



Universidad del Bío - Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.”**

**APLICADO EN UNIVERSIDAD BOLIVARIANA, SEDE
CONCEPCIÓN**

ALUMNO:

Álvaro Andrés Luengo Venegas

PROFESOR GUIA:

Adolfo Rolando Albornoz Acosta

Concepción – Chile 2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi compañera de vida, mi esposa, María Paz Rojas quien me ha acompañado en cada uno de los desafíos, motivado en momentos de dificultades, quien, además, ha confiado en mí en cada momento. Por su incondicional amor y preocupación hacia mí y nuestro hijo.

A mi hijo, Maximiliano Luengo Rojas, mi motor de vida, la máxima inspiración que tengo, quien me motiva a ser una mejor persona y en este caso un profesional, con el fin de entregarle un buen futuro y ser un ejemplo para él.

A mis Padres, Carmen Venegas y Enrique Luengo, quienes me han guiado durante toda mi vida, tanto en lo académico como también en lo valórico. Quienes con sus palabras de apoyo y aliento me han ayudado a alcanzar mis metas, celebrando mis triunfos como si fueran propios.

A mis hermanos, Luis Luengo, Francisco Luengo y Joaquin Luengo, quienes han confiado en mí y me han apoyado incluso en lo económico, confiando en que podría llegar a esta instancia. A quienes agradezco por su ejemplo, lealtad y amor en todo momento.

Agradecimientos

A Dios, por permitirme culminar esta etapa importante de mi vida; por su guía y compañía, ya que sin ello habría sido imposible llegar a esta instancia.

A Don Adolfo Rolando Albornoz Acosta, mi profesor guía, por su apoyo y colaboración; por direccionarme y ofrecerme su ayuda en este recorrido.

A la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, sus respectivos directivos y funcionarios que estuvieron dispuestos a colaborar en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad del Bío Bío, la Máxima Casa de Estudios, que me acogió durante estos 5 años. Los profesores que han sido vitales en mi formación académica, haciendo posible la ejecución de esta memoria de título; a mis compañeros y compañeras, pilares fundamental en este trayecto y también a todos aquellos funcionarios, que han hecho grata mi estadía en esta Universidad.

A mis amigos, agentes motivadores para mí durante todo este tiempo y a quienes, de una u otra manera, aportaron en el desarrollo de mi carrera e incluso en esta investigación.

Índice

Introducción	1
Antecedentes generales de la investigación	3
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación del Proyecto Propuesto.....	6
Objetivos Generales y Específicos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.	9
Capítulo I. Marco Teórico.....	10
Factores de Motivación Laboral.....	10
Antecedentes de la motivación en el trabajo.	10
Factores que favorecen la motivación en el trabajo.	11
El Clima Laboral.	12
Factores motivacionales más relevantes en el trabajo.	14
Bases Teóricas.....	16
Teorías de contenido.....	16
Teorías de proceso.	30
Que es la motivación.	34

Capítulo II. Antecedentes de la Empresa	36
Historia.....	36
Estructura corporativa	37
Autoridades Sede Concepción.....	37
Misión, Visión y Valores Institucionales	38
Misión.....	38
Visión.....	38
Valores.....	38
Capítulo III. Marco Metodológico.....	41
Diseño de la investigación.....	41
Preguntas de la investigación	42
Tipo de Investigación	42
Nivel de la Investigación.....	42
Población.....	44
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
Confiabilidad y Validación del Instrumento	45
Recolección de datos.....	50
Análisis de los Datos	50
Codificación	50
Sistema de variables	52

Capítulo IV. Resultados.....	54
Características demográficas de la muestra.....	55
Resultados a Nivel de Preguntas	58
Resultados a Nivel de Factores o Variables	82
Factores de satisfacción e insatisfacción.....	97
Conclusiones.....	100
Recomendaciones	103
Bibliografía	104
Anexos	107

Índice de Figuras

Figura 1: Pirámide motivacional de A. Maslow.	18
Figura 2: Modelo Bifactorial de Herzberg.....	20
Figura 3: Concepciones de la Satisfacción Laboral.....	23
Figura 4: Teoría ERC de C. Alderfer.....	30
Figura 5: Organigrama Universidad Bolivariana.....	38

Índice de Gráficos

Gráfico N°1 El trabajo que realizo me permite desarrollar al máximo mis capacidades.	59
Gráfico N°2 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.	59
Gráfico N°3 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	60
Gráfico N°4 Mi jefe reconoce una labor bien realizada.	60
Gráfico N°5 Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	61
Gráfico N°6 Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar. .	61
Gráfico N°7 Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo. ...	62
Gráfico N°8 Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	62
Gráfico N°9 Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	63
Gráfico N°10 Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.	63
Gráfico N°11 Cumpló con el horario establecido y demuestro puntualidad.	64
Gráfico N°12 Ejecuto mis actividades en el tiempo solicitado por mi supervisor.	64
Gráfico N°13 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	65
Gráfico N°14 Existen oportunidades de hacer línea de carrera. (Obtener un puesto de mayor responsabilidad).	65
Gráfico N°15 Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	66
Gráfico N°16 El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades.	66

Gráfico N°17 En la Universidad Bolivariana Sede Concepción, cumplen con los convenios y leyes laborales.	67
Gráfico N°18 Me siento conforme con mi horario laboral.	67
Gráfico N°19 Entiendo claramente la misión y visión de la organización.	68
Gráfico N°20 Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.	68
Gráfico N°21 Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad.	69
Gráfico N°22 Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.	69
Pregunta N°23 Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.	70
Gráfico N°24 Mi superior es competente al desempeñar su labor.	70
Gráfico N°25 Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.	71
Gráfico N°26 Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas.	71
Gráfico N°27 Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	72
Gráfico N°28 Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.	72
Gráfico N°29 Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	73
Gráfico N°30 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	73
Gráfico N°31 Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	74
Gráfico N°32 Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.	74

Gráfico N°33 La remuneración que percibe es acorde con sus expectativas.	75
Gráfico N°34 Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.....	75
Gráfico N°35 Recibo los beneficios de acuerdo a la ley.	76
Gráfico N°36 Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.....	76
Gráfico N°37 Los funcionarios se preocupan por sus compañeros de trabajo.	77
Gráfico N°38 Posee facilidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.	77

Índice de Tablas

Tabla I. Matriz de Confiabilidad, Test/retest. Palella y Martins (2004)	48
Tabla II. Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento.....	50
Tabla III: Distribución porcentual según Edad.....	56
Tabla IV: Distribución porcentual según Sexo.....	56
Tabla V: Distribución porcentual según Nivel de Escolaridad.....	56
Tabla VI: Distribución porcentual según Situación Contractual	57
Tabla VII: Distribución porcentual según Horario Laboral.....	58
Tabla VIII: Distribución porcentual según Antigüedad Laboral	58
Tabla IX: Qué factor considera usted que lo motivaría a obtener un mejor desempeño.	78
Tabla X: Factores a mejorar (Críticas constructivas)	78
Tabla XI: Factores positivos actuales (Destacar).....	79

Introducción

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a toda organización.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Asimismo, la motivación como fuerza impulsadora es un elemento de suma importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual se le saca mejor provecho; al ser la actividad laboral la mayor parte de sus vidas, es necesario que se estén motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad rutinaria y monótona. El estar motivado hacia el trabajo conlleva a varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: el sentirse competentes, útiles, autorrealizados y con una autoestima elevada.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, que tiene un valor personal que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas materialistas que consideran la satisfacción laboral, solo como uno de los factores necesarios para lograr una

mayor producción, la cual sería un beneficio cuyo fruto se dirigirían principalmente a la organización.

Hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral.

El presente estudio de carácter cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg con el fin identificar que factores tanto motivadores y de higiene se encuentran presentes en la Universidad Bolivariana, Sede Concepción en un universo de 23 trabajadores.

Antecedentes generales de la investigación

Planteamiento del Problema

Ramírez, Badii & Abreu, (2008), plantean que en las últimas décadas las sociedades viven en un constante cambio social, económico, político y cultural, que conlleva a un cambio de paradigmas y de modelos mentales. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece y en todo eso, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

En el ambiente laboral actual, el futuro pertenece a los directivos que mejor saben manejar el cambio y para gestionar el cambio, las organizaciones deben contar con colaboradores comprometidos con la demanda de cambios rápidos; colaboradores que representan la fuente de ventaja competitiva.

Ramírez (2008) plantea que es esencial que la empresa logre que el personal que en ella labore se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Para mantener una fuerza laboral estable, los supervisores deben someter a sus supervisados constantemente en diversas actividades de retención. El mismo autor plantea la importancia de que la gente se sienta valorada, apreciada. Los supervisados quieren hacer un trabajo significativo y quieren interiorizarse en cómo sus trabajos han sido diseñados, gestionados y medidos. Cuando

estas necesidades psicológicas se cumplan, la investigación muestra que ellos estarán más dispuestos a quedarse dentro de la empresa, estarían más motivados.

Aunque la organización cuente con técnicas y procesos avanzados de reclutamiento, selección y capacitación de personal, esto no garantiza la calidad del trabajo si no se cuenta con trabajadores motivados. Los directivos piensan, muchas veces, que, para motivar al personal, la principal solución es incrementar el sueldo.

Sin embargo, esto no siempre es cierto. La nueva generación de empleados parece tener otras expectativas y necesidades más profundas, más aún, las formas de reconocimiento no económicas, en general, son más efectivas que las económicas, incluido el dinero en efectivo. Cabe resaltar que los incentivos que más motivan a los empleados son los que proceden de los directivos y no de la empresa, y que se basan en el rendimiento y no en la imagen de la empresa, esto porque la motivación que el personal tiene para cumplir con sus labores va más allá del ámbito remunerativo, puesto que existen dos tipos de salarios: el monetario y el no monetario o emocional, el cual se refiere a dar a los trabajadores todos los beneficios necesarios para que desarrollen su vida en forma integral.

Robbins & Judge (2009) definen motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo, y es uno de los modelos clásicos, el de Herzberg, el modelo que representa el punto central de este estudio.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) describieron que unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección determinarían normalmente insatisfacción en el trabajo, en cambio una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo no determinarían por sí mismos satisfacción. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinan satisfacción

en el trabajo, mientras que su ausencia conduce con poca frecuencia a la satisfacción.

Es con esta postura Teórica de Herzberg cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de las personas en las empresas. En esta Teoría Herzberg propone dos tipos de factores: Los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, el interés de esta memoria de título es estudiar aquellos factores que determinan la satisfacción de los trabajadores en el puesto de trabajo, en el medio laboral de la Universidad Bolivariana Sede Concepción, lo que, según Herzberg (1959) se traduce en la motivación del personal.

Justificación del Proyecto Propuesto

La retención de los mejores funcionarios es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de hoy, según lo indica Abad, R. (2000): “Si perdemos a la gente crítica e importante, seguramente esta tónica se extenderá al resto del talento” (p.42). Por esto, es de gran importancia conseguir un equipo humano altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, obteniendo como resultado mayor competitividad organizacional. En tal sentido, continúa Abad, R. (ob. cit.):

La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. (p. 54).

Por lo tanto, las organizaciones no deberían mantener a los empleados insatisfechos, ya que la insatisfacción incide directamente en el desempeño organizacional. Estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa.

Del mismo modo, Abad, R. (2000), también sostiene que “es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de

motivación decae pudiendo llegar a extremos límite”. (p.55). De esta manera, reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, es decir, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva.

Este proyecto de investigación, se considera importante porque responde a la necesidad de analizar la motivación laboral en la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, determinando su realidad actual para posteriormente formular las respectivas recomendaciones.

Sin embargo, antes de realizar una investigación es necesario saber si se tienen los recursos necesarios para llevarla a cabo, en este caso, se cuenta con el apoyo y la participación de la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, y todos sus empleados, el tiempo, los recursos financieros, la información y los conocimientos necesario para ejecutar el proyecto; por lo tanto, la investigación es completamente factible.

Asimismo, se debe determinar si realmente se obtendrán resultados importantes, por lo que Ávila (2006) plantea que “Todo proyecto de investigación debe manejar la utilidad del estudio para establecer su relevancia” (p. 24). En base a esto, dicha investigación tiene relevancia social porque se recomendará un conjunto de herramientas innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados de la Universidad Bolivariana, Sede Concepción. De esta manera, se busca beneficiar a todo el personal que labora en dicha empresa, así como también a sus directivos, creando una motivación para realizar su trabajo, un buen clima organizacional adecuado.

Igualmente tiene relevancia científica propia de la Carrera de Ingeniería Comercial y lo estudiado en ésta, porque se analizarán los factores determinantes del desempeño organizacional, además se elaborará y aplicará un instrumento mediante el cual se recolectarán estos resultados. Esto podría ser utilizado en otro momento en que la organización se encuentre en una situación similar a la actual para así aplicar algunas estrategias que permitan mejorar estos aspectos en los

empleados y obtener un mayor rendimiento por su parte.

Del mismo modo, es de gran importancia institucional porque una vez obtenida y analizada la información requerida se le presentará a la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, un conjunto de recomendaciones gerenciales que podrán aplicar para mejorar la motivación y el clima organizacional de los empleados para así aumentar el desempeño organizacional y obtener mayores beneficios a largo plazo.

Finalmente, la motivación de tal investigación surge del interés por la satisfacción de los empleados como base fundamental para lograr un alto desempeño organizacional. A partir de este punto se determinará como la motivación influyen en el desempeño organizacional de los empleados; para generar posibles soluciones al respecto.

Objetivos Generales y Específicos de la Investigación

Objetivo General.

Analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los funcionarios de la Universidad Bolivariana, Sede Concepción.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la realidad actual de la Universidad Bolivariana Sede Concepción en relación a la motivación conforme a la Teoría Bifactorial de Herzberg.
- Estudiar los factores motivacionales y de higiene presentes en una muestra de trabajadores de la Universidad Bolivariana Sede Concepción, de acuerdo a la teoría de dos factores de Herzberg.
- Determinar los factores motivacionales y de higiene más influyentes y menos influyentes en la satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores y su impacto en el desempeño organizacional.
- Proponer un conjunto de recomendaciones para mejorar la motivación organizacional de los colaboradores.

Capítulo I. Marco Teórico

Factores de Motivación Laboral

Antecedentes de la motivación en el trabajo.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para aplacar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se dio origen a la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y, además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Factores que favorecen la motivación en el trabajo.

Lo primero es destacar que la conducta humana está orientada a alcanzar ciertos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos puntualizar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- La retribución económica: Aunque en ocasiones a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero, por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a

un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.

- El reconocimiento dentro de la empresa: Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- La responsabilidad sobre el trabajo: Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- El reconocimiento social: Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

El Clima Laboral.

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos; el clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los Directivos o Gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación

estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

En los últimos años el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación debido a las nuevas exigencias del trabajo, ya que ha surgido la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales. En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo a nivel internacional y la incorporación de estos riesgos al código del trabajo en el caso Chile, buscando la protección de los trabajadores. Dentro de estos riesgos se pueden mencionar:

- El acoso laboral o mobbing: Se puede definir, como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador/acosador logre una ventaja en menoscabo de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por el mérito que los trabajadores/acosadores que reconocen en el trabajador que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes. Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas.

- El Síndrome de Burnout: Se produce cuando el trabajador sufre una sobresaturación de tareas. El trabajador que sufre el Síndrome de Burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que, en la

mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él, esta sobresaturación de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para el trabajador es un fracaso profesional personal.

Factores motivacionales más relevantes en el trabajo.

- **Capacitación:** Programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- **Capacitación de las relaciones con sus superiores:** Estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Oportunidades de ascenso y promoción:** Para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.
- **Retos profesionales:** La existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- **Ambiente laboral:** Un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con

libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.

- Reconocimiento de sus logros: Los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: Conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Beneficios personales o familiares: Prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.
- Sinergias: Las fuerzas de trabajo que se conectan entre sí, aumentan la productividad y el compromiso.

Bases Teóricas

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de un individuo, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualidad en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

Teorías de contenido.

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría Bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954).

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias; Según la teoría de Maslow, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto

actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano

Figura 1: Pirámide motivacional de A. Maslow.



Fuente: Pirámide de Maslow: Necesidades humanas. Imagen: Triangulum.com

Herzberg: Teoría Bifactorial (1966).

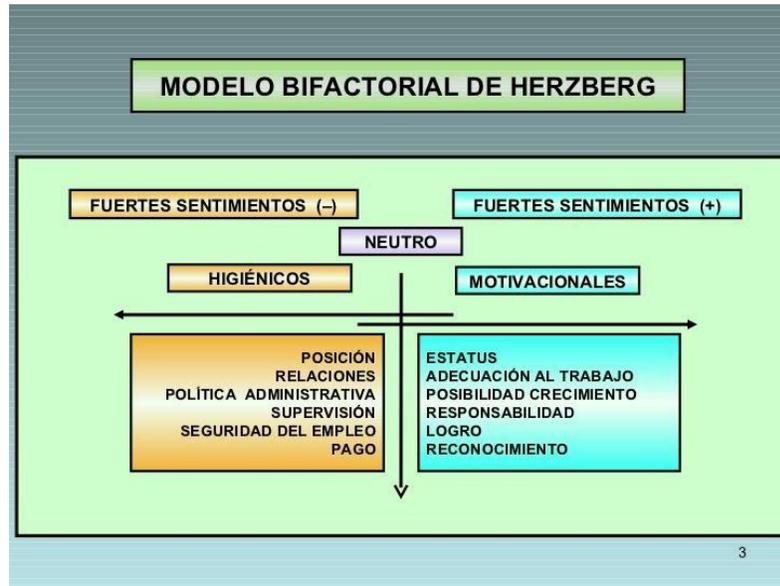
Frederick Herzberg, contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él, dedicó gran parte de su vida a trasladar al ámbito de la empresa sus conocimientos sobre la conducta humana. Fue la guerra la que le proporcionó la ocasión de acceder al conocimiento de la parte más cruel del ser humano, puesto que le tocó formar parte del grupo de soldados aliados que liberó el campo de Dachau. (Vélaz, 1996) Para completar las aportaciones de Maslow a la teoría de la motivación, llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. (Mateo, 2007)

Formuló la llamada teoría de los dos factores o Bifactorial, para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto laboral?” Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas. A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. (García et al., 2001)

El análisis y evaluación de las respuestas generadas permitió a Herzberg y a sus colaboradores llegar a la conclusión que la motivación en los entornos laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- Factores de higiene o extrínsecos, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores o intrínsecos, asociados a la satisfacción.

Figura 2: Modelo Bifactorial de Herzberg.



Fuente: depsicologia.com

En primer lugar, hablaremos de los factores higiénicos, son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. (Chiavenato, 2006)

Herzberg destaca que, tradicionalmente, los factores higiénicos apenas si eran tomados en cuenta en la motivación de los empleados para lograr que las personas trabajaran más, puesto que el trabajo era considerado una actividad desagradable, por eso era necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes (incentivos externos al individuo) a cambio de su trabajo. Más aún otros incentivaban el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva) o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos, es decir, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud, por ejemplo. (Chiavenato, 2006)

Casas (2002) señala un aspecto con respecto al salario, pues menciona que el dinero se puede utilizar para atraer, retener y motivar a los empleados en las organizaciones. Señala que muchos piensan que con dinero no se motiva al personal, y que son necesariamente otros elementos motivadores más relacionados con el clima laboral y las condiciones laborales, es decir, como una motivación extrínseca.

El dinero es el más frecuente de los factores higiénicos, es decir, de los que cuando son precarios, son desmotivadores. Su característica más sutil e importante es su poder como símbolo.

Puede simbolizar casi cualquier cosa que la gente quiera, sobre todo en una cultura actual como la nuestra. Los problemas de dinero en la empresa no son, en ocasiones, de naturaleza económica, sino de agravio comparativo. Hay dos tipos de quejas que se escuchan muy frecuente: “Hace lo mismo que yo y cobra más” o “Hace menos que yo y cobra lo mismo”. El impacto mayor del dinero se debe a su carácter de valoración de la persona (por parte de la empresa) y a la repercusión social que ello comporta. (Acosta, 2006)

Ahora veremos los factores motivacionales o intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña.

