insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como los factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) descritos por Herzberg.

De esta forma aumentará la moral de sus empleados, reducirá la rotación de personal, aumentará la no insatisfacción en el trabajo y mejorará la imagen de la organización entre sus empleados; destacando que es menos probable que las personas satisfechas se planteen irse. Los beneficios pueden suponer un incentivo para producir y dedicarse a la institución.

**Tabla N° 13**

**Desempeño**

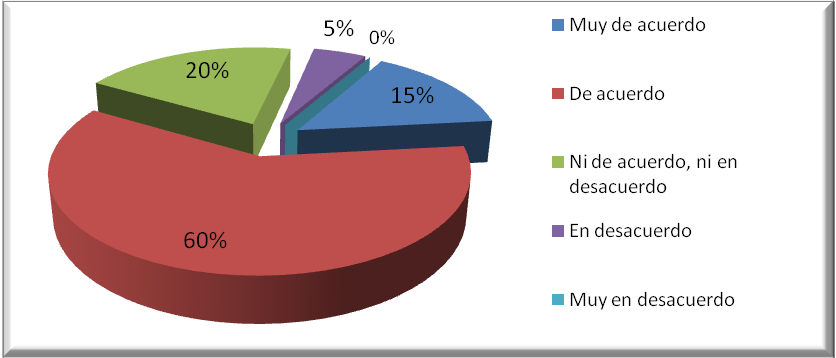
**Indicador:** Supervisión y liderazgo

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  |  |  |  |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
| 1 | Los trabajadores conocen claramente las funciones a desarrollar | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 5 | Está satisfecho con la labor desempeñada por su personal a cargo | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | El personal presenta dominio de conceptos, métodos y técnicas para el desarrollo de las actividades asignadas | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| 8 | Los trabajadores aportan ideas para mejorar los procesos de trabajo | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 |

**Gráfico N° 10**

**Desempeño**

**Indicador:** Supervisión y liderazgo.

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

Supervisión y liderazgo, en esta gráfica el 60% está representando la opción **De Acuerdo,** cabe destacar que 3 de los 5 encuestados selecciono esta alternativa en ítems como: el claro conocimiento de las funciones, dominio de conceptos, métodos y técnicas y el aporte de ideas por parte de los trabajadores; siendo esto altamente positivo coincidiendo perfectamente con la denominación de Desempeño de tareas; en la que Se refiere al grupo de conductas que define el cargo; son las acciones que demanda una posición. Su contenido es útil para identificar las acciones básicas que se le exigen al empleado.

Cabe considerar, por otra parte el 20% de la opción Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguida por el 5% de los encuestados que manifiestan estar en Desacuerdo ante los planteamientos hecho por el investigador; es de prestar atención ya que a pesar de ser pocos los que conforman el nivel supervisorio cada uno de ellos trabaja con diversos profesionales y en diferentes áreas. Landy (2006:164). Explica que Supervisión/liderazgo, se trata del Rendimiento obtenido al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.

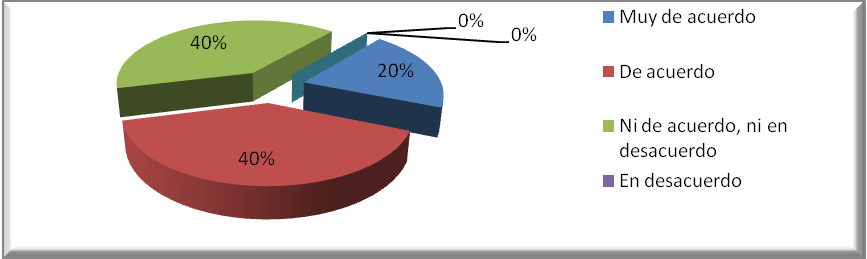
**Tabla N° 14**

Indicador: Comunicación.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 11 | Los trabajadores conocen las metas establecidas a la sucursal | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 |

**Gráfico N° 11**

**Indicador:** Comunicación

****

Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

La gráfica anterior presenta resultados llamativos ya que tanto la opción De Acuerdo como la de Ni de acuerdo, ni en desacuerdo representan el 40% cada una respectivamente; al igual que los demás planteamientos amerita atención ya que dicha institución fue creada con el objetivo de entregar microcréditos a en el estado y para poder cumplir con esto cada una de las sucursales que la conforman tienen establecidas metas mensuales, trimestrales y anuales por alcanzar.