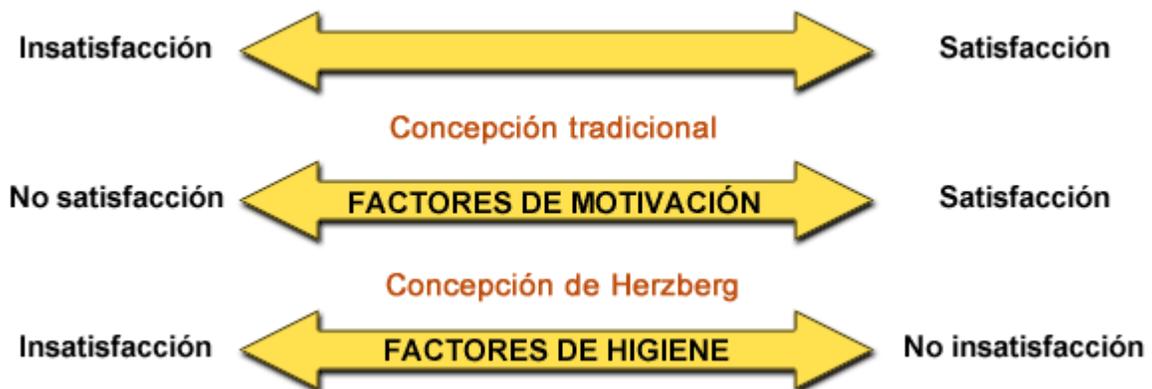
Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Los factores mencionados anteriormente dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Sin embargo, los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo, ante lo cual pierden significado psicológico para quien los desempeña, y crean un efecto “desmotivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa sólo

ofrece un lugar decente para trabajar. Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable: cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas; cuando son precarios, la impiden. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción. Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Según él, “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional. (Chiavenato, 2002)

Figura 3: Concepciones de la Satisfacción Laboral.



Fuente: Hellriel Don, John W. Slocum (1998). “Administración séptima edición” México.

International Thomson Editores. Pg. 471

Uno de los puntos más interesantes de Herzberg es su anotación de que la satisfacción o la motivación no son un grado en un termómetro, sino que los factores que motivan pueden coexistir con otros que desmotivan. Esto implica que en la empresa no vamos a conseguir que la motivación aumente reincidiendo una y otra vez en los factores motivadores, sino eliminando del camino a los factores desmotivadores. Herzberg nos aporta la primera definición en la que separan las respuestas obtenidas por presión externa de las generadas por una iniciativa interna.

“Motivar” es en realidad implantar un generador interno que mueve al empleado a actuar. Y ese generador puede estar en marcha e incluso cuando el despido sea inminente o cuando el sueldo sea bajo, porque no depende de factores externos, sino de algo interior. Sueldo y amenazas pueden aumentar la productividad porque provocan realmente una reacción en el individuo, pero –pese a este resultado positivo- sigue sin tratarse de “Motivación”, en términos de Herzberg. (Publicaciones Vértice, 2008).

Algunos puntos claves a tomar en consideración para mantener un alto grado de motivación son la valoración y reconocimiento de los éxitos, la celebración conjunta de éxitos, el reconocimiento y aceptación de los fracasos de propia responsabilidad, la aprobación de nuevas ideas, el fomento del trabajo en equipo, la disminución de la severidad antes innovaciones o cambios no exitosos, la aceptación del propio grado de responsabilidad, el mantenimiento de la organización bien informada y el sentimiento de pertenencia a la organización. (Arbaiza, 2009)

Para complementar, Chiavenato, I. (2002) señala que la teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg.

Para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en sustituir constantemente las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacción profesional y ayuden al crecimiento individual del empleado. Así, el enriquecimiento

de tareas depende del desarrollo de cada individuo, y debe hacerse de acuerdo con sus características personales. El enriquecimiento de tareas puede ser vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontal (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, F. (2003), el enriquecimiento del cargo trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo (faltas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación de personal (despidos de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, en especial cuando no son exitosas las primeras experiencias; el aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; los sentimientos de explotación cuando el enriquecimiento de tareas no va seguido del incremento de la remuneración; la reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Ahora bien, Palomo, M. (2010) señala que no todos los puestos de trabajo pueden ser enriquecidos, ni todos los necesitan. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente, de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo.

Este mismo autor señala que los siguientes aspectos pueden ser tomados en cuenta al momento del enriquecimiento del trabajo: Dar a cada persona una unidad natural de trabajo, proporcionándole la posibilidad de terminar productos o servicios completos; eliminar controles prescindibles; introducir tareas nuevas y más difíciles; dar oportunidad al individuo de que se

convierta en experto; dar al trabajador la valoración sobre su trabajo; facilitar formación profesional y desarrollo personal. Las empresas avanzadas aplican habitualmente estos principios. El enriquecimiento del trabajo no debe ser una medida aislada, sino un hábito directivo permanente.

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965).

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos

individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

- Motivador de poder. Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado, el poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

Teoría de Jerarquía de Alderfer. (1972).

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, la necesidad de las relaciones, consiste en que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

La teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además, la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que, si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías es posible concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en los mismos tiempos como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

En definitiva, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales

entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

Figura 4: Teoría ERC de C. Alderfer.



Fuente: Davis y Newstrom (2003) y elaboración propia

Teorías de proceso.

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Vroom. Teoría de la expectativa.

- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

Vroom: Teoría de la expectativa (1964).

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir y alcanzar resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968).

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963).

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.

Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Otras teorías.

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, de las se desarrollan en este estudio las más relevantes, a parte de las teorías de contenido y proceso, son las siguientes:

- Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional

- Teoría del Hombre Complejo de Shein
- Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi
- Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento
- Teoría del logro de metas.

Las cuales, para objeto de este estudio, solamente se hace necesario enunciarlas y no un mayor desarrollo, ya que el enfoque del trabajo se centra en una teoría de contenido en específico como es la de Herzberg.

Que es la motivación.

Las Ciencias del Comportamiento ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación, en base a esto, a la pregunta ¿Qué entendemos por motivación? Se puede señalar que es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre hacia algún objetivo.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción

humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Motivación Laboral.

«Todos debemos asumir la responsabilidad de conocernos a nosotros mismos para encontrar los empleos adecuados a medida que nos desarrollemos y la familia se convierte en un factor en sus valores y elecciones. (...). En la organización tradicional—la de los pasados cien años— el esqueleto, o la estructura interna, fue una combinación de jerarquía y poder. En la nueva organización debe ser comprensión y responsabilidad mutuas».

Peter Drucker (1993). El Ejecutivo Poscapitalista

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los Gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Capítulo II. Antecedentes de la Empresa

Historia

La Institución se constituye el 5 de noviembre de 1987 y obtiene su Autonomía el 31 de enero de 2002 por el Consejo Superior de Educación. A partir de este acto la Universidad inicia su proceso de expansión territorial y académica.

Con más de 25 años de trayectoria, actualmente la Universidad Bolivariana dispone de 8 sedes, ubicadas en Iquique, La Serena, Ovalle, Santiago, Talca, Chillán, Concepción y Los Ángeles.

La Universidad busca formar profesionales para contribuir al cambio cultural, socialmente sustentable, mediante la institucionalización, de una práctica universitaria innovadora. Siendo una de sus características más destacable el énfasis práctico de su propuesta formativa.

La Universidad Bolivariana plantea como misión: “Formar profesionales íntegros con espíritu crítico, comprometidos con el desarrollo local y nacional, a través de un modelo educativo, que responda a los requerimientos y demandas de competencias profesionales y sociales”

La Universidad expresa como visión de futuro institucional: “Ser un referente alternativo en el sistema de educación superior, con un sello formativo distintivo y acorde con altos estándares de calidad académica y organizacional”.

Su lema de Universidad a Escala Humana, representa los valores que promueve la institución que se refieren a un enfoque centrado en la persona, la preservación del medioambiente y el respeto a la diversidad.

La Universidad es eminentemente inclusiva para lo cual dispone de múltiples convenios de colaboración con organizaciones públicas y privadas, todos ellos tendientes a dar oportunidades reales a las personas para acceder a educación superior y así contribuir al crecimiento social y económico de nuestro país.

Estructura corporativa

Figura 5: Organigrama Universidad Bolivariana



Fuente: www.ubolivariana.cl

Autoridades Sede Concepción

- **Director**

Gabriel Ramírez Pérez

- **Directora de Administración y Finanzas**

Katherine Morales Candia

Misión, Visión y Valores Institucionales

Misión

“Formar profesionales íntegros con espíritu crítico, comprometidos con el desarrollo local y nacional, a través de un modelo educativo moderno, que responda a los requerimientos y demandas de competencias profesionales y sociales”.

Visión

“Ser un referente alternativo en el sistema de educación superior, con un sello formativo distintivo y acorde con altos estándares de calidad académica y organizacional”.

Valores

- Una Universidad para el desarrollo integral del ser humano

La Universidad se define como una IES (Instituto de Educación Superior) para el desarrollo integral del ser humano y propone un enfoque integrador para la humanidad, una Universidad pluralista.

- Una Universidad cuyo contenido principal es el saber

La Universidad Bolivariana se ve a sí misma como una comunidad de saberes.

Se define como una institución que construye su lugar en la búsqueda creadora y en la generación de conocimientos desde la vida con el propósito de entregar su aporte y difundirlo al conjunto de la sociedad.

- Una Universidad comprometida con la transformación social

La Universidad es una institución comprometida con el desarrollo del ser humano y con todas aquellas acciones que lo posibiliten. Se define comprometida con el cambio y las transformaciones sociales, hacia una sociedad de desarrollo humano, aceptando la diversidad (género, etnia, lengua,

fe, creencias, entre otras) como un componente de pluralidad.

- Una Universidad que se pregunta por el propósito del estudio y de la vida

La Universidad se define como un espacio para preguntarse en torno al sentido de la existencia. ¿Para qué se estudia? ¿Cuál es el sentido de lo que hacemos y hacia dónde vamos?, pues en cada práctica académica cotidiana hay un trasfondo de valores y de sentido.

- Una Universidad para el perfeccionamiento de los seres humanos

La Universidad se propone generar posibilidades y condiciones para el perfeccionamiento de los seres humanos tanto individual como colectivamente, como sujetos íntegros y socialmente responsables.

- Una Universidad preocupada por el desarrollo sustentable

La Universidad se define como un centro de estudios superiores, que hace suya la preocupación de la búsqueda por la sustentabilidad del planeta. Asume por tanto un compromiso pleno en la defensa de la integridad de la vida humana y la preservación del medio ambiente.

- La Universidad Bolivariana se define como una universidad integrada a su entorno

Su espacio está abierto a la realidad local y su saber se nutre de ella.

La formación de sus profesionales se orienta en una perspectiva teórica-práctica desplegando un sentido de acción conjunta para el desarrollo y la satisfacción de necesidades de la comunidad local en cual esté inserta.

- Una Universidad con perspectiva transdisciplinaria.

La Universidad se propone avanzar en una perspectiva transdisciplinaria constituyéndose en un espacio convocante y aportativo a objeto de estimular búsquedas cognitivas que señalen nuevos caminos en el desarrollo del conocimiento.

- Una Universidad para un aprendizaje liberador

La Universidad Bolivariana se propone ser un espacio de aprendizaje liberador constituido por una comunidad de sujetos que hacen de la búsqueda del saber un objetivo común.

- Una Universidad con vocación americanista

La Universidad se declara como una Universidad con vocación americanista, de integración y de esfuerzos mutuos para avanzar a desarrollos multiculturales con identidad regional en la búsqueda de la paz y de la fraternidad universal.

- Una Universidad consecuente, coherente y fiel a sus principios

La Universidad quiere ser una Universidad consecuente, coherente y fiel a sus principios, declarando y haciendo posible el cumplimiento de su identidad, su misión y compromiso en impulsar propuestas y desarrollos académicos que la sustenten y permiten estimular a sus docentes y alumnos hacia esa búsqueda.

Capítulo III. Marco Metodológico

Diseño de la investigación

El presente trabajo sigue un enfoque cualitativo con el objetivo de describir, comprender e interpretar circunstancias agradables o desagradables que pudiera tener un trabajador perteneciente a la muestra. El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se construyó ninguna situación, sino que se observarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente.

Cabe destacar que se optó como modelo de análisis y estudio la Teoría de Herzberg, como orientación teórica para explicar los asuntos referidos a la satisfacción laboral, ya que desde la rama de la administración psicológica es el autor cuyos planteamientos coinciden mayormente con los objetivos planteados en la investigación, que apunta a comprender y analizar cuáles son los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores de la Universidad Bolivariana Sede Concepción presentes en la muestra.

El tema de investigación, la Motivación Laboral, surge de una problemática existente en la realidad social, la cual se evaluará específicamente en la muestra seleccionada (Empleados de la Universidad Bolivariana, Sede Concepción), su presencia y grado de incidencia en el desempeño de la organización.

Se seleccionará una población representativa para el estudio cuantitativo, por tanto, se utilizarán procedimientos estadísticos - probabilísticos para la determinación de ésta, (se pasará una encuesta a los empleados de la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, para recolectar información que será cuantificada).

Preguntas de la investigación

1. ¿Qué factores motivacionales están presentes en la muestra de trabajadores de la Universidad Bolivariana, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg?
2. ¿Qué factores de higiene están presentes en la muestra de trabajadores de la Universidad Bolivariana, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg?

Tipo de Investigación

La metodología de investigación utilizada está referida a la investigación de campo, que, de acuerdo con Cázares, (2000), es definida como:

Aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. (p.32)

Como lo indica Cázares, la investigación se orienta al tipo de campo porque, se busca obtener datos directamente de la realidad, proporcionados por el mismo objeto de estudio para, en caso de ser necesario, realizar una propuesta para mejorar la motivación organizacional de los empleados.

Nivel de la Investigación

El estudio se enmarcará dentro de una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto, Cázares, (2000), afirma:

La Investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 25)

Esto quiere decir, que se determinarán todos los factores que de una u otra manera inciden en

la creación de agentes motivadores en los empleados de la Universidad Bolivariana Sede Concepción, y se describirán sus implicaciones en el desempeño laboral.

Hernández, Fernández y Baptista, (2003), señalan:

Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, es decir, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (p. 22).

Después de lo anterior expuesto, efectivamente será descriptiva ya que se cuantificarán los datos obtenidos en relación a la motivación laboral como factor que incide en el desempeño organizacional de la Universidad Bolivariana Sede Concepción, con el fin de obtener resultados y en base a éstos, elaborar posibles recomendaciones para su mejoría.

Población

Según Fidias, A. (2006), la población objetivo se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio” (p. 81).

También es definida por Latorre, A., Rincón D. y Arnal, J. (2003) como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (p. 65) Esto quiere decir, que la población es el conjunto de personas accesibles para realizar la investigación, a los que se acude para responder al objeto de estudio y mediante los cuales se podrán elaborar las conclusiones de la investigación.

La población está conformada por todas las personas que laboran actualmente en la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, con excepción de 3 funcionarios, quienes participarán en la validación del instrumento de recolección de datos, es decir, un total de 20 personas, de un universo de 23 trabajadores.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se llevó a cabo la técnica de la encuesta. Para Fidias, A. (2006):

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. (p. 19).

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través de cuestionarios, seleccionando las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación para obtener opiniones, las cuales posteriormente serán analizadas. Con la utilización de esta técnica se espera

recopilar los datos puntuales que son de interés para la investigación.

A dicho instrumento de recogida de datos se le exige fiabilidad y validez a fin de garantizar la objetividad de la información obtenida, seguidamente, los datos se transforman en unidades numéricas que permiten a su vez un análisis e interpretación más precisa, los cuales, una vez interpretados, se propondrán en función de los mismos, un conjunto de herramientas gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los empleados, si esto fuere necesario, con el fin de mejorar el desempeño organizacional si la situación actual lo requiere.

Además, para reforzar lo mencionado anteriormente, se aplicará la técnica de la entrevista, la cual Fidias, A. (2006) define como una “técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73). Esta se utilizará para obtener información más detallada de ciertas personas de la organización, para así adquirir datos más específicos sobre algún tema en particular que no haya podido ser abarcado totalmente mediante la encuesta.

Confiabilidad y Validación del Instrumento

Lago, Silvia; Gómez, Gabriela y Mauro, Mirta, (2003), sostienen que la confiabilidad depende de procedimientos de observación para describir detalladamente lo que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores.

Esto quiere decir que la confiabilidad representa el grado de similitud de las respuestas observadas entre el contexto del investigador o evaluador y el investigado o evaluado.

Los instrumentos de recolección de datos siempre deben ser confiables para así obtener datos

que tengan significado y valor. Hernández, Fernández y Baptista (1999) respecto a la confiabilidad del instrumento señalan que “la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida produce iguales resultados” (p. 242).

Por lo tanto, para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se seleccionó el procedimiento denominado Test/retest, según Palella y Martins (2004), éste “consiste en volver a tomar la misma prueba al mismo sujeto o grupo de sujetos: esta segunda prueba se llama retest” (p.152), agregando además que la prueba será más confiable en la medida que los puntajes sean más iguales y recomendando no dejar un intervalo muy amplio entre ambas pruebas para reducir los factores que puedan afectar los resultados. Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se elaboró el instrumento.
2. Se seleccionó una muestra de 3 persona, las cuales trabajan en la Universidad.
3. Se le aplicó el instrumento de recolección de datos a estas personas.
4. Una semana después se repitió la aplicación del instrumento de recolección de datos a las mismas personas.
5. Se construyó la matriz de datos para comparar los resultados de ambas pruebas de cada una de las personas.
6. Se determinó el total de preguntas del instrumento (TPC), en cada cuestionario.
7. Se determinó el total de respuestas coincidentes (TRC), en cada persona.
8. Se determinó el coeficiente de confiabilidad (CC) del instrumento, aplicando la siguiente fórmula:

$$C = \frac{TRC}{TPC}, \text{ donde: } 0 \leq CC \leq 1 \quad 0 = \text{Ninguna confiabilidad.} \quad 1 = \text{Total confiabilidad}$$

Tabla I. Matriz de Confiabilidad, Test/retest. Palella y Martins (2004)

	PRIMERA PRUEBA			SEGUNDA PRUEBA			RESULTADOS		
ITEM	A1	B1	C1	A2	B2	C2	A2/A1	B2/B1	C2/C1
1	3	5	3	3	5	2	1	1	0
2	3	4	5	4	4	4	0	1	0
3	4	3	5	4	3	5	1	1	1
4	4	5	5	4	5	5	1	1	1
5	4	5	5	5	5	5	0	1	1
6	4	5	5	4	5	5	1	1	1
7	4	4	5	4	5	5	1	0	1
8	4	3	2	4	4	2	1	0	1
9	4	4	5	4	4	5	1	1	1
10	4	5	3	3	4	3	0	0	1
11	4	4	5	4	5	5	1	0	1
12	5	4	5	5	5	5	1	0	1
13	4	4	4	4	4	4	1	1	1
14	4	2	2	3	3	2	0	0	1
15	4	2	4	3	5	4	0	0	1
16	4	3	2	3	4	2	0	0	1
17	5	2	5	5	3	5	1	0	1

18	4	3	5	4	3	5	1	1	1
19	4	4	4	4	4	4	1	1	1
20	3	3	5	3	4	5	1	0	1
21	4	3	5	4	4	5	1	0	1
22	5	5	5	4	5	5	0	1	1
23	5	4	5	4	5	5	0	0	1
24	5	5	5	5	5	5	1	1	1
25	4	4	5	4	5	5	1	0	1
26	4	4	5	5	4	5	0	1	1
27	4	5	5	5	5	5	0	1	1
28	4	5	5	4	5	5	1	1	1
29	3	4	5	4	5	4	0	0	0
30	4	4	5	4	4	5	1	1	1
31	4	3	5	4	4	5	1	0	1
32	3	3	5	3	4	5	1	0	1
33	3	3	5	3	4	5	1	0	1
34	3	3	5	4	3	5	0	1	1
35	4	2	5	5	3	5	0	0	1
36	4	4	5	4	5	5	1	0	1
37	4	4	5	4	4	5	1	1	1

38	4	4	5	4	4	5	1	1	1
39	Horario de trabajo más acotados	---	Más actividades que realizar	Horario Remuneración	---	Mantenición del Edificio	1	1	0
40	Remuneración	---	Mantenimiento del edificio	Horario Remuneración	---	Mantenición	1	1	1
41	Confianza en el trabajador	---	Unidad de trabajo	Confianza Empatía Buen Ambiente Laboral	---	El Ambiente Laboral	1	1	0
TOTAL	41	38	41	41	38	41	28	22	36

Fuente: Elaboración Propia

$$CC = \frac{TRC}{TPC}$$

$$CC = \frac{86}{120} = 0,72$$

Entonces considerando que $0 < CC < 1$, el instrumento se consideró de alta confiabilidad. (Pallella y Martins, ob.cit., p 155)

Tabla II. Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Tomado de Ruiz Bolívar (2002) y Pallella y Martins (2003).

Recolección de datos

El cuestionario será enviado al correo corporativo de los funcionarios junto con información descriptiva de la confidencialidad de los resultados y el propósito de la investigación. El cuestionario será aplicado mediante una encuesta de Google Form, la cual les tomará aproximadamente 15 minutos a los trabajadores poder realizarla. Al cuestionario se le adjuntará también seis preguntas, las cuales hacen referencia a la información demográfica de los participantes. Estas preguntas abarcan: edad, sexo, nivel de escolaridad, situación contractual, horario laboral y antigüedad laboral.

Análisis de los Datos

Para el procesamiento y análisis de datos, se utilizó el programa Microsoft Excel en donde se registraron las menciones como fueron escritas por los participantes; no se realizaron resúmenes ni interpretaciones; el análisis estadístico consistió básicamente en un análisis descriptivo de los datos junto con un análisis porcentual de los resultados.

Codificación

La codificación de los datos ha sido elaborada tomando como referencia lo sugerido por Hernández (2006). La metodología de codificación planteada por los autores tiene dos etapas. En la primera, se codifican las unidades en categorías y subcategorías. En la segunda, se comparan estas para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones.

En el caso particular del trabajo desarrollado, no será necesario agrupar los factores por temas, puesto que se tomará como referencia los factores encontrados por Herzberg (1959) y cada uno fue tomado como si fuera factor independiente. En el caso de los sub-factores fueron tomados

como referencia los creados por Herzberg (1959) y otros serán adaptados en base a las situaciones descritas por los trabajadores encuestados. Para la asignación de códigos, fue necesario leer cada mención y asignar el código de la categoría y subcategoría correspondiente.

Sistema de variables

TEORÍA	DIMENSIONES	FACTORES O VARIABLES	ITEMS	INSTRUMENTO
<p>FACTORES DE HERZBERG</p>	<p>Motivacionales</p>	<p>Logro - Contribuir al alcance de objetivos. - Desarrollar al máximo las capacidades. - Trabajo acorde a las competencias.</p>	<p>1, 2, 3</p>	<p>Cuestionario de Factores Motivacionales y De Higiene</p>
		<p>Reconocimiento - Premios por trabajos bien hechos. - Halagos por la calidad del trabajo realizado.</p>	<p>4, 5, 6</p>	
		<p>Trabajo en sí - Tareas y actividades asignadas agradables. - Variedad de tareas desafiantes en el puesto.</p>	<p>7, 8</p>	
		<p>Responsabilidad - Participación en la toma de decisiones. - Importancia de mi trabajo para la empresa. - Responsabilidad y compromiso de las tareas. - Cumplimiento con el horario establecido y demuestro puntualidad. - Ejecutar actividades en el tiempo solicitado por el supervisor.</p>	<p>9, 10, 11, 12,13</p>	
		<p>Crecimiento y ascenso - Formación o capacitación recibida. - Oportunidad de promoción o ascenso.</p>	<p>14, 15,16</p>	
		<p>Política de la empresa - Cumplimiento de contrato y leyes laborales. - Conformidad con el horario de trabajo.</p>	<p>17, 18, 19, 20, 21</p>	

De Higiene	- Cumplimiento de normativa y reglamentos internos.	
	Supervisión - Apoyo de autoridades. - Formación del superior acorde al cargo. - Organización de la forma de supervisar del jefe.	22, 23, 24
	Relación con el supervisor - Incentiva y responde a sugerencias e ideas. - Comunica si realiza bien o mal una tarea. - Existe una relación de confianza. - Relación agradable.	25, 26, 27, 28
	Condiciones de trabajo - Limpieza, higiene y salubridad. - Recursos o materiales para la labor. - Comodidad y ambiente laboral.	29, 30, 31
	Salario - Acorde al trabajo realizado. - Salario recibido según el contrato. - Comisiones o bonificaciones recibidas.	32, 33, 34, 35
	Relaciones interpersonales - Relaciones con compañeros de trabajo. - Preocupación entre funcionarios. - Facilidad para relacionarse entre compañeros.	36, 37, 38

Fuente: Elaboración propia según Litwin y Stringer (1968) citados por Álvarez, G. (1992) y Herzberg (1974) citado por Manso, J. (2002).

Capítulo IV. Resultados

En esta sección se presenta una descripción de la información proporcionada por los 20 colaboradores participantes en el estudio, sin considerar aquellos 3 funcionarios que participaron en la Prueba de Confiabilidad del Instrumento.

Primeramente, se presenta la información demográfica de la muestra, posteriormente se muestra el resultado de los datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario estructurado. Seguidamente, los resultados fueron resumidos, agrupados y analizados con respecto al factor que se relaciona, ya sea motivacional o higiénico, según la teoría de Herzberg. Luego se realizaron las comparaciones pertinentes entre los hallazgos en la Universidad Bolivariana Sede Concepción y los hallazgos de Herzberg.

Características demográficas de la muestra

A continuación, se presenta el análisis de las variables demográficas:

Tabla III: Distribución porcentual según Edad

Valor	Funcionarios	%
20 a 24 años	2	10%
25 a 30 años	4	20%
31 a 40 años	6	30%
Más de 40 años	8	40%
Total general	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

La distribución porcentual indica que el 40% de los entrevistados tienen más de 40 años; le sigue personas con edad entre 31 y 40 años con un 30%. Se puede decir, entonces, que el personal que predomina en la muestra se encuentra en el ciclo vital denominado Adultez.

Tabla IV: Distribución porcentual según Sexo

Valor	Funcionarios	%
Hombre	6	30%
Mujer	14	70%
Total general	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al género, del total de 20 colaboradores, un 70% son mujeres y un 30% son hombres, siendo ampliamente predominante el género femenino en la institución.

Tabla V: Distribución porcentual según Nivel de Escolaridad

Valor	Funcionarios	%
Sin Estudios	0	0%
Básica incompleta	0	0%
Básica Completa	0	0%

Media Incompleta	3	15%
Media Completa	2	10%
Técnico Profesional Incompleta	3	15%
Técnico Profesional Completa	0	0%
Universitaria/Licenciado Incompleta	3	15%
Universitaria/Licenciado Completa	3	15%
Post-Grado	6	30%
Total general	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de las personas que se entrevistaron y trabajan actualmente en la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, tienen estudios Post-Grado, representando un 30% de la muestra. Luego, el nivel educacional Universitario, completo e incompleto, ambos representan el 15%. Finalmente, los Técnico Profesional incompleta, Enseñanza Media Incompleta y Enseñanza Media Completa significan el 15%, 15% y el 10% respectivamente del total de funcionarios encuestados.

Tabla VI: Distribución porcentual según Situación Contractual

Valor	Funcionarios	%
Contrato a Honorarios	5	25%
Contrato a Plazo Fijo	1	5%
Contrato Indefinido	14	70%
Total general	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a esta variable, se tomó en cuenta el tipo de contrato ya sea a plazo fijo, contrato indefinido o a honorarios. El 70% de los encuestados tienen contrato indefinido, el 25% a honorarios y el 5% de los encuestados se encuentran con contrato a plazo fijo.

Tabla VII: Distribución porcentual según Horario Laboral

Valor	Funcionarios	%
Part- Time	6	30%
Tiempo Completo	14	70%
Total general	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

En esta variable, se tuvo en cuenta si el horario era full- time (tiempo completo) o part-time (tiempo parcial). El 70% de los encuestados están dentro de la categoría full-time; el 30% están dentro de la categoría part-time.

Tabla VIII: Distribución porcentual según Antigüedad Laboral

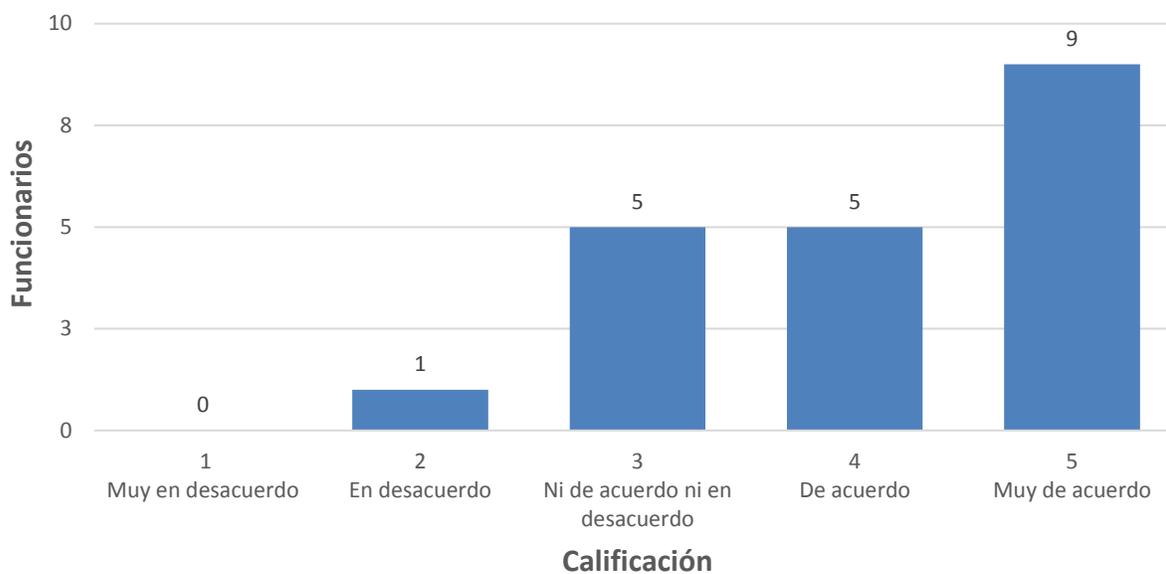
Valor	Funcionarios	%
Menos de 1 año	5	25%
Entre 1 y 3 años	3	15%
Entre 3 y 5 años	1	5%
Más de 5 años	11	55%
Total general	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

El mayor porcentaje de los colaboradores, un 55% tiene una antigüedad superior a 5 años, un 25% una antigüedad menor a 1 año, un 15% una antigüedad laboral entre 1 y 3 años y solamente el 5% posee una antigüedad entre 3 y 5 años en la empresa.

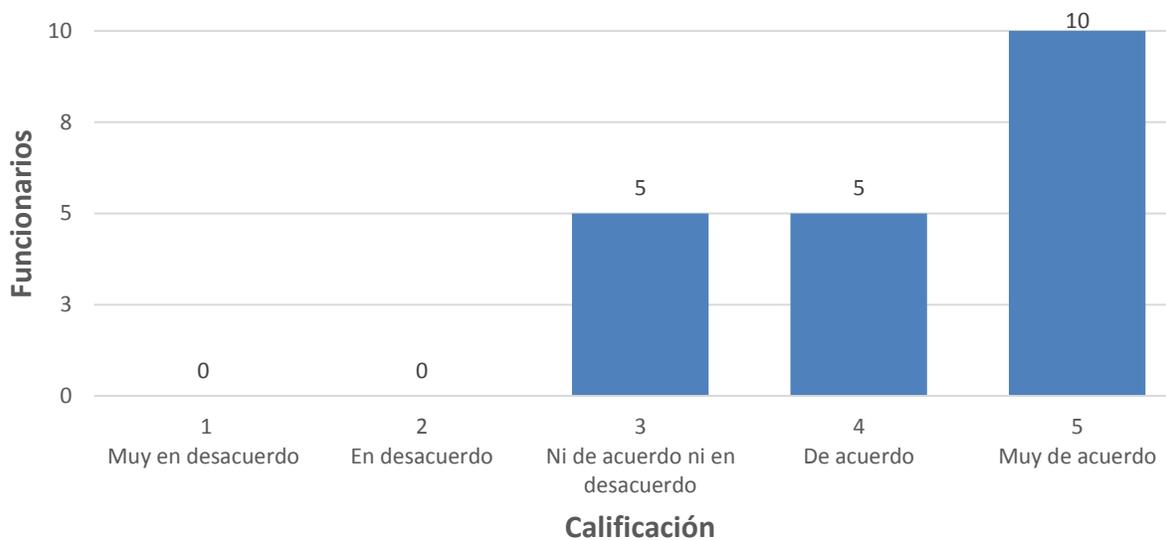
Resultados a Nivel de Preguntas

Gráfico 1: El trabajo que realizo me permite desarrollar al máximo mis capacidades.



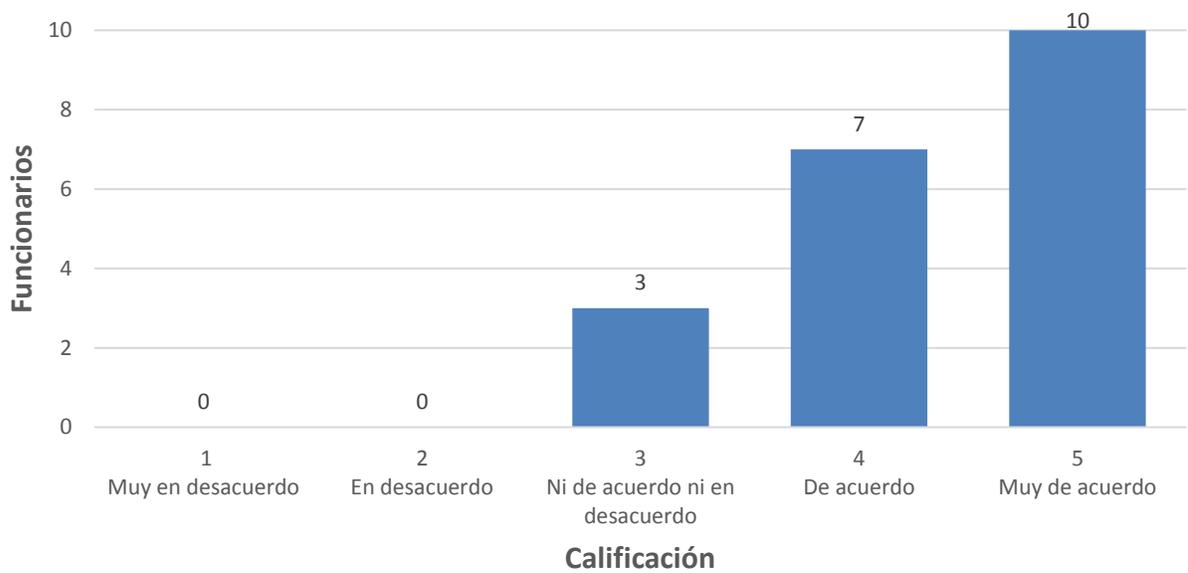
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.



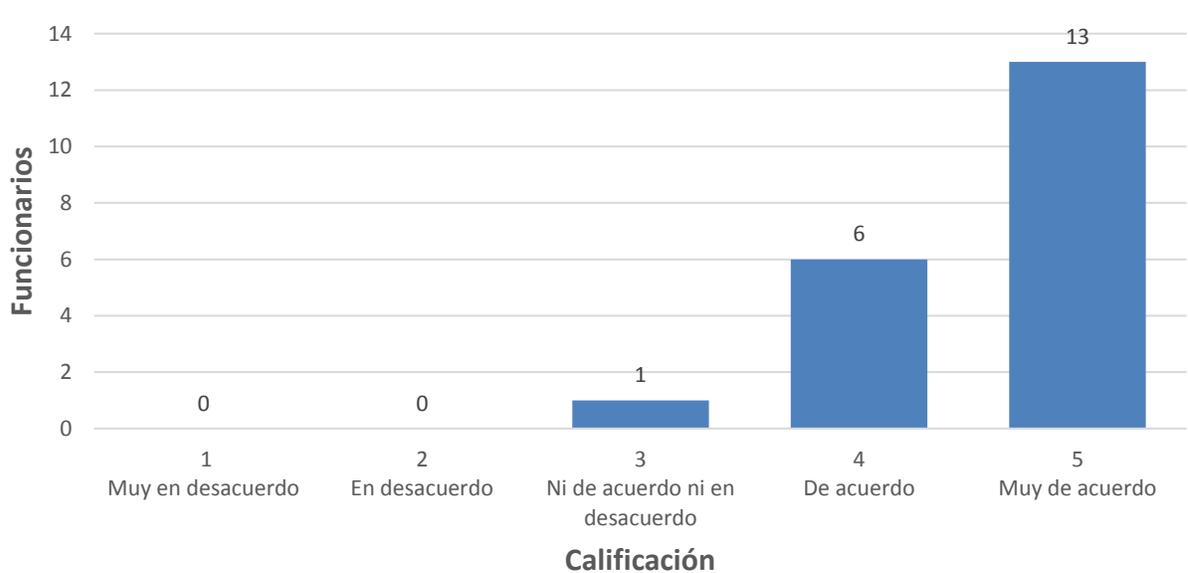
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3: Las tareas que desempeño corresponden a mi función.



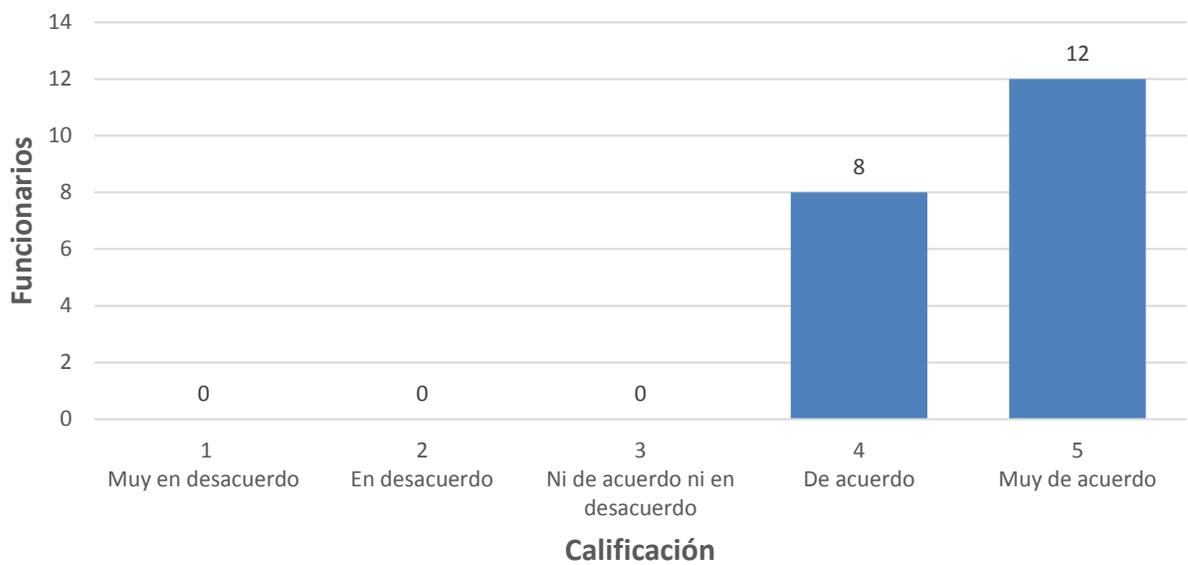
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4: Mi jefe reconoce una labor bien realizada.