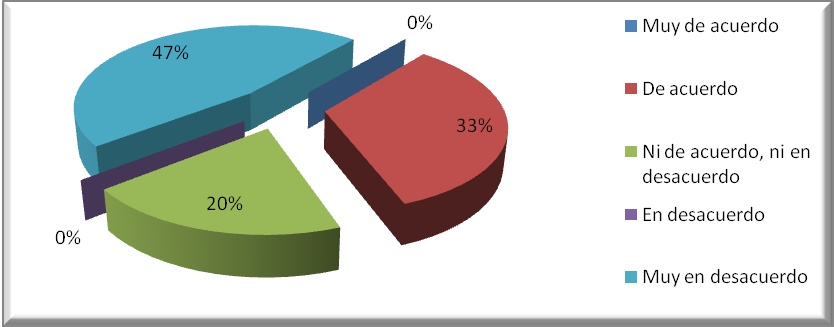
**Tabla N° 15**

**Indicador:** Satisfacción al cliente.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
|
| 9 | Ha recibido quejas por parte de un (a) cliente de uno de los trabajadores | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| 10 | Son frecuentes las quejas y/o reclamos de los clientes | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| 13 | Le brindan respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes externos | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 |

**Gráfico N° 12**

**Indicador:** Satisfacción al cliente.



Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

Conformado por tres ítems el indicador Satisfacción al cliente, resalta la alternativa Muy en desacuerdo con un 47% siendo este resultado positivo; además se observa que el 33% de los encuestados manifiesta estar De Acuerdo con los planteamientos realizados; reflejados en los ítems 10 y 13 en el primero de ellos 2 de los 5 encuestados manifiesta que son frecuentes las quejas y/o reclamos de los clientes; mientras que en el ítem 13, 3 de ellos destaca que los trabajadores brindan respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes**.**

Los resultados obtenidos corresponden a la teoría correspondiente al Desempeño de tareas, señalando que, se refiere al grupo de conductas que define el cargo; son las acciones que demanda una posición. Su contenido es útil para identificar las acciones básicas que se le exigen al empleado. El empleador se vale principalmente de este desempeño cuando fija las expectativas conductuales que corresponden al empleado, por lo que si ejecuta eficazmente el desempeño de la tarea se satisface, en buena medida, el aporte que espera de él. Además de esto permite proyectar las destrezas que posee el empleado.

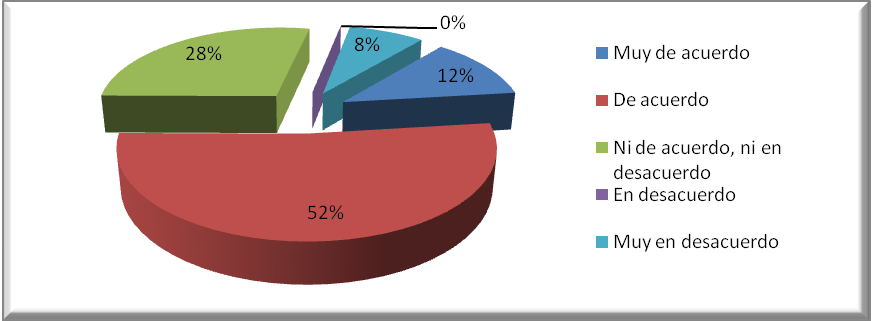
**Tabla N° 16**

**Indicador:** Compromiso.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de Acuerdo** | **De Acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En Desacuerdo** | **Muy en Desacuerdo** |
|
| 2 | Cumplen con los lapsos establecidos para el desarrollo de las actividades | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | Los trabajadores cumplen con el horario de trabajo | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| 4 | Regularmente el personal presenta niveles de ausentismo | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 |
| 7 | En su opinión, el personal está comprometido con la organización | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| 12 | Trabaja en equipo para alcanzar las metas | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 |

**Gráfico N° 13**

**Indicador:** Compromiso.



Fuente: Centella, María (2015).

**Análisis e Interpretación**

La opción de preferencia fue la **De Acuerdo** con 52%, este indicador está conformado por 5 items; los de mayor puntaje en esta opción son, a modo de referencia. A continuación se detalla:

En el ítem 2, referente al Cumplimiento de los lapsos por parte de los trabajadores para el desarrollo de las actividades 3 de los encuestados, señalaron estar de acuerdo, mientras que 2 manifiestan estar Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo. En el ítem 7, se repite la selección del ítem 2 y finalmente entre las que obtuvieron mayor porcentaje está el ítem 12 donde 4 de los 5 encuestados manifiestan estar De Acuerdo. Lo descrito anteriormente es altamente positivo en relación a los trabajadores y su desempeño desde la óptica de los supervisores inmediatos. En torno a esto, Varela O. y Salgado E. (2010:24) plantean que: Se ha determinado que las conductas relacionadas con este desempeño contribuyen de forma independiente al logro de las metas de la organización, es decir, el desempeño contextual tiene un valor incremental sobre la eficacia de los grupos. Por consiguiente, la organización se beneficia no solo del cumplimiento de las metas exigidas por el cargo (desempeño de tareas), sino de conductas que no están vinculadas a las tareas y que colaboran con el mantenimiento del clima de trabajo.

Cabe considerar por otra parte, que la segunda opción de preferencia fue Ni de acuerdo, ni en desacuerdo con 28% del total.

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Conclusiones**

En relación a determinar motivación de los trabajadores de las Direcciones de Administración y Crédito de una institución adscrita al Ejecutivo Regional. docentes de una facultad de una institución de educación superior del estado Carabobo la presente o, se determinó que existen varios factores que afectan el comportamiento y los hábitos de adaptación a las actividades que desempeñan estos individuos dentro de la organización como los factores y que literalmente hacen referencia exclusiva a lo que es la motivación humana y lo que esta significa en el ámbito laboral, descritos por los autores referenciado en dicha investigación, como son: los conocimientos, las capacidades , las habilidades, los incentivos entre diversas teorías de motivación humana ya estudiados por otros.

Inicialmente se abordó la problemática de estudio, analizando la situación existente mediante un análisis diagnóstico de los efectos y causas del mismo, planteándose los objetivos que guiaron el desarrollo de la investigación y justificando el por qué de la realización de este proyecto. Seguidamente se elaboró un marco teórico donde se recopilaron algunos trabajos de investigación relacionados de una u otra forma con el tema a estudiar. Se estableció un marco de referencia donde se conceptualizó la motivación y el desempeño, diversas teorías de la motivación y su influencia en la administración, así como diversos modelos de desempeño y sus causas.

Se considera que el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, cuya motivación permite incrementar la productividad de la empresa, por lo tanto, una vez analizados los datos obtenidos y finalizada la presente investigación, se concluye lo siguiente:

En cuanto al alcance del primero objetivo especifico, Identificar los factores (motivacionales e higiénicos) que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito. Las conclusiones obtenidas son:

* Los trabajadores están de acuerdo con los factores relacionados con el Trabajo en sí, resaltando posee conocimiento claro de las funciones a desempeñar, sentirse a gusto con el desempeño de las actividades asignadas, conocer a profundidad el manual de normas y procedimientos, y el trabajo en equipo.
* En cuanto al reconocimiento, destaca que los trabajadores manifiestan estar Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguido de cerca por estar Muy de desacuerdo, ante el recibimiento de reconocimiento y el valor otorgado al desempeño de sus funciones.
* Responsabilidad, al igual que en la opción anterior; coincide con la anterior resaltando la opción Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; ante el planteamiento de poseer muchas tareas a desarrollar y si quisiera que se le asignara un cargo de mayor jerarquía.
* Progreso profesional, la opción Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; se repite con un 56%. Destacando que 12 de los 17 trabajadores seleccionaron la opción Muy en desacuerdo en cuanto al recibimiento de capacitación por parte del empleador y siete (7) de ellos manifiestan el no haber recibido oportunidades de desarrollo profesional.
* De acuerdo, fue la opción de preferencia; obteniendo los mayores porcentajes los indicadores referentes a: El conocimiento de los riesgos y las medida de prevención relacionadas a su puesto de trabajo, el mantener por parte de los trabajadores su lugar de trabajo y libre de obstáculos y el contar con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
* Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación de los trabajadores.
* Consideran que su desempeño, amerita mayor ingreso monetario.
* El supervisor propicia el trabajo en equipo.
* Sienten libertad de hablar abiertamente con su jefe inmediato.
* El trato de los superiores y los trabajadores es equitativo.
* Realizan actividades en equipo con el supervisor inmediato.
* Consideran importante el desarrollo de sistema de incentivos.
* Los trabajadores manifestaron no contar con condiciones físicas en su puesto de trabajo.
* Coincidieron estar En desacuerdo, al evaluar que la remuneración está acorde a las actividades que realiza.

En torno al segundo objetivo específico: Describir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito de una fundación adscrita al Ejecutivo Regional. Se concluyo que:

* Los trabajadores conocen claramente las funciones a desarrollar.
* Manifiestan estar satisfechos con la labor desempeñada por los trabajadores.
* Presentan dominio de conceptos, métodos y técnicas para el desarrollo de sus funciones.
* Aportan ideas para la mejora de los procesos.
* Conocen las metas establecidas en la sucursal.
* No han recibido quejas por parte de los clientes en cuanto a la atención de los trabajadores.
* No son frecuentes las quejas y/o reclamos de los clientes.
* Los trabajadores brindan oportuna respuesta a las solicitudes de los clientes externos.
* Cumplen con los lapsos establecidos para el desarrollo de las actividades.
* Cumplen con el horario establecido.
* Presentan niveles de ausentismo, este indicador arrojo opinión dividida; en la que, dos (2) estuvieron de acuerdo, uno (1) ni de acuerdo ni desacuerdo y dos (2) muy en desacuerdo.
* El personal se muestra comprometido con la organización.
* Trabaja en equipo en pro de alcanzar las metas.

En lo referente al tercer objetivo planteado, ya se ha presentado de forma separada las conclusiones obtenidas en cuanto a la motivación y el desempeño; permitiendo concluir que la motivación en cualquiera de sus vertientes está presente en el de desempeño de los trabajadores; destacando unos factores más que otros, a continuación se explica:

* Los trabajadores se sienten a gusto con las actividades que le son asignadas y se sientes capacitados para ejercer pero se debe resaltar coincidiendo con lo manifestado por los Jefes y Directores; siendo un aspecto positivo para la organización; si dejar de lado que en lo referente a las posibilidades la mayoría de los trabajadores destaco la carencia de posibilidades de adiestramiento y ascenso por parte del empleador.
* Otro de los aspectos a considerar es lo concerniente al Reconocimiento destaca la opción considerada “neutral”, siendo la de preferencia por la mayoría; contrastando con lo expresado por la parta supervisorio manifestando que el personal conoce las metas de la organización, cumplen con los lapsos establecidos, aportan ideas a la mejora de los procesos y muy claramente estar satisfechos con el desempeño de los trabajadores. En vista de lo planteada la conclusión es la necesidad de entablar mayores oportunidades de dialogo entre las partes.
* Uno de los indicadores que obtuvo mayor preferencia por los participantes de la investigación es la alternativa que plantea que la remuneración está acorde a las actividades que realiza; además de manifestar abiertamente que lo concerniente a sueldos y salarios es fuente principal de motivación.
* Compromiso; vital en cualquier organización sin importar su dimensión en este particular los Jefes y Directores manifiestan que están altamente comprometidos además de cumplir con las actividades en los lapsos establecidos.
* Satisfacción del cliente; uno de los puntos neurálgicos dentro de la organización ya que la naturaleza de esta es la entrega de micro créditos a pequeños empresarios, referente a esto la conclusión es que los trabajadores brindan oportuna respuesta a los clientes tanto internos como externos y el bajo porcentaje de reclamos y/o quejas por parte de las personas que solicitan información y los ya participantes en el programa.