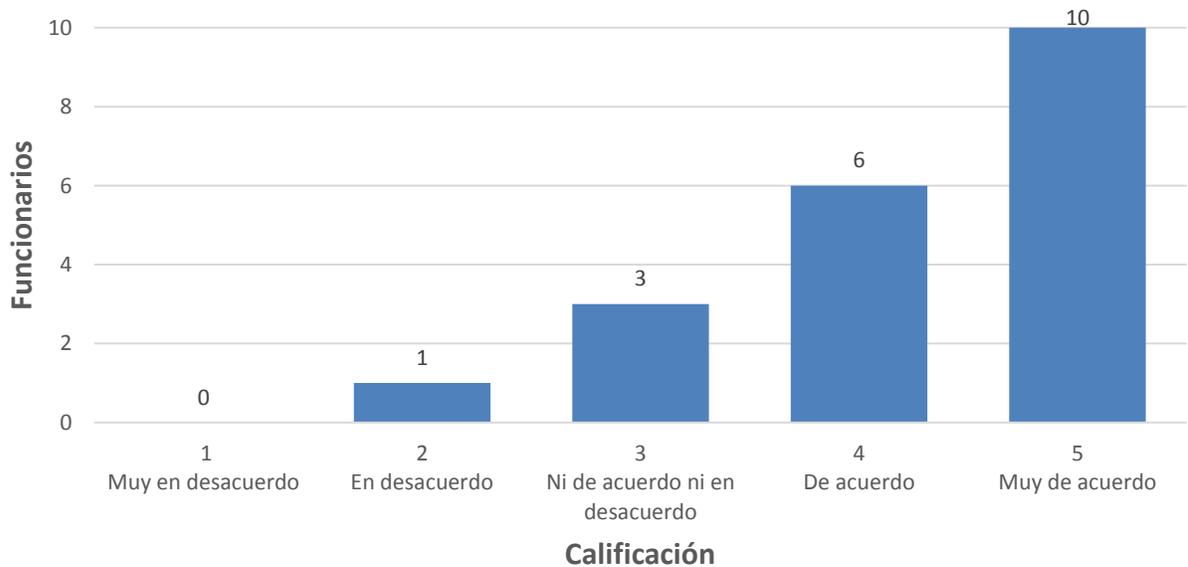
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5: Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.



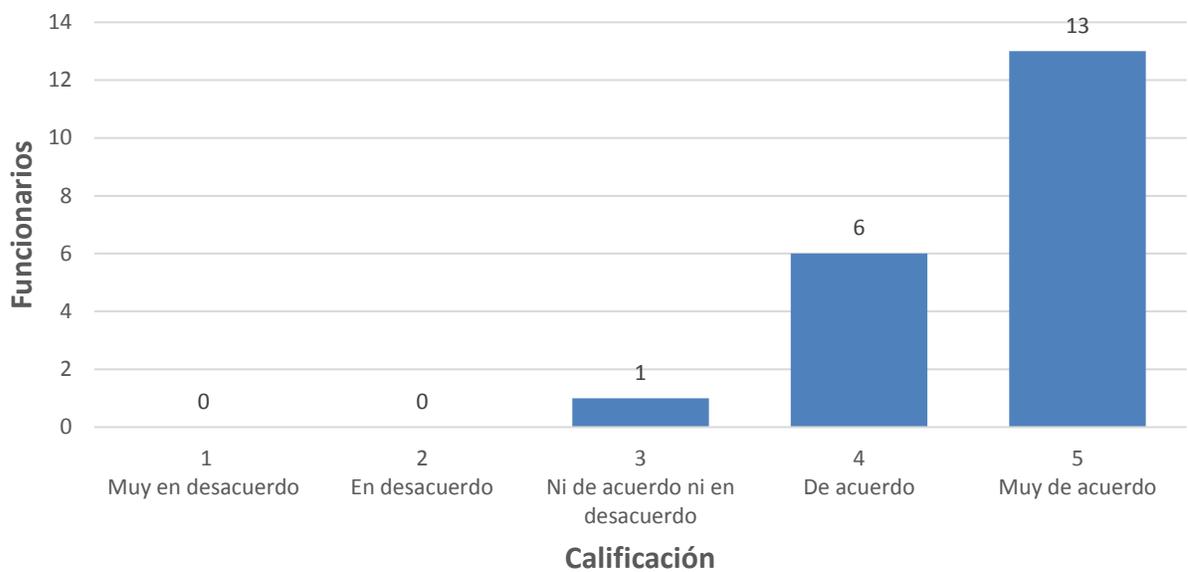
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6: Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.



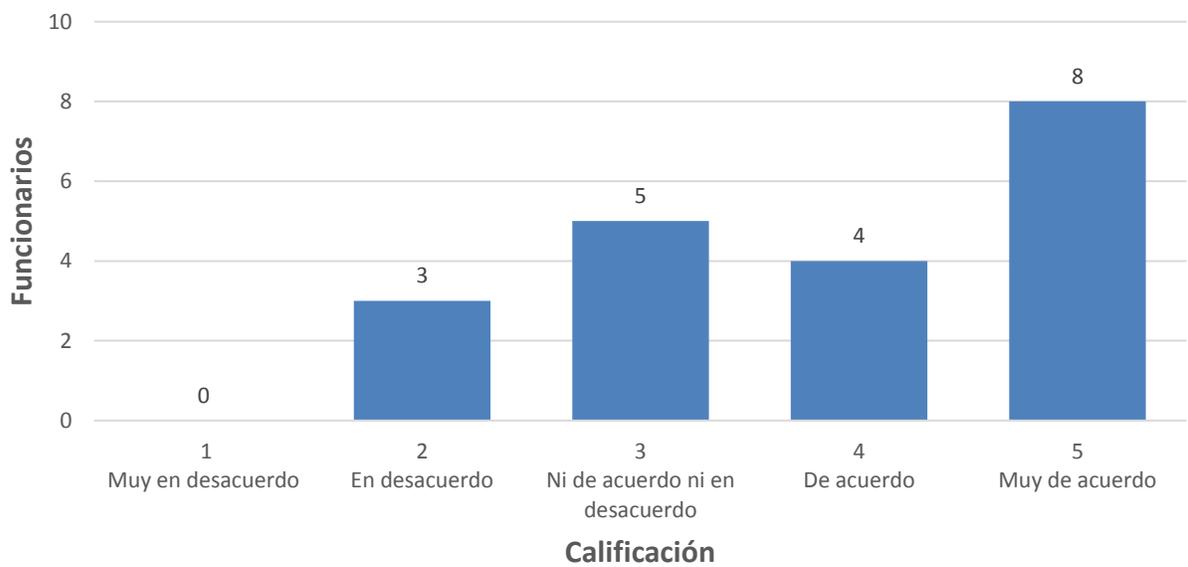
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7: Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mí puesto de trabajo.



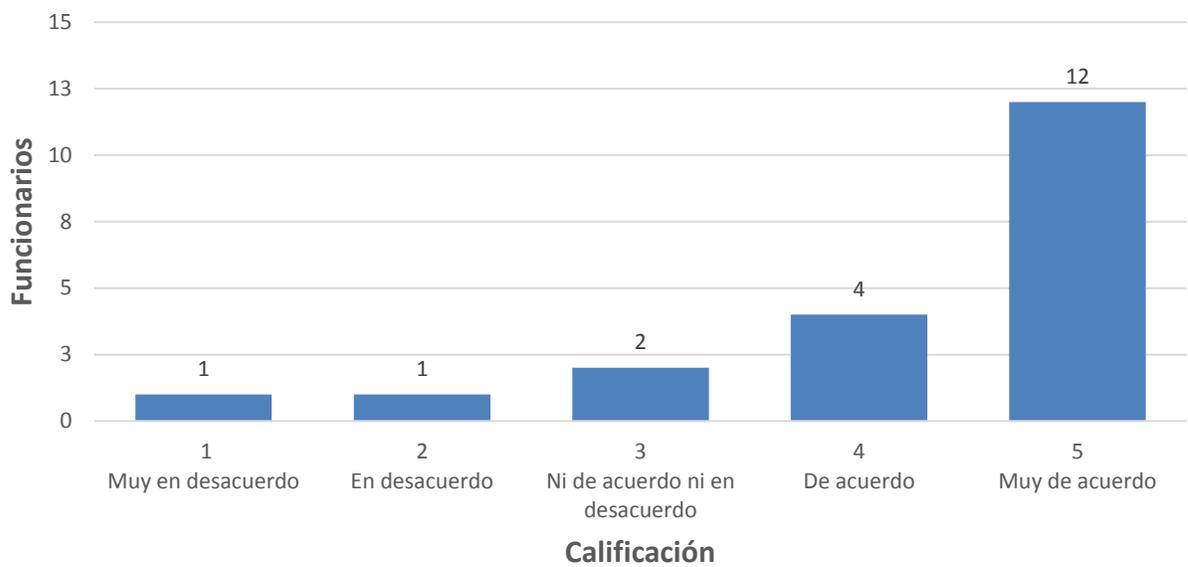
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8: Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.



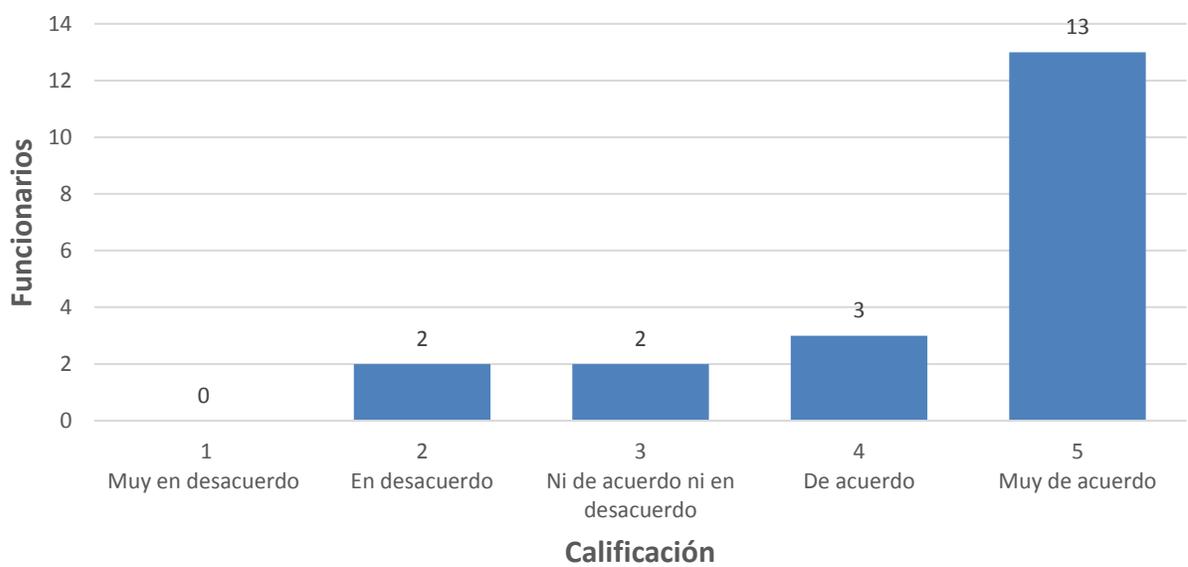
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9: Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.



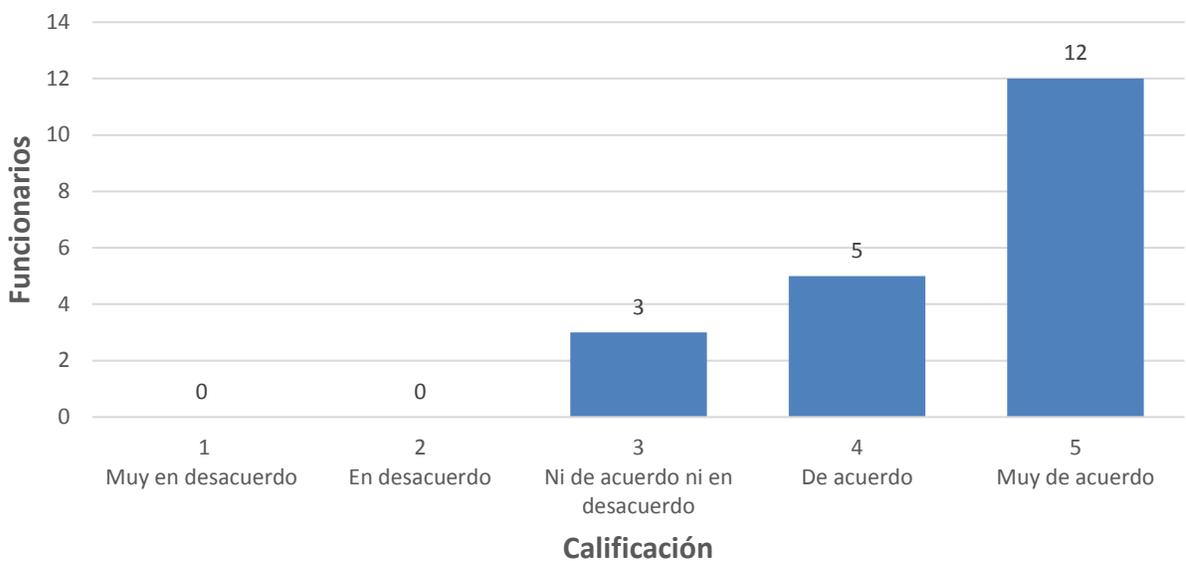
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10: Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.



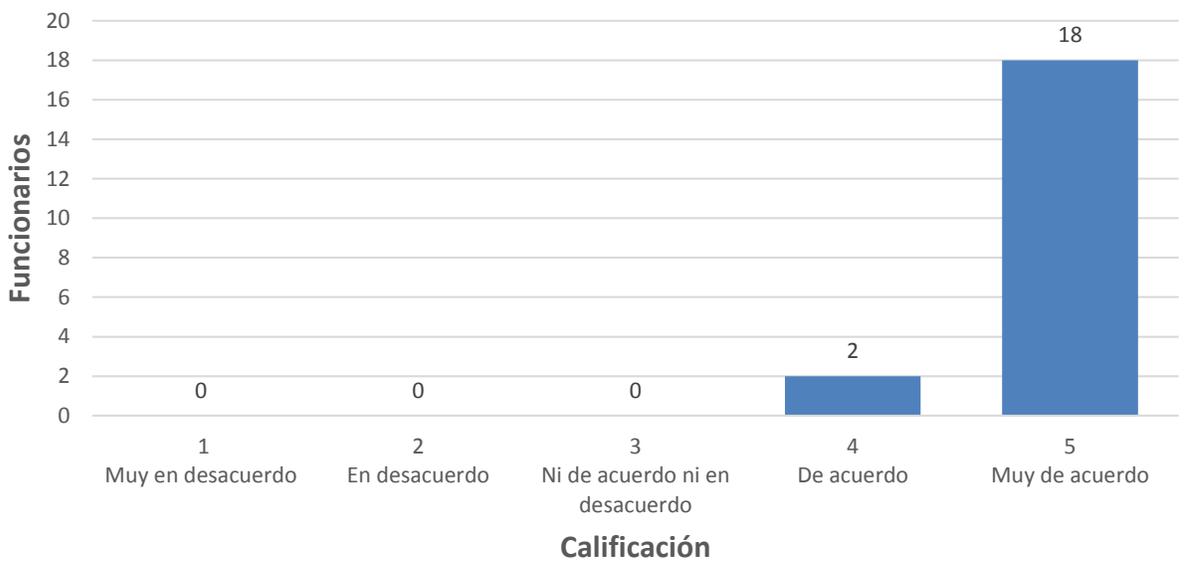
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11: Cumplimiento con el horario establecido y demostración puntualidad.



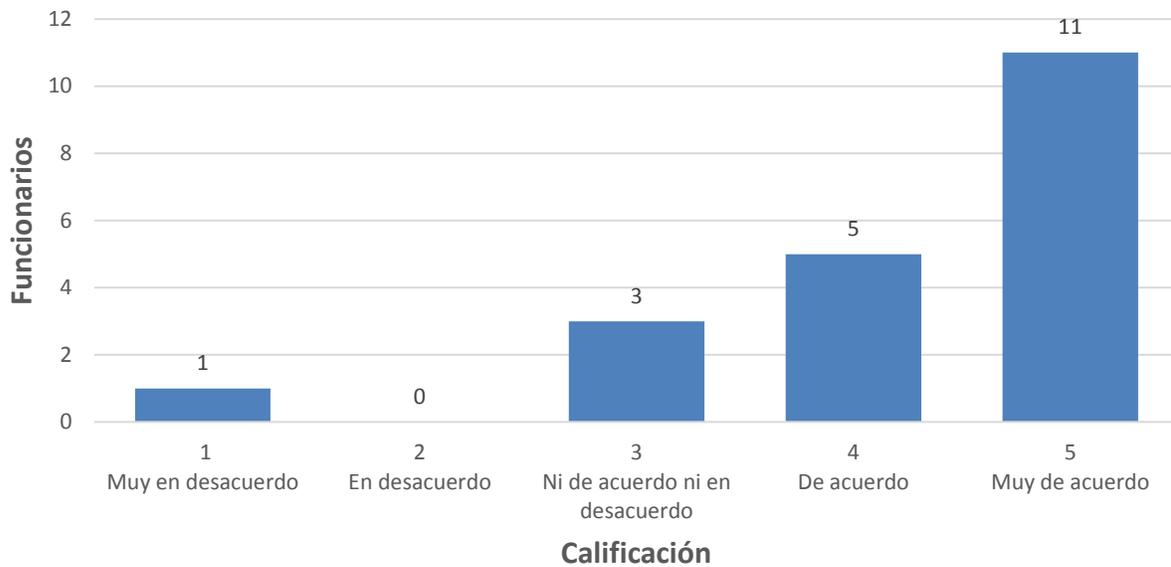
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12: Ejecuto mis actividades en el tiempo solicitado por mi supervisor.



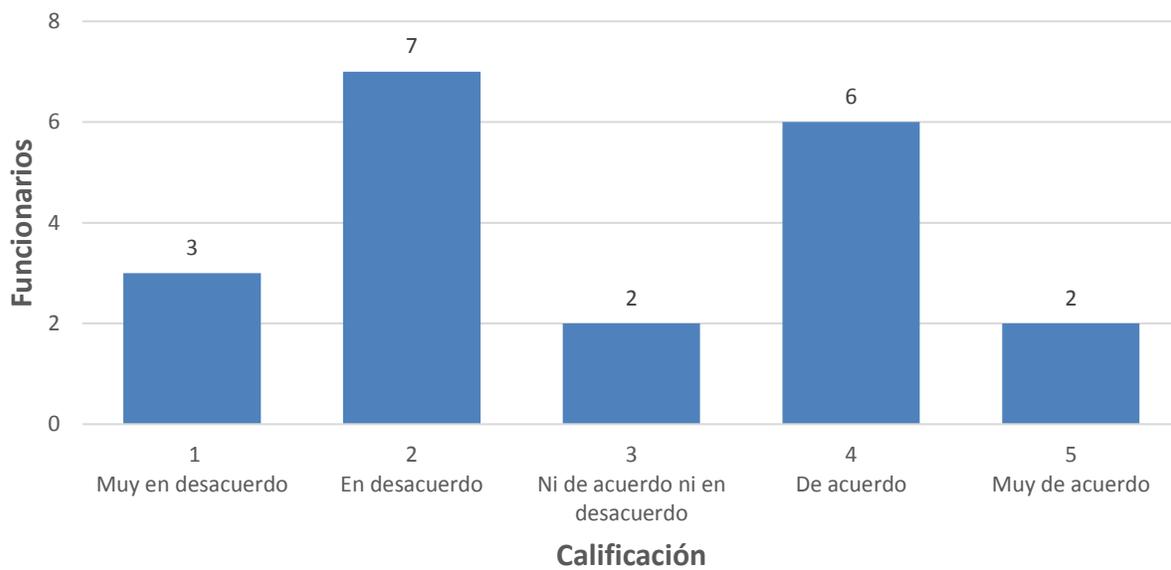
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13: Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.