**Recomendaciones**

Para Analizar los elementos motivacionales presentes en los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito y destacar la influencia que ejerce en el desempeño Laboral en una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, se plantean las siguientes sugerencias:

1. Reforzar y promover los elementos concernientes a las condiciones de trabajo.
2. El reconocimiento laboral, es indispensable, por lo tanto se recomienda implementar programas de reconocimiento de las acciones positivas logrando así incrementar la estima de los trabajadores e incentivarlos a ser cada día mejor.
3. Los resultados obtenidos en lo referente a Responsabilidad, arrojaron resultados ambiguos, siendo señal de temor en los trabajadores para asumir nuevos retos con miras de alcanzar una mejor posición laboral. La labor del empleador radica en otorgarles herramientas que le permitan generar confianza en sí mismos, en los superiores y en la institución.
4. Progreso profesional; este indicador va de la mano con el punto anterior destacando que los trabajadores manifestaron no recibir adiestramiento ni posibilidades de ascenso.
5. Las condiciones de trabajo varían según la organización, pero dentro de oficinas existen ciertas características que el empleador debe considerar como: temperatura, iluminación, diseño del lugar, calidad de aire, privacidad y ruido entre otros. Se tiene que disminuir lo más posible los riesgos de seguridad de las instalaciones, proporcionando las condiciones físicas de calidad.
6. Reconocer públicamente la labor, de aquellos que cumplen con su actividad laboral efectivamente.
7. Informar los logros continuamente a todos los integrantes de la organización.
8. Creación de buzones de sugerencias en las sedes para así poder tener información directa de los clientes en cuanto a la atención, celeridad por parte del personal y desarrollo de mejoras.
9. Garantizar a los trabajadores un entorno saludable proporcionándoles condiciones óptimas de salud física y mental que generen bienestar.
10. Brindar los recursos necesarios para hacer su trabajo, aclarar responsabilidades, metas y motivarlos para que tengan un nivel más alto de desempeño.
11. Avanzar en la profesionalización y realización de planes de crecimiento profesional para optimizar el desarrollo de las funciones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

* Alcover, Carlos (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. Editorial Mc Graw Hill.México.
* Bados, Arturo (2006). Enciclopedia de la Psicología. Editorial Océano. España.
* Baron, Robert (1996). Psicologia. Editorial ,Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.
* Chiavenato, Idalberto (2007). **El Capital Humano de las Organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill. España.
* Chourio, J. (1999) Estadística Nº 1 Aplicada a la Investigación Educativa. Publicación Independiente. Colombia.
* Delgado de Smith (2002). Conduciendo la investigación. Editorial Comala. Venezuela.
* Dessler, Gary (2009). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Pearson. México.
* Dolan, Shimon (1999). **La Gestión de Recursos Humanos.** Editorial

Mc Graw Hill. México.

* Garvi, Néstor(2012). **La Motivación en el logro de la satisfacción en la****labor docente de la U.E. Juan Ramón González Baquero del Estado Carabobo.**Tesis de Maestría en Gerencia Avanzada en educación. Universidad de Carabobo.
* Hernández, Nieves (2010). **La Motivación como factor del Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo** **Petroquímico Morelos.** Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana. México.
* Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1992). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.México.
* Landy, Frank (2006). Psicología Industrial. Editorial Mc Graw Hill. México.
* Mendez, Carlos (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Editorial Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
* Rojas, Ailhin (2011).**Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el desarrollo del proceso productivo en las empresas del sector alimenticio del Grupo la Caridad.** Tesis de Maestría de Administración de Empresas. Mención: Gerencia, Universidad de Carabobo (UC). Carabobo.
* Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional,Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.
* Sabino, Carlos (2002). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Venezuela.
* Uribe, Richard (2009). **La Motivación como estrategia generadora de satisfacción. Empresas decididas al servicio del punto de venta.**Tesis de Maestría de Administración de Empresas. Mención: Gerencia, Universidad de Carabobo (UC). Carabobo.
* Varela Otmar y Salgado E. (2010). El Desempeño de los Individuos en las Organizaciones. Editorial IESA. Venezuela.

**ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICASY SOCIALES

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CAMPUS BÁRBULA

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**

**DE LAS DIRECCIONES DE ADMINISTRACIÓN**

**Y CRÉDITO DE UNA FUNDACION**

**ADSCRITA AL EJECUTIVO REGIONAL**

Estimado compañera (o)

Para la realización de la investigación que arriba se menciona, se solicita su colaboración, respondiendo de la forma más sincera posible las preguntas del presente cuestionario. A objeto de garantizar la mayor objetividad, no se requiere identificación alguna.

Instrucciones:

1. Cada enunciado debe ser leído cuidadosamente.
2. La respuesta que considere más acertada márquela con una (X).
3. Todos los planteamientos deben ser respondidos, puesto que su información es vital para el desarrollo de la investigación.
4. El valor de las alternativas es:

* Muy de acuerdo (5)
* De acuerdo (4)
* Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)
* En desacuerdo (2)
* Muy en desacuerdo (1)

Gracias por su colaboración.

**CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL**

Dimensión: Factores Motivacionales

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 1 | Se siente a gusto desempeñando las funciones correspondientes a su cargo |  |  |  |  |  |
| 2 | Conoce claramente las funciones inherentes a su cargo |  |  |  |  |  |
| 3 | Considera que tiene oportunidades de ascenso dentro de la organización |  |  |  |  |  |
| 4 | Tiene libertad para elegir tu propio método de trabajo |  |  |  |  |  |
| 5 | Recibió por parte del supervisor inducción para el desarrollo de sus funciones |  |  |  |  |  |
| 6 | Quisiera que se le asignara un cargo de mayor jerarquía |  |  |  |  |  |
| 7 | Conoce el manual de normas y procedimientos de la organización |  |  |  |  |  |
| 8 | Recibe de su supervisor reconocimiento por el desempeño de sus funciones |  |  |  |  |  |
| 9 | Posee autonomía y puede resolver oportunamente imprevistos en el desarrollo de sus actividades |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
| 10 | Le gusta el trabajo en equipo |  |  |  |  |  |
| 11 | Ha recibido capacitación por parte de la institución en el último año |  |  |  |  |  |
| 12 | Asume con responsabilidad cuando se equivoca en sus labores diarias |  |  |  |  |  |
| 13 | Semanalmente Ud. realiza un cronograma de actividades a desarrollar para llevar un mejor control de las tareas a cumplir |  |  |  |  |  |
| 14 | Considera que su trabajo en valorado dentro de la organización |  |  |  |  |  |
| 15 | Está de acuerdo con las normas establecidas por la organización |  |  |  |  |  |
| 16 | Le han proporcionado oportunidades de desarrollo profesional |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL**

Dimensión: Factores Higiénicos.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 1 | Los sueldos y salarios son su fuente principal de motivación |  |  |  |  |  |
| 2 | Considera que su remuneración está acorde a las actividades que realiza |  |  |  |  |  |
| 3 | Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo |  |  |  |  |  |
| 4 | El supervisor propicia el trabajo en equipo |  |  |  |  |  |
| 5 | Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos |  |  |  |  |  |
| 6 | Conoce el protocolo a seguir en caso de emergencia |  |  |  |  |  |
| 7 | Su jefe inmediato se muestra receptivo con usted |  |  |  |  |  |
| 8 | Se siente en libertad de hablar abiertamente con su jefe inmediato |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 9 | Su desempeño laboral amerita un mayor ingreso monetario |  |  |  |  |  |
| 10 | Las condiciones físicas de tu puesto de trabajo se adaptan a tus necesidades |  |  |  |  |  |
| 11 | El trato de los superiores con usted y sus compañeros es equitativo |  |  |  |  |  |
| 12 | Cuenta con las herramientas necesarias para el efectivo desempeño de sus funciones |  |  |  |  |  |
| 13 | Realiza actividades en equipo con su supervisor |  |  |  |  |  |
| 14 | Ha recibido la formación previa sobre Prevención y riesgos laborales previos a la incorporación al puesto de trabajo |  |  |  |  |  |
| 15 | Es importante que la organización desarrolle un sistema de incentivos, como: Reconocimientos, carta de felicitación; entre otras. |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**