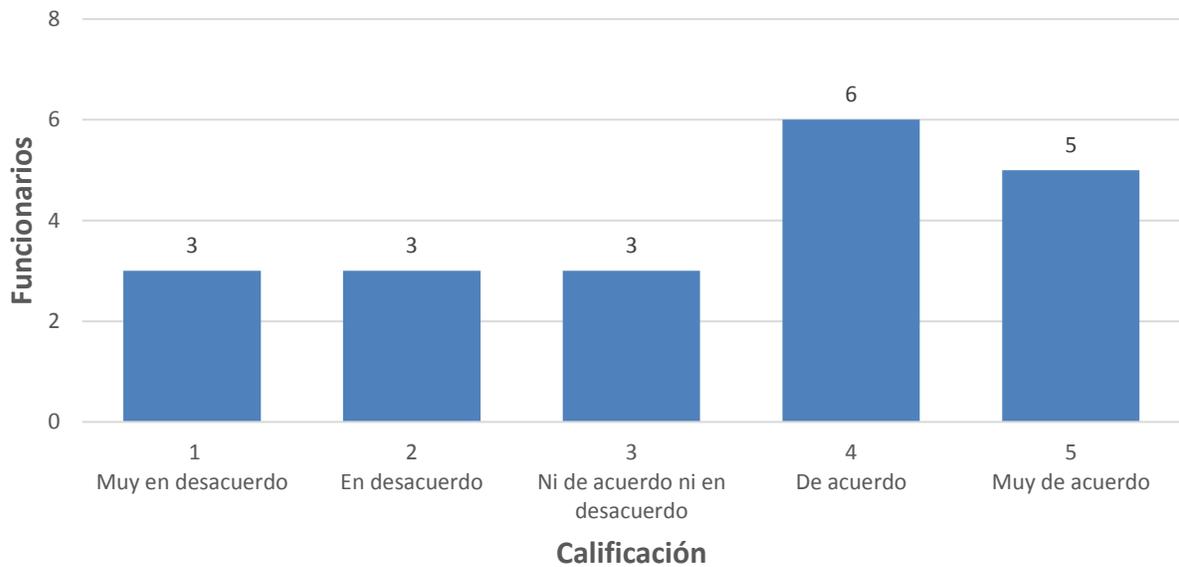
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14: Existen oportunidades de hacer línea de carrera. (Obtener un puesto de mayor responsabilidad).



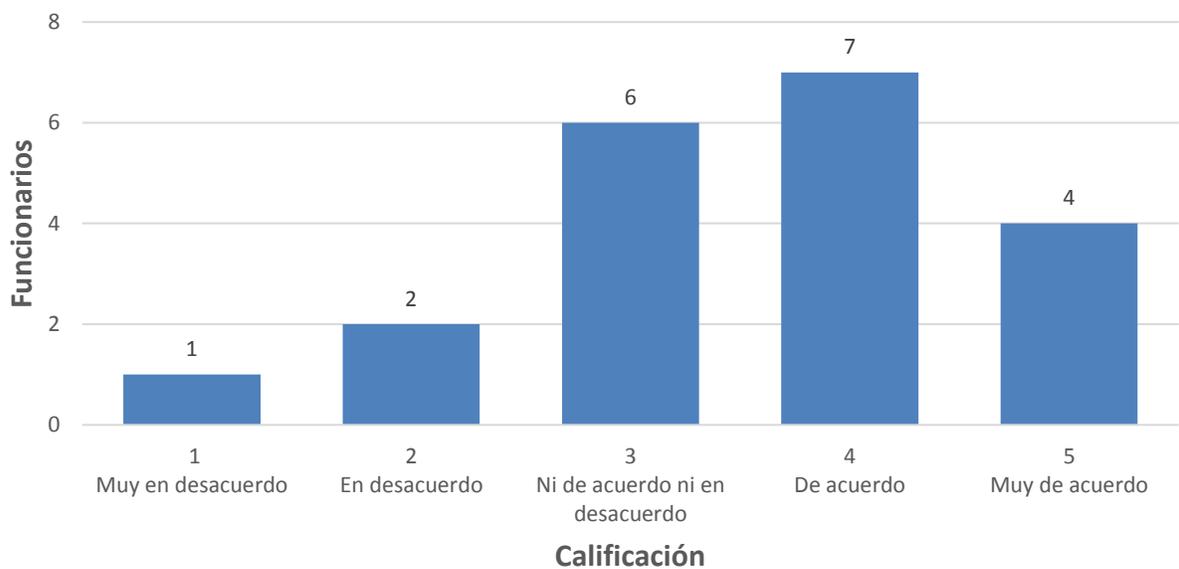
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15: Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.



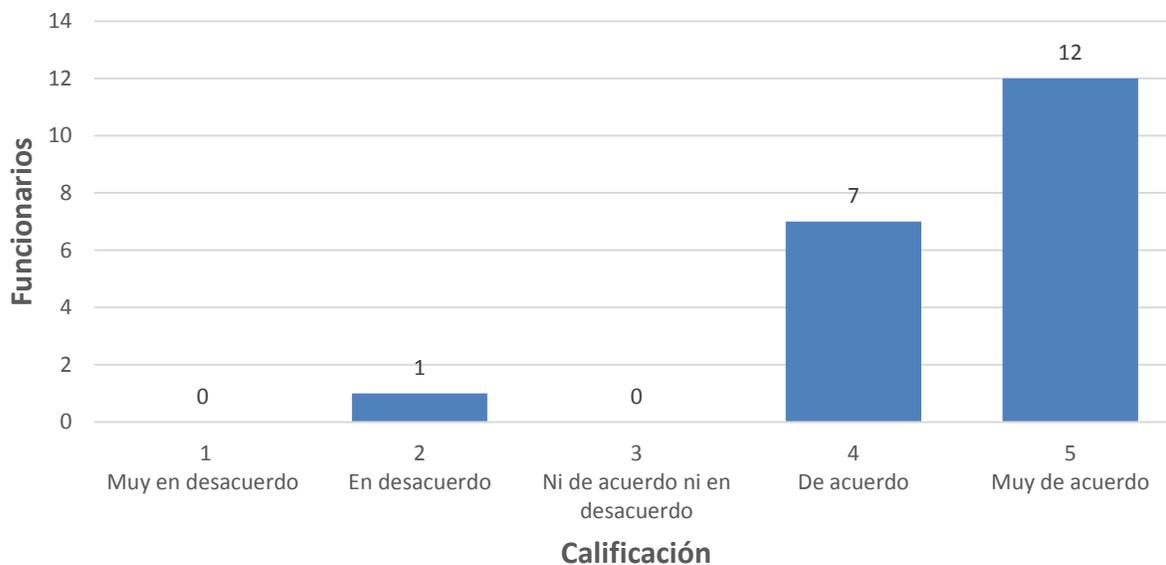
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16: El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades.



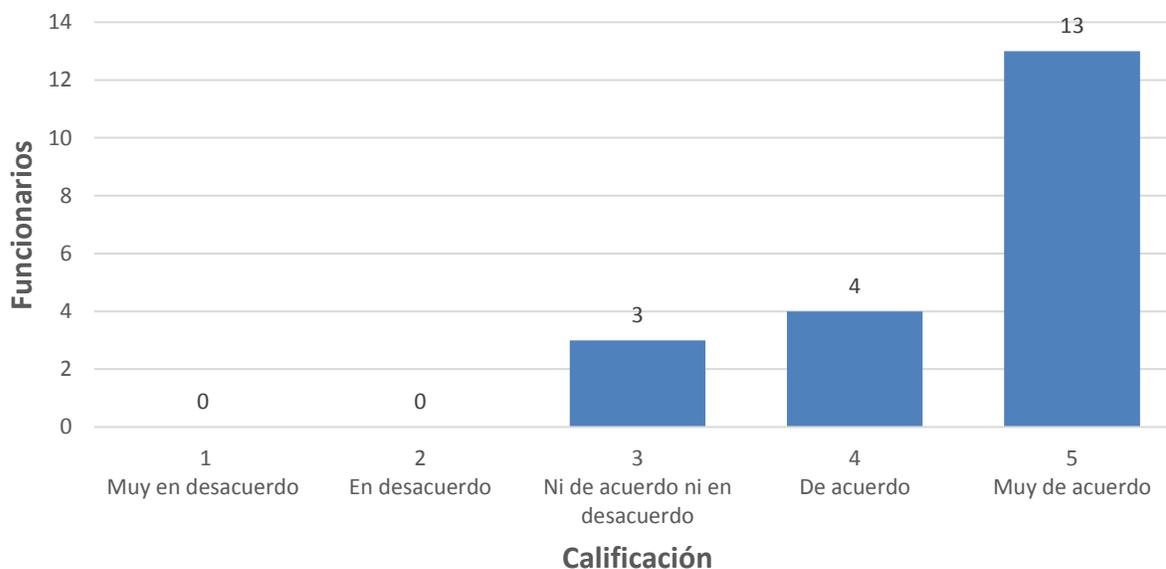
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17: En la Universidad Bolivariana Sede Concepción, cumplen con los convenios y leyes laborales.



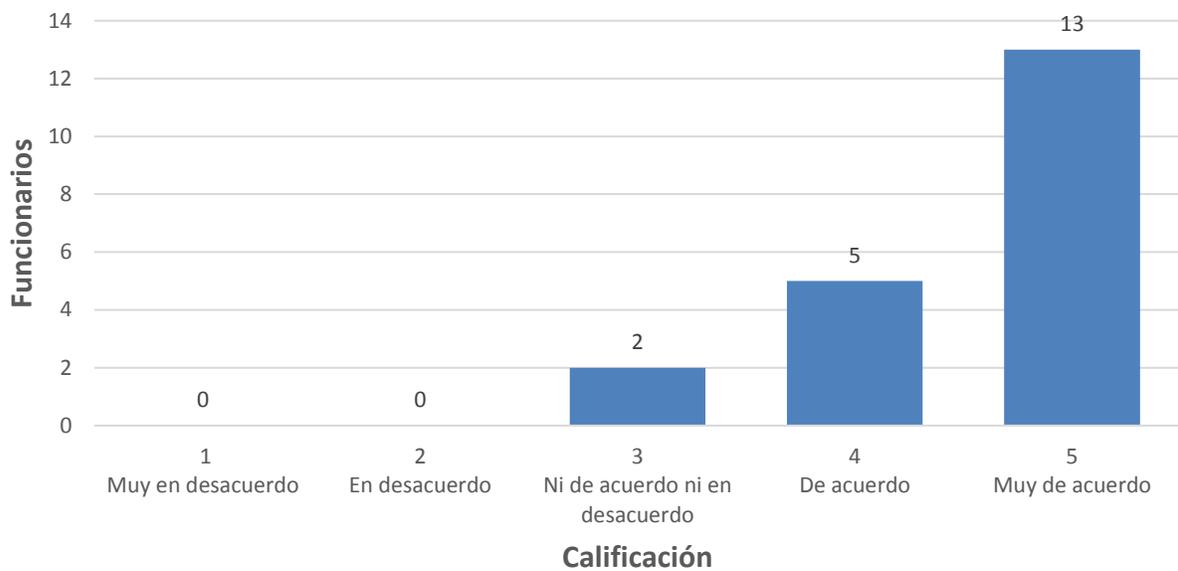
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 18: Me siento conforme con mi horario laboral.



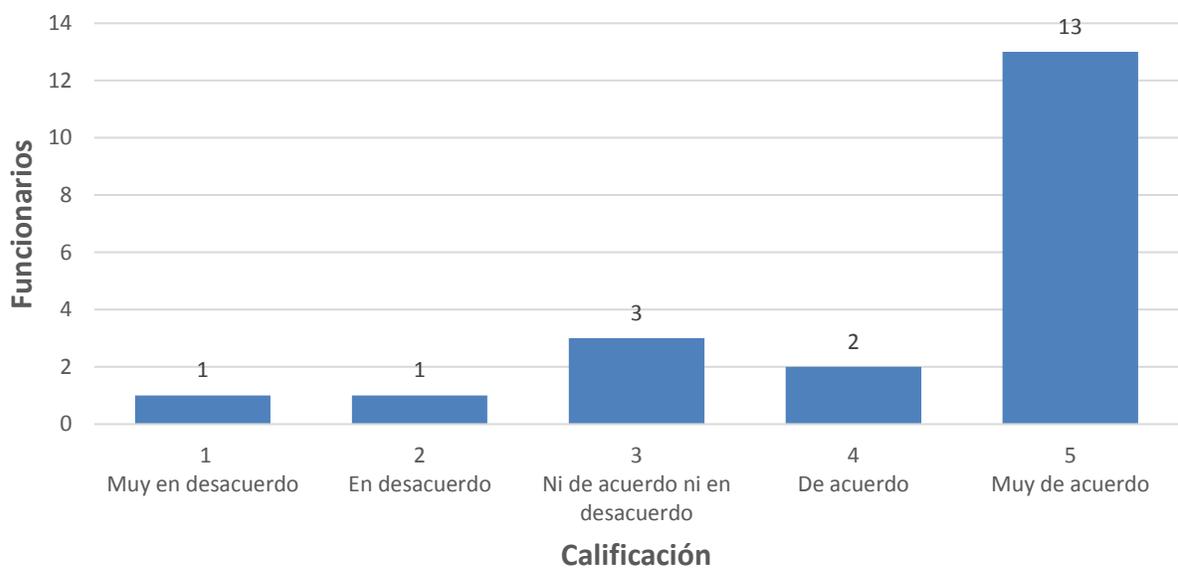
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19: Entiendo claramente la misión y visión de la organización.



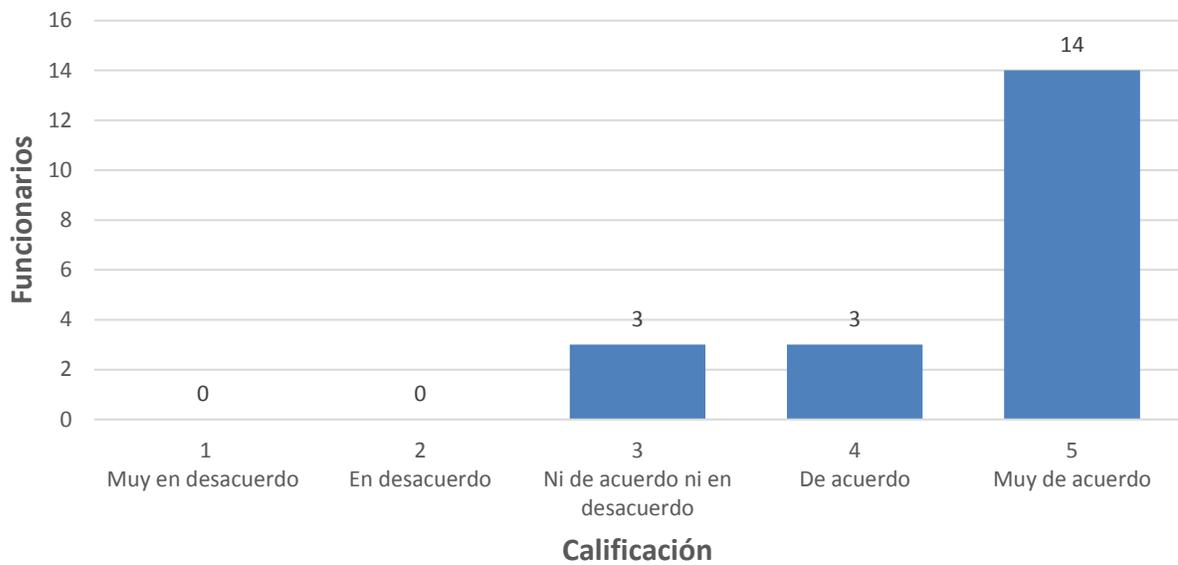
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20: Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.



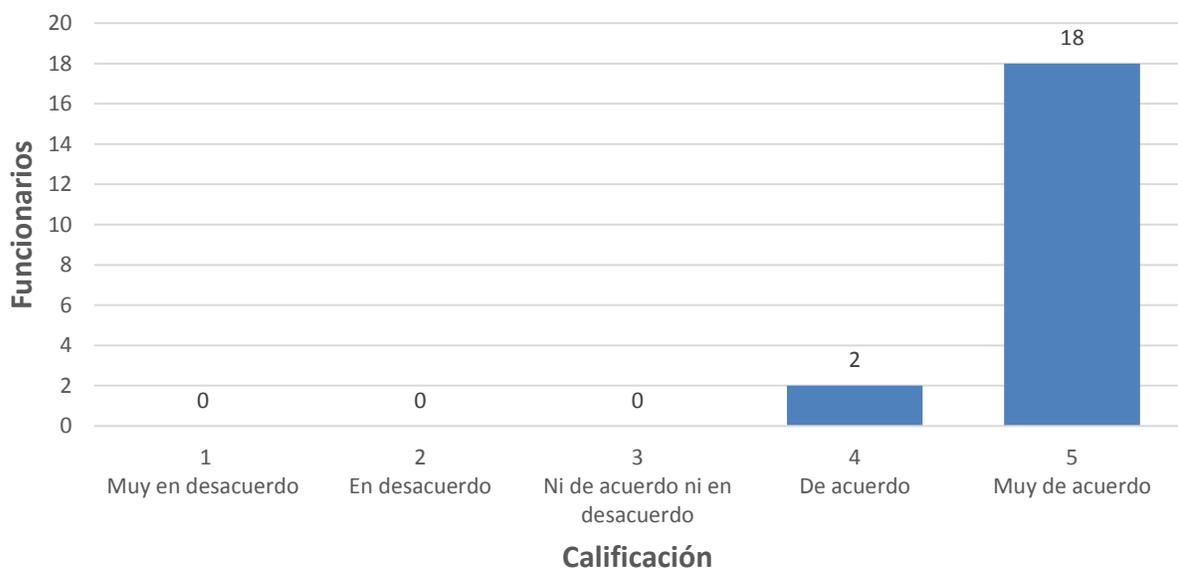
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 21: Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad.



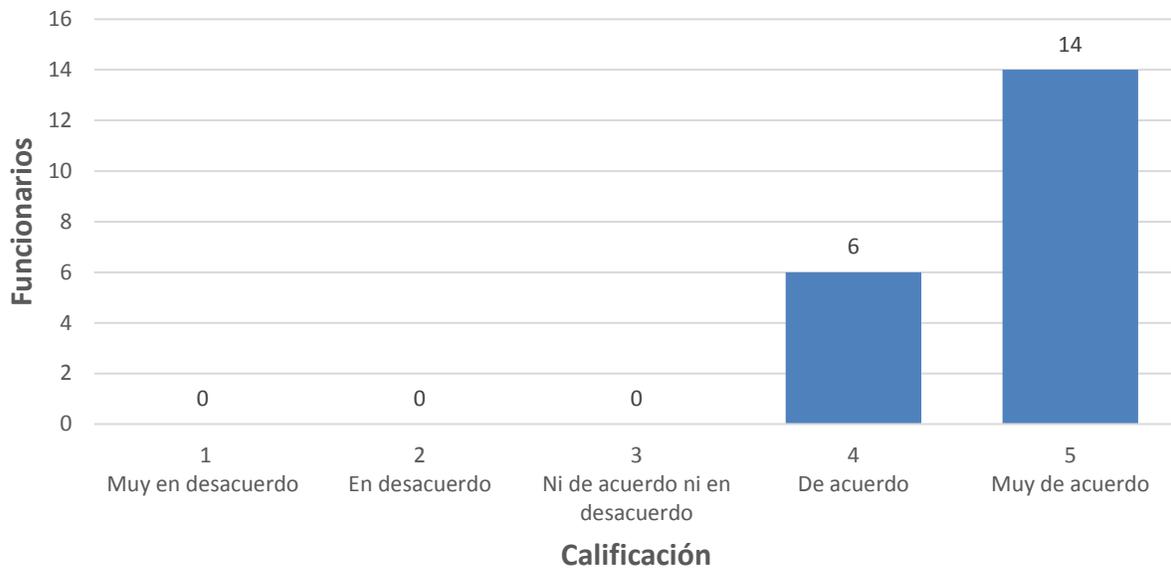
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 22: Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.



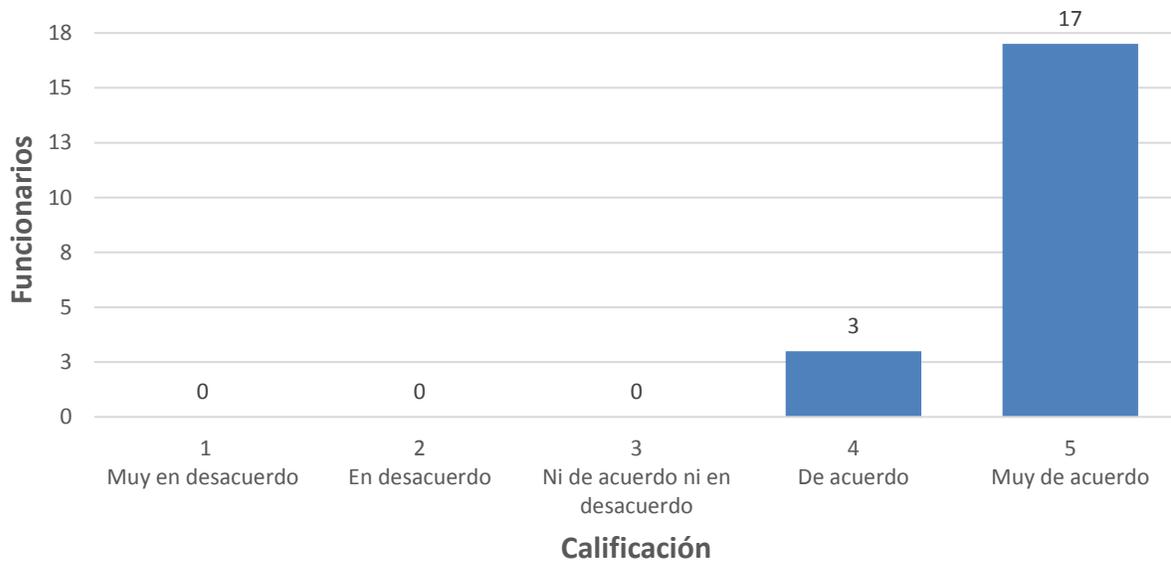
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 23: Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.



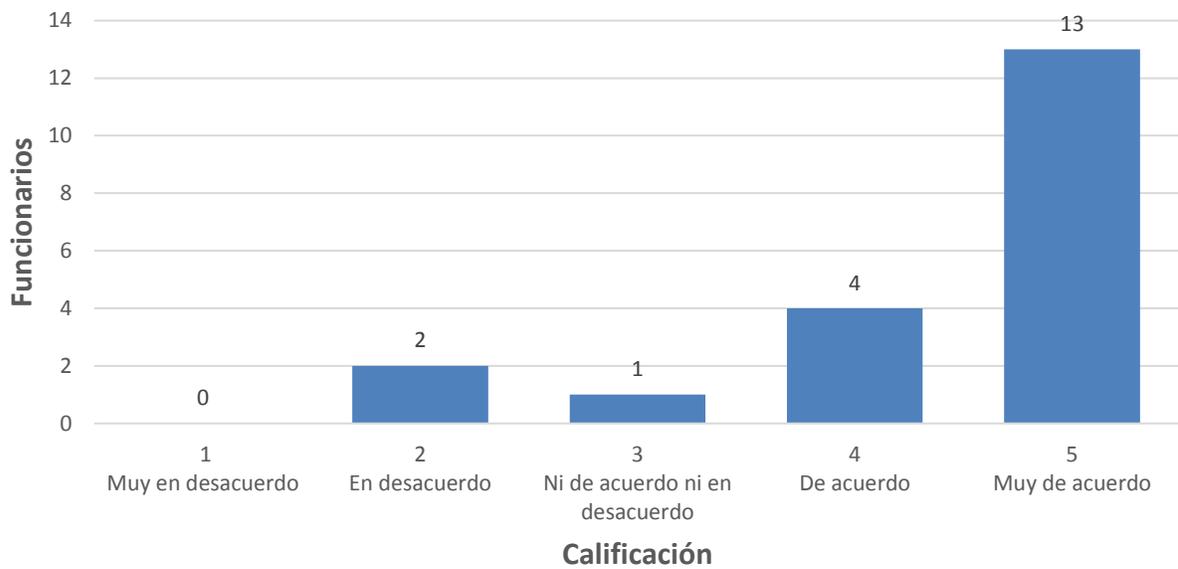
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 24: Mi superior es competente al desempeñar su labor.



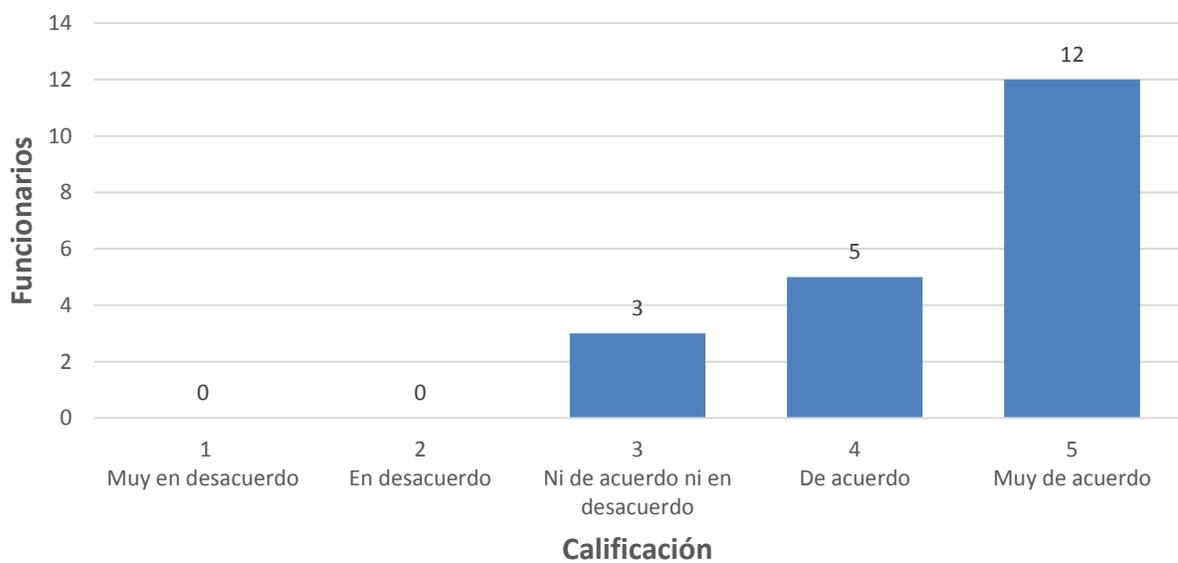
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 25: Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.



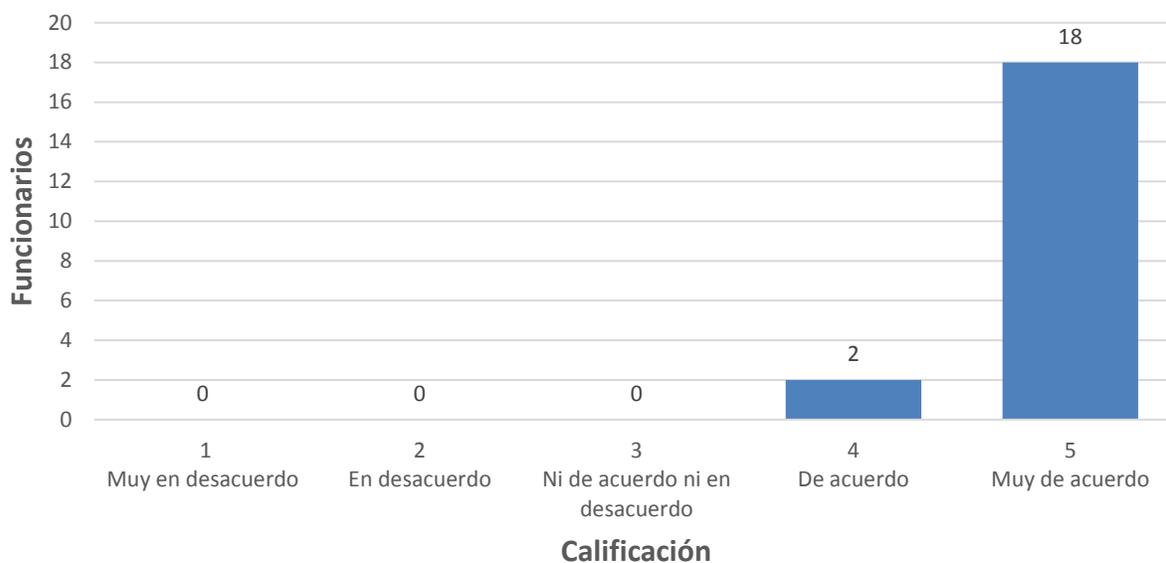
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 26: Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas.



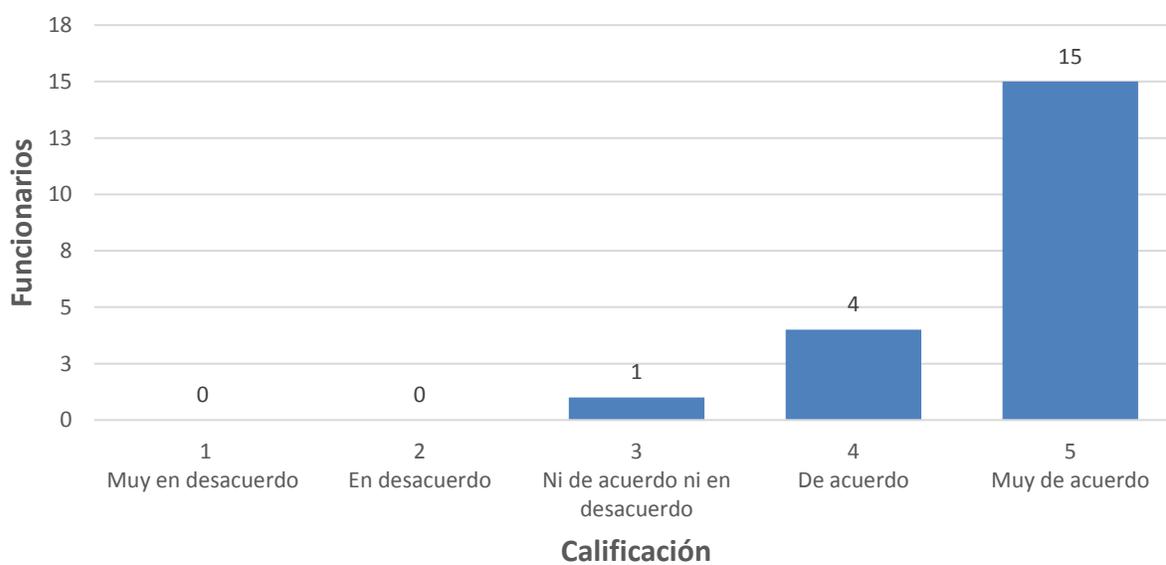
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27: Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.



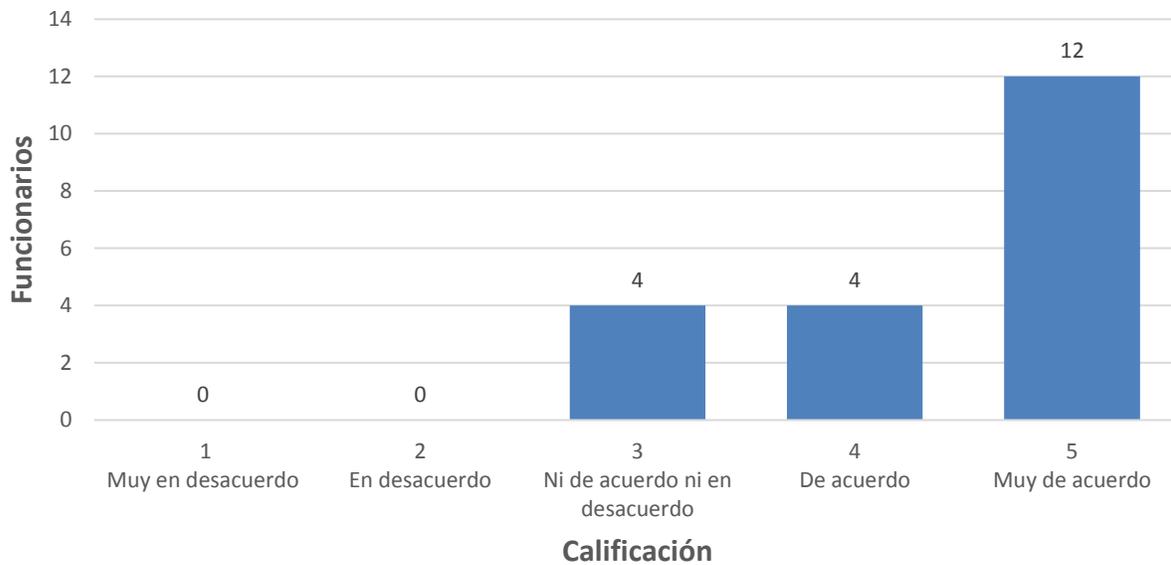
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 28: Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.



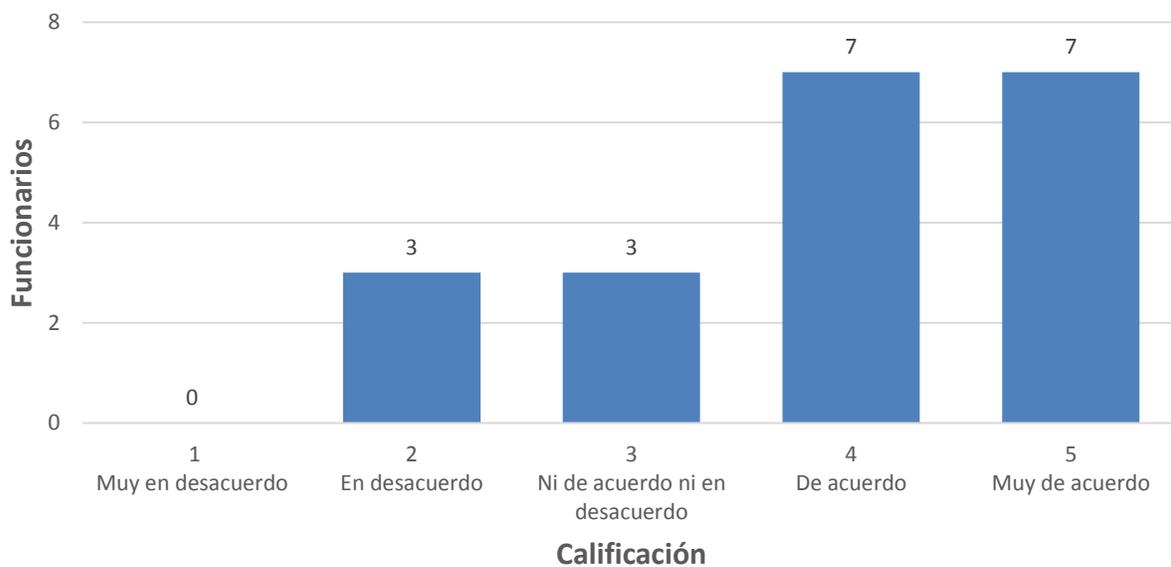
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 29: Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.



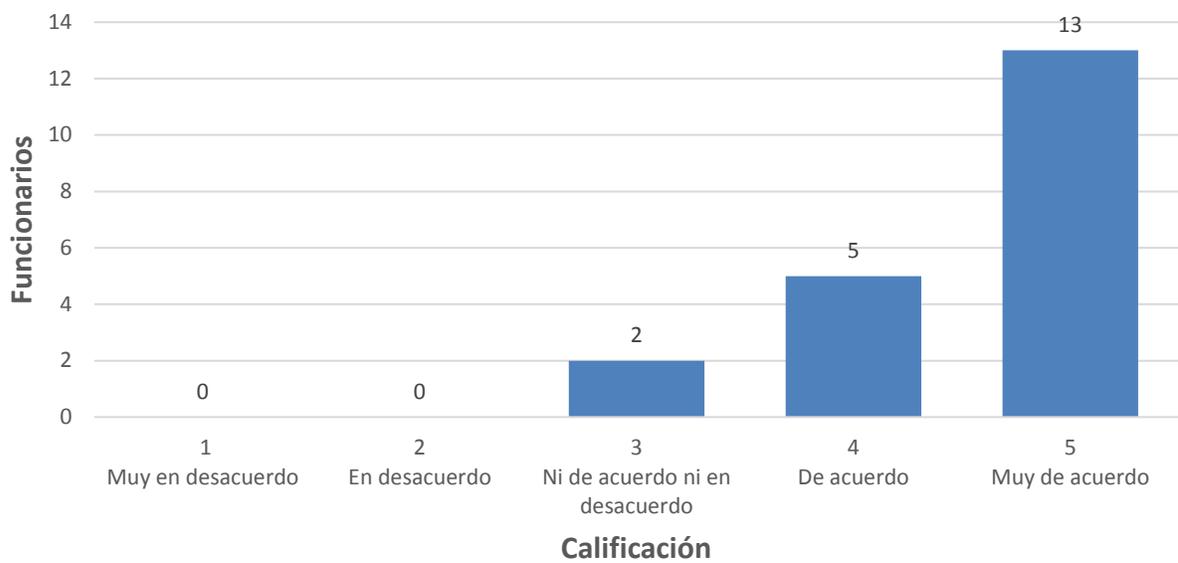
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 30: Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.



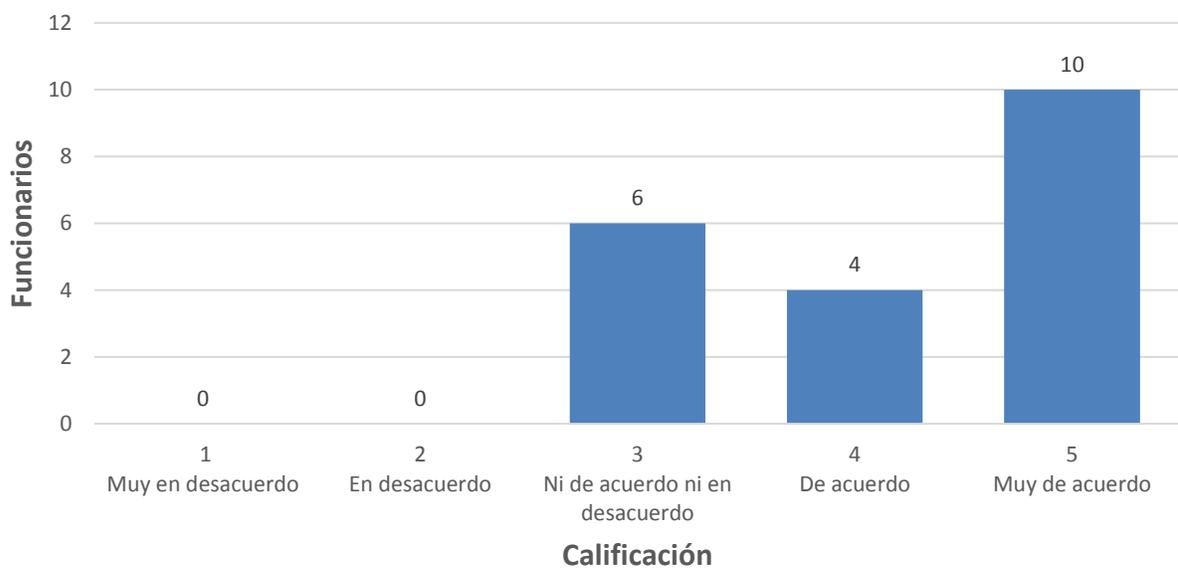
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 31: Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.