**Objetivo:** Describir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 1 | El personal conocen claramente las funciones a desarrollar |  |  |  |  |  |
| 2 | Los trabajadores cumplen con los lapsos establecidos para el desarrollo de las actividades |  |  |  |  |  |
| 3 | Cumplen con el horario de trabajo |  |  |  |  |  |
| 4 | Regularmente el personal presenta niveles de ausentismo |  |  |  |  |  |
| 5 | Está satisfecho con la labor desempeñada por el personal a cargo |  |  |  |  |  |
| 6 | El personal presenta dominio de conceptos, métodos y técnicas para el desarrollo de las actividades asignadas |  |  |  |  |  |
| 7 | En su opinión, el personal está comprometido con la organización |  |  |  |  |  |
| 8 | Los trabajadores aportan ideas para mejorar los procesos de trabajo |  |  |  |  |  |
| 9 | Ha recibido quejas por parte de un (a) cliente de uno de los trabajadores |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Ítems** | **Muy de acuerdo** | **De acuerdo** | **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Muy en desacuerdo** |
|
| 10 | Son frecuentes las quejas y/o reclamos de los clientes |  |  |  |  |  |
| 11 | Los trabajadores conocen las metas establecidas en la sucursal |  |  |  |  |  |
| 12 | Trabaja en equipo para alcanzar las metas |  |  |  |  |  |
| 13 | Le brinda usted respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes externos |  |  |  |  |  |

**Cuadro Nº 9**

**Cuadro Técnico Metodológico**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General** | **Objetivos Específicos** | **Factores Motivacionales** | **Indicadores** | **Instrumentos y Técnicas** | | **Ítems** | **Fuente** |
| Analizar los elementos motivacionales y el desempeño laboral presentes en los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito en una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas que permitan sugerir estrategias para su optimización | Identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito | Están referidos al contenido de la tarea y la relación del trabajo con ella y producen sentimiento que tienden a ser duraderos. Para los autores estos factores causan satisfacción por los sentimientos de desarrollo o crecimiento personal que generan. | El trabajo en sí  Realización  Reconocimiento  Progreso profesional.  Responsabilidad | C  CCuestionario/ Encuesta | 1,2,4,7,8,10,15  5,9,12  14  11,13  3,6 | |  |

Trabajadores de las direcciones de Administración y Crédito de una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional

**Cuadro Nº 9 Cont.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General** | **Objetivos Específicos** | **Factores**  **Higiénicos** | **Indicadores** | **Instrumentos y Técnicas** | **Ítems** | **Fuente** |
| Analizar los elementos motivacionales y el desempeño laboral presentes en los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito en una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas que permitan sugerir estrategias para su optimización. | Identificar los factores higiénicos que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito. | Son factores externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo. | Condiciones de trabajo.  Administración de la empresa.  Salario.  Relación con el supervisor.  Beneficios y servicios sociales. | C  C  CCuestionario / Encuesta | 3,6,7,14,16  10  1,2,12  4,5,8,9,11,13  15 | Trabajadores de las direcciones de Administración y Crédito de una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional |

**Cuadro Nº 9 Cont.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General** | **Objetivos Específicos** | **Factores Motivacionales** | **Indicadores** | **Instrumentos y Técnicas** | **Ítems** | **Fuente** |
| Analizar los elementos motivacionales y el desempeño laboral presentes en los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito en una Fundación adscrita al Ejecutivo Regional, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas que permitan sugerir estrategias para su optimización | Describir el nivel de Desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Administración y Crédito | El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores | Supervisión y liderazgo  Comunicación  Satisfacción al cliente  Compromiso | C  C  C  CCuestionario / Encuesta | 1,5,6,8  11  9,10,13  2,3,4,7,12 | Jefe y/o Director |