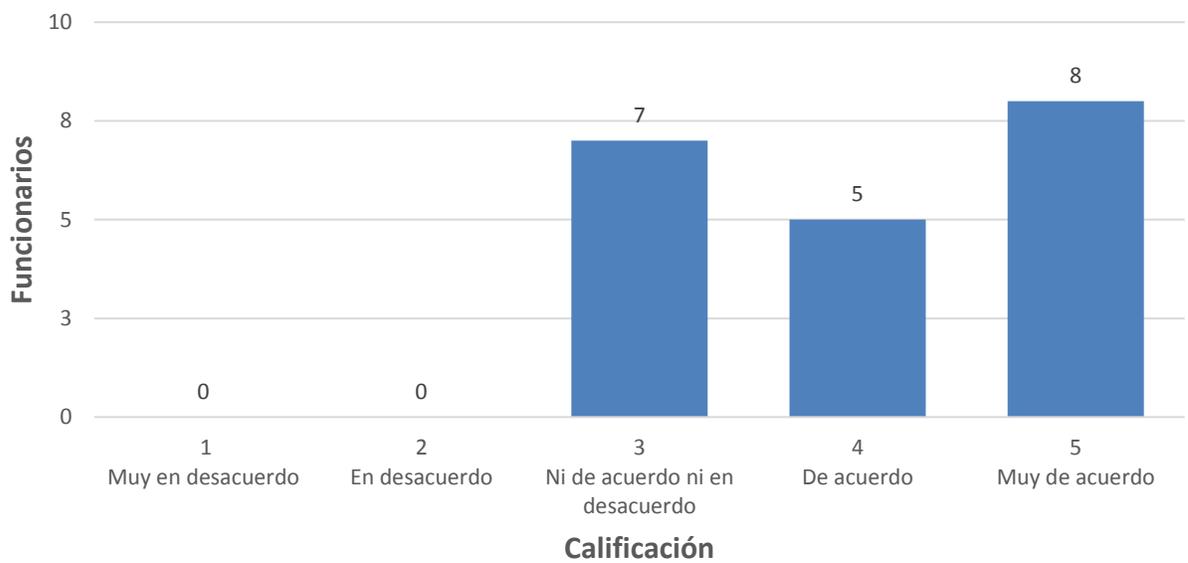
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 32: Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.



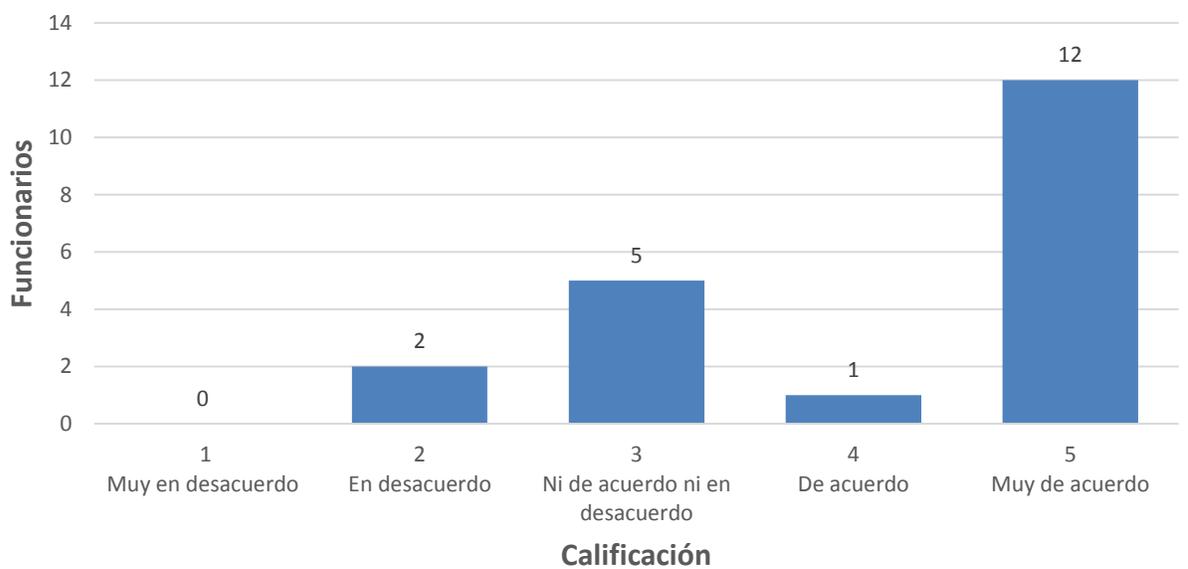
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 33: La remuneración que percibe es acorde con sus expectativas.



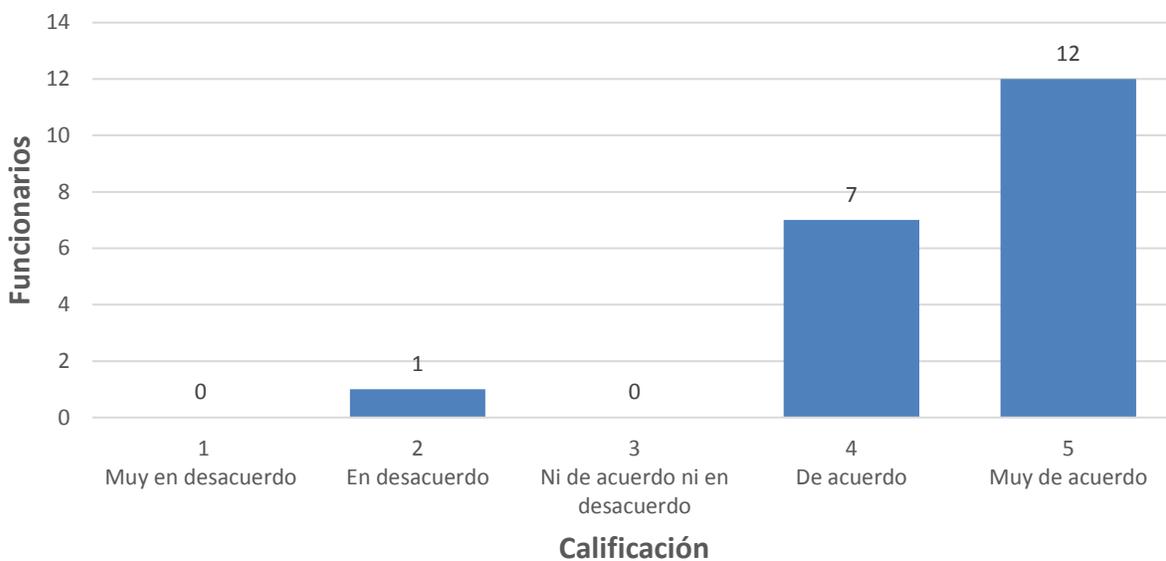
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 34: Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.



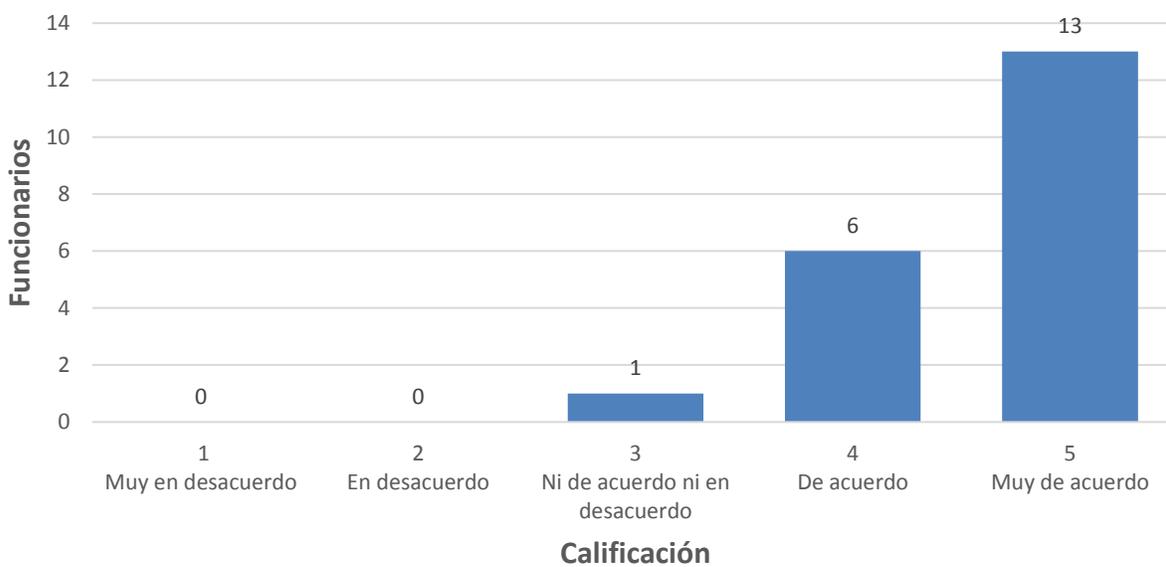
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 35: Recibo los beneficios de acuerdo a la ley.



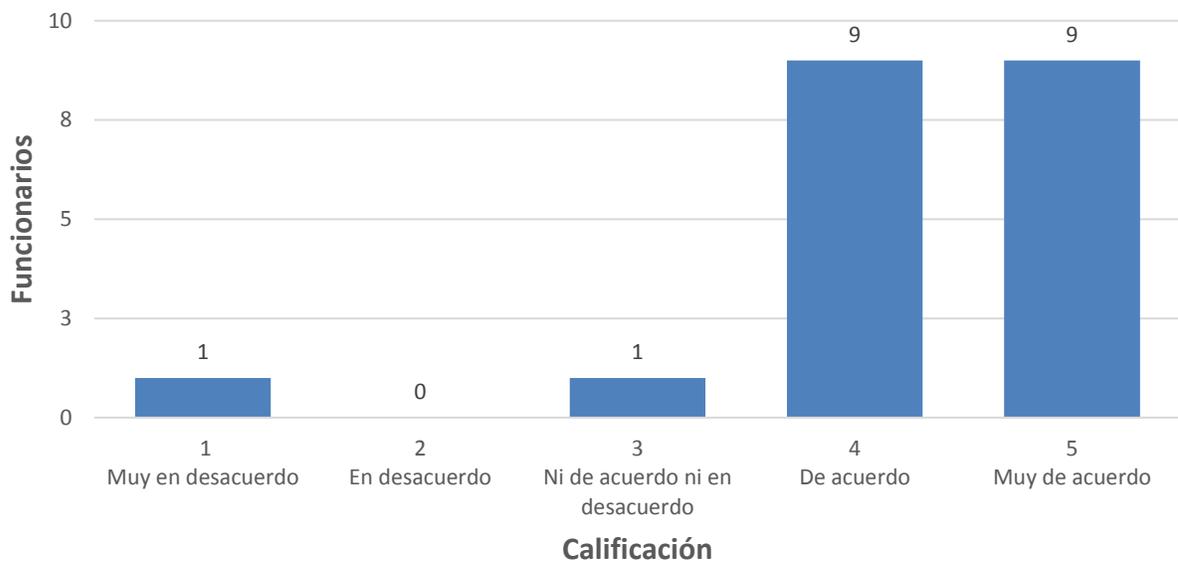
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 36: Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.



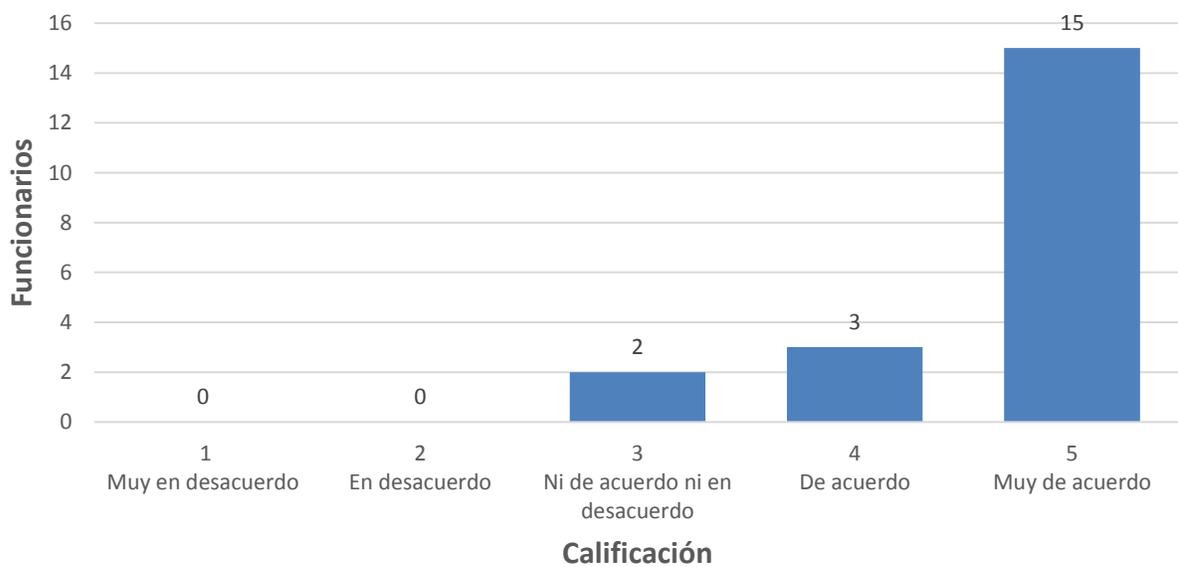
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 37: Las funcionarios se preocupan por sus compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 38: Posee facilidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla IX: Qué factor considera usted que lo motivaría a obtener un mejor desempeño.

Factores mencionados por los funcionarios
Encuentro que con más actividades podré lograr un mayor y mejor desempeño, pudiendo crear y programar más cosas.
Recursos financieros
La obtención de recursos y equipos para hacer bien mi trabajo.
Horarios de trabajos más acotados
Sinceridad
Mejor sueldo
La buena relación con todo el personal UB
Incentivos económicos y también incentivos emocionales al buen desempeño
Tener buena salud.
Incrementar mi sueldo en base a las obligaciones que tengo
Acreditar institucionalmente
Que hubiera mejor relación entre todos
Reajuste salarial y de oportunidades de horas de trabajo
Que me entreguen más implementación para hacer mejor mi trabajo.
Mejorar los procesos administrativos
Más que un bono de desempeño un reconocimiento a la labor que realizo
Capacitación
Más actividades que realizar

Fuente: Elaboración Propia

Tabla X: Factores a mejorar (Críticas constructivas)

Factores mencionados por los funcionarios
Por el momento no encuentro ninguna falencia.
Me parece que siempre hay cosas que mejorar, una de ellas para mi serian establecer programas de incentivos para los funcionarios y entregar algunas dependencias para uso exclusivo de ellos (lugar para almuerzo o descanso en colación)
La obtención de recursos y equipos para hacer bien mi trabajo, ej Impresora, escáner, disponibilidad de Papel, Tóner.-
Remuneración
Mayor recursos materiales
Mayor difusión
Disponibilidad en todo momento de recursos materiales para realizar las labores propias del cargo
Mayor preocupación por el pago de las cotizaciones en el mes correspondiente
Más actividades que unan a la totalidad de los funcionarios

Más seguridad en el edificio
Reparar los daños o desperfectos con más rapidez
Incentivos económicos y también incentivos emocionales al buen desempeño
Ninguna
Acreditación institucional
Falta mayor preocupación por mejorar el inmueble (pintar, reparar los artefactos en mal estado" baños, grifería", materiales básicos para un mejor funcionamiento (papeleros para las salas de clases)...Mejorar la seguridad con quienes ingresan a la Universidad.
Mas implementos de trabajo para facilitar y apoyar a los estudiantes
Mejorar la atención al público
Reparaciones rápidas
Mayor seguridad(chapas , etc)
Mantenición del edificio
Entrega de insumos a tiempo para mejorar los procesos
Mantenimiento del establecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XI: Factores positivos actuales (Destacar)

Factores mencionados por los funcionarios
El grato ambiente de trabajo y el trato de los compañeros son fundamentales para un trabajo integral. Excelente todo.
El ambiente laboral y relaciones interpersonales en esta Sede son algo a destacar, existe real espíritu de equipo en la mayoría de los funcionarios.
Excelente Infraestructura y distribución de los espacios.
Excelente acogida y trato de la Autoridad en todos sus rangos, tanto desde la Dirección de la Sede, Finanzas y Registro Curricular, para con todos sus Subordinados, especialmente el tomarse el minuto necesario para escuchar las propuestas o sugerencias y tomar una decisión en conjunto a cómo abordar una problemática o inquietud determinada.
Manifiesta independencia y autonomía para manejar situaciones propias del cargo que se ejecuta
Ambiente Familiar de respeto y solidaridad con el prójimo.
Confianza en el trabajador
Organización
Buena comunicación
Buena relación entre compañeros de trabajo
Confianza con los jefes
Los jefes escuchan los requerimientos de los funcionarios
Buena infraestructura
Buen compañerismo siempre
La alegría de los funcionarios y directivos

Ser realmente a Escala Humana
La buena disposición de la Jefatura a atender las necesidades de cada uno
Cómoda infraestructura y buena higiene del lugar
Buena relación entre compañeros
La posibilidad de trabajar.
Accesibilidad
Unidad de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Agrupación de preguntas según el Factor al que está asociado

Factores Motivacionales

- Logro:

Pregunta N°1 El trabajo que realizo me permite desarrollar al máximo mis capacidades.

Pregunta N°2 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.

Pregunta N° 3 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

- Reconocimiento:

Pregunta N°4 Mi jefe reconoce una labor bien realizada.

Pregunta N°5 Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.

Pregunta N°6 Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.

- Trabajo en Sí:

Pregunta N°7 Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.

Pregunta N°8 Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.

- Responsabilidad:

Pregunta N°9 Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.

Pregunta N°10 Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.

Pregunta N°11 Cumpló con el horario establecido y demuestro puntualidad.

Pregunta N°12 Ejecuto mis actividades en el tiempo solicitado por mi supervisor.

Pregunta N°13 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.

- Crecimiento y ascenso:

Pregunta N°14 Existen oportunidades de hacer línea de carrera. (Obtener un puesto de mayor responsabilidad).

Pregunta N°15 Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.

Pregunta N°16 El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades.

Factores Higiénicos

- Política de la Empresa:

Pregunta N°17 En la Universidad Bolivariana Sede Concepción, cumplen con los convenios y leyes laborales.

Pregunta N°18 Me siento conforme con mi horario laboral.

Pregunta N°19 Entiendo claramente la misión y visión de la organización.

Pregunta N°20 Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.

Pregunta N°21 Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad.

- Supervisión:

Pregunta N°22 Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.

Pregunta N°23 Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.

Pregunta N°24 Mi superior es competente al desempeñar su labor.

- Relación con el Supervisor:

Pregunta N°25 Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.

Pregunta N°26 Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas.

Pregunta N°27 Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.

Pregunta N°28 Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.

- Condiciones de Trabajo:

Pregunta N°29 Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.

Pregunta N°30 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.

Pregunta N°31 Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.

- Salario:

Pregunta N°32 Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.

Pregunta N°33 La remuneración que percibe es acorde con sus expectativas.

Pregunta N°34 Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.

Pregunta N°35 Recibo los beneficios de acuerdo a la ley.

- Relaciones Interpersonales:

Pregunta N°36 Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.

Pregunta N°37 Los funcionarios se preocupan por sus compañeros de trabajo.

Pregunta N°38 Posee facilidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.

Resultados a Nivel de Factores o Variables

Los resultados de las investigaciones realizadas por Herzberg, junto con la corroboración de muchas otras investigaciones usando diferentes procedimientos, sugieren que los factores involucrados en la producción de satisfacciones (y motivación) en el trabajo son separados y distintos de los factores que llevan a la insatisfacción laboral. Puesto que los factores separados necesitan ser considerados dependiendo de todos los modos de satisfacción o insatisfacción laboral, se empieza a deducir que estos dos sentimientos no son opuestos uno del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, la falta de satisfacción en el trabajo; y de manera similar, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la no insatisfacción laboral.

En el respectivo análisis solamente se considerará como resultado óptimo, la calificación máxima otorgada por los funcionarios, es decir, solamente aquellos funcionarios que entregaron nota 5 consideran que el factor que se mencione efectivamente esta presente en la organización de una manera óptima. Para esto, se dividirán en dos grupos los resultados. Un grupo son aquellos que calificaron con nota 5, calificación máxima, y el segundo grupo aquellos que entregaron calificaciones entre 1 y 4.

En relación a la primera pregunta de investigación: ¿Qué factores motivacionales están presentes en la muestra de trabajadores de la Universidad Bolivariana, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg?, en el presente estudio, se ve reflejado el porcentaje de funcionarios que acompaña a la respectiva calificación, la cual considera la presencia del factor o su ausencia (falta) en la organización.

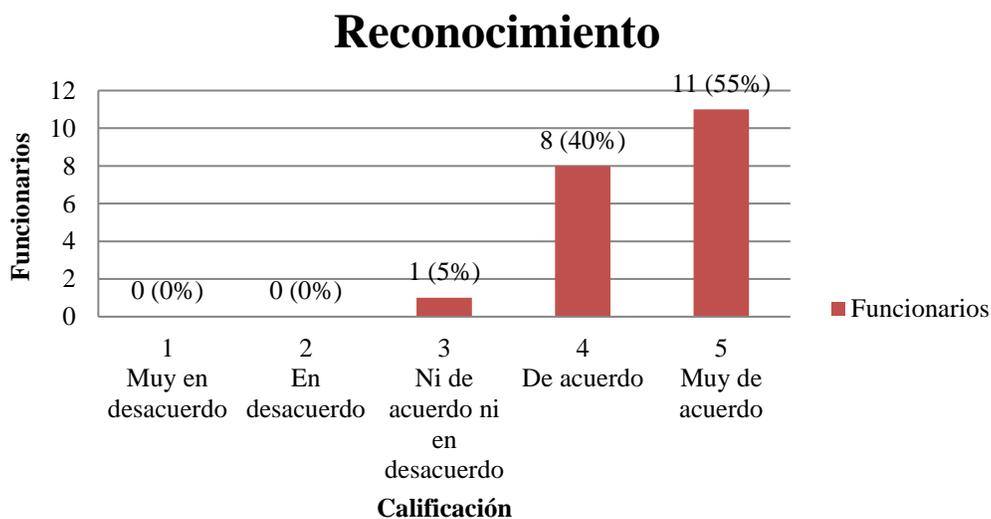
Por lo tanto, al listar en orden de mayor a menor calificación los factores de motivación

(satisfacción – no satisfacción), tenemos lo siguiente:

Reconocimiento	55%
Responsabilidad	55%
Trabajo en sí	50%
Logro	40%
Crecimiento y ascenso	10%

Ahora, se entrega un detalle de cada uno de los Factores Motivacionales de acuerdo a la calificación entregada y su posición en el listado mencionado anteriormente.

Gráfico 39: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Motivacional Reconocimiento está presente dentro de la organización.



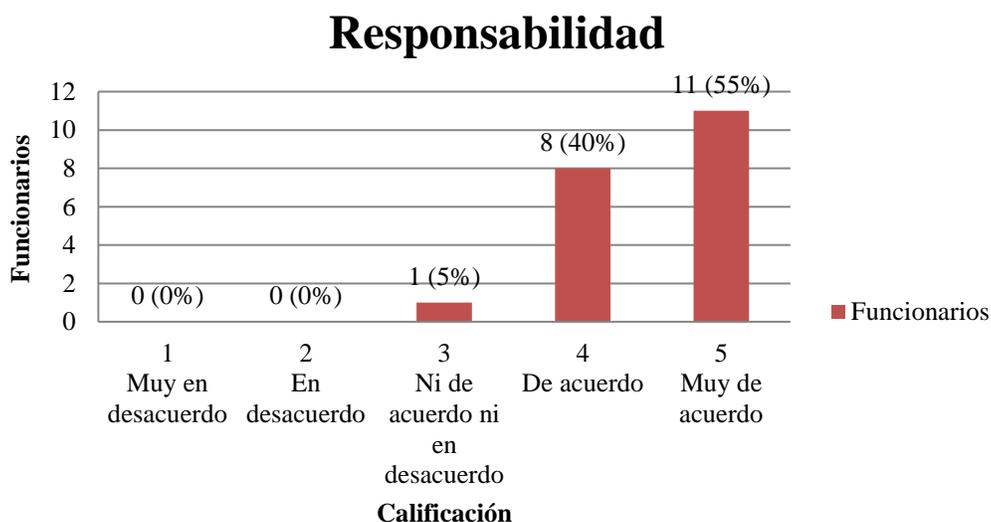
Fuente: Elaboración Propia

Es considerado el factor motivacional con mayor presencia en la organización, al cual se le otorgó la calificación máxima de parte de la mayor cantidad de funcionarios, esto es, un 55% del personal. Esto quiere decir que 11 de los 20 funcionarios encuestados se consideran satisfechos con los premios por trabajos bien hechos y halagados por la calidad del trabajo que desempeñan,

siendo este, un factor motivador para ellos, influyendo en su desempeño en la organización.

No obstante, a la buena calificación entregada por el 55% de los funcionarios, el 45% restante, es decir, 9 de los 20 funcionarios consideran que no existe el debido reconocimiento ya sea mediante premios o por halagos por la calidad del trabajo desempeñado. Esto, afecta en la motivación personal y en el desempeño organizacional, ya que no produce satisfacción plena en el 45% de los trabajadores.

Gráfico 40: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Motivacional Responsabilidad está presente dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

En estos resultados se manifiesta el grado de acuerdo que tienen los funcionarios con respecto a la participación que tienen en la toma de decisiones, la importancia que tiene para la empresa el trabajo que realizan, el nivel de responsabilidad y compromiso que poseen las tareas encomendadas, si cumple con el horario establecido y demuestra puntualidad y si realmente ejecuta sus actividades en el tiempo solicitado por el supervisor.

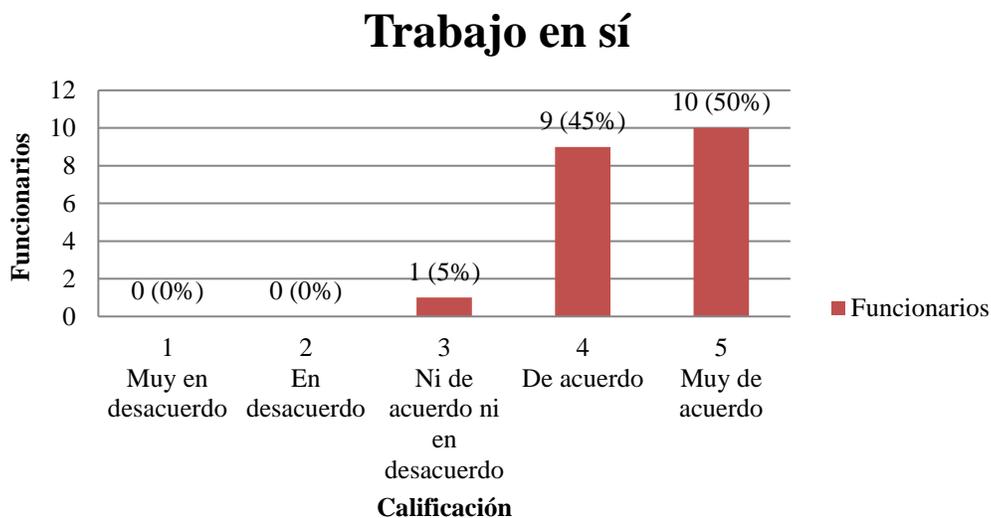
Tal como lo demuestra el Gráfico anterior, el 55% de los funcionarios se considera totalmente satisfecho con el Factor Motivacional Responsabilidad, mientras que el 45% restante, debido a la

calificación entregada, sienten una no satisfacción respecto a lo que compete a este factor.

Esto podría deberse, a que las actividades o trabajos realizados por los colaboradores no son complejos, son estandarizados o monótonos y la toma de decisiones es menor, lo cual conlleva a una falta en el cumplimiento con el horario establecido y en no ejecutar las actividades en el tiempo solicitado por el supervisor, debido a la falta de motivación.

Según la Teoría de Herzberg, la Responsabilidad se considera como un factor de alta motivación respecto a los factores intrínsecos o motivadores, ya que se afirma que mientras más responsabilidades, participación en la toma de decisiones y experiencias de logros posean los empleados, mayor será su motivación en el área laboral, teniendo como resultado un mejor desempeño en la organización.

Gráfico 41: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Motivacional Trabajo en sí está presente dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

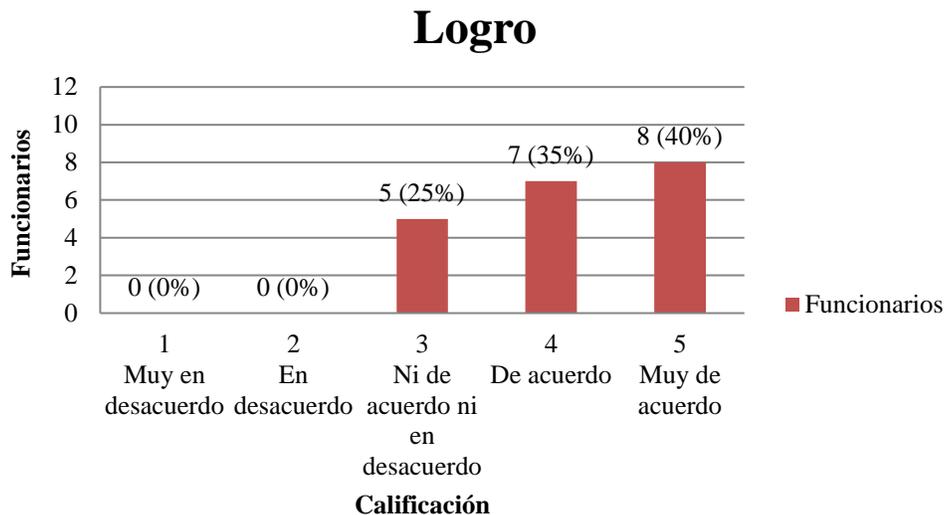
Al momento de calificar la presencia de este factor en la organización, los funcionarios consideraron si realmente las tareas y actividades asignadas eran agradables para ellos y también si se les asignaban tareas variadas y desafiantes en el puesto de trabajo en el que se desempeñan.

De acuerdo a lo anterior, solamente el 50% de los funcionarios consideran que lo mencionado anteriormente se cumple, siendo este un factor motivacional para ellos, generando una completa satisfacción. No obstante, el otro 50% de los funcionarios consideran que existe cierta deficiencia al no evaluar con la máxima calificación la presencia de este factor en la organización.

Según Herzberg éste es un factor intrínseco, vinculado directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la organización. De acuerdo esto, solamente el 50% de los funcionarios poseen una satisfacción plena, siendo el Trabajo en sí un Factor Motivacional para ellos, elevando su desempeño en la organización. Al contrario, para el 50% restante, este factor no produce satisfacción, por lo cual, no afecta positivamente en su desempeño en la organización.

Para mejorar esta situación, la organización debe generar puestos de trabajos que posean tareas o actividades que le exijan al empleado la realización de un esfuerzo superior para realizarlas, siendo este tipo de empleo preferido por los trabajadores, ya que pueden poner en práctica todas sus habilidades. Así, mejorará la motivación y la satisfacción laboral de los funcionarios y en consecuencia el desempeño organizacional se elevará.

Gráfico 42: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Motivacional Logro está presente dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al Factor Motivacional Logro, primeramente, se debe tener claro que éste, considera fundamental que un trabajador pueda contribuir al alcance de objetivos, desarrollar al máximo sus capacidades y que el trabajo propiamente tal sea que realiza sea acorde a las competencias del individuo.

Bajo esta primicia, los funcionarios de la Universidad Bolivariana Sede Concepción manifestaron su grado de acuerdo en cuanto a la presencia de lo mencionado anteriormente.

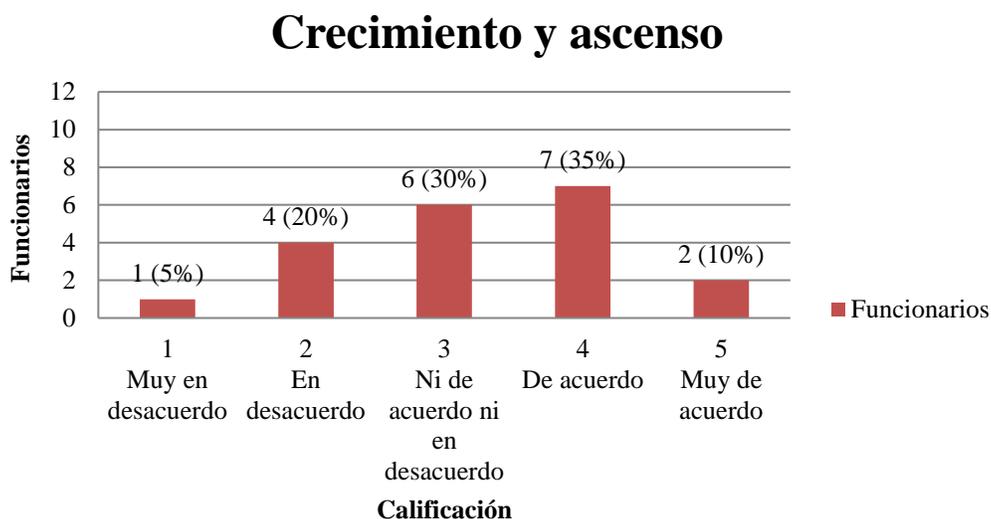
Como se puede observar el 40% de los funcionarios arrojan estar de acuerdo en su totalidad (calificación máxima) con la presencia del factor motivacional Logro, siendo este, un factor motivacional y de satisfacción para ellos.

Por otra parte, el 60% restante, de acuerdo a la calificación entregada, consideran que existe un cierto grado de deficiencia en cuanto a esto, pudiendo ser esto, un factor de no satisfacción o que no influye en su motivación, afectando el desempeño organizacional.

Según la Teoría de Herzberg (1959) se considera que existe una baja motivación en los factores

intrínsecos en la mayoría de la población debido a que, aunque los empleados cumplen con sus actividades y responsabilidades adecuadamente, ellos no se sienten identificados con todas éstas porque no están directamente relacionadas con el cargo que desempeñan en la organización, no desarrollan todas sus capacidades o simplemente no contribuyen al alcance de objetivos.

Gráfico 43: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Motivacional Crecimiento y ascenso está presente dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

Evidentemente el Factor Motivacional Crecimiento y Ascenso, debido a las características de la Organización, produce una no satisfacción en los funcionarios, impidiendo que este factor produzca la motivación que podría generar si es que existiesen oportunidades de promoción o ascenso o si el personal recibiera la capacitación o formación necesaria.

Solamente el 10% de los funcionarios se consideran satisfechos con las oportunidades de crecimiento y ascenso que existen en la Universidad, contrario al 90% restante de los trabajadores, quienes se consideran no satisfecho con este factor.

De acuerdo a las observaciones realizadas en la Institución, se puede ver que, debido al reducido

número de puestos de trabajo, la posibilidad de ascenso o promoción es casi nula. Esto, no produce satisfacción ni motivación en los trabajadores.

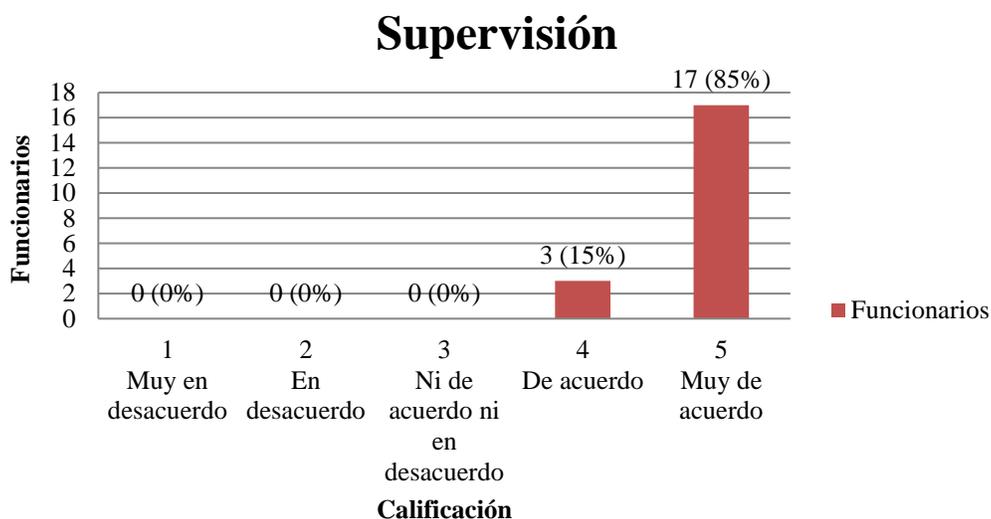
Nos obstante, una forma de contrarrestar lo mencionado anteriormente, es enriqueciendo o simplemente implementando programas de capacitación y formación para los funcionarios, con el fin de satisfacer las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto produciría satisfacción en ese 90% de funcionarios, elevando la motivación laboral, y a su vez, el desempeño en la organización.

En relación a la segunda pregunta de investigación. ¿Qué factores de higiene están presentes en la muestra de trabajadores de la Universidad Bolivariana, de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg? se encontró que los factores de higiene (insatisfacción – no insatisfacción), al enlistarlos según orden de calificación de los funcionarios, quedaría de la siguiente manera:

Supervisión	85%
Relación con el supervisor	75%
Política de la empresa	60%
Relaciones interpersonales	60%
Salario	55%
Condiciones de trabajo	45%

Ahora, se entrega un detalle de cada uno de los Factores Higiénicos de acuerdo a la calificación entregada y su posición en el listado mencionado anteriormente.

Gráfico 44: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Higiénico Supervisión está presente dentro de la organización.

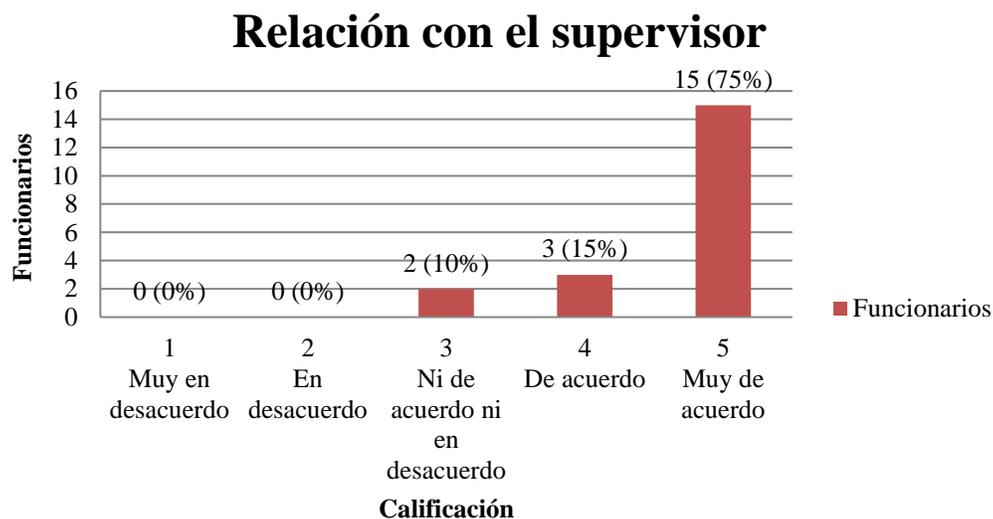


Fuente: Elaboración Propia

En este estudio, el Factor Higiénico Supervisión generó conformidad lo cual evita el sentimiento de insatisfacción en los encuestados. Esto se ve reflejado en el gráfico, el cual nos muestra que el 85% de los funcionarios entregan la máxima calificación a este factor, mientras que solo el 15% considera que debe haber ciertas mejoras en lo que conlleva la Supervisión.

El lado positivo de esto es que, en varias ocasiones, los colaboradores comentaron que perciben y valoran la existencia de una supervisión competente, recibe el adecuado apoyo de parte de las autoridades y están conformes con la forma de organizar de los directivos. Lo mencionado anteriormente ayuda a que el factor también integre aspectos motivadores, favoreciendo la retención del personal y elevando su desempeño en la organización.

Gráfico 45: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Higiénico Relación con el supervisor está presente dentro de la organización.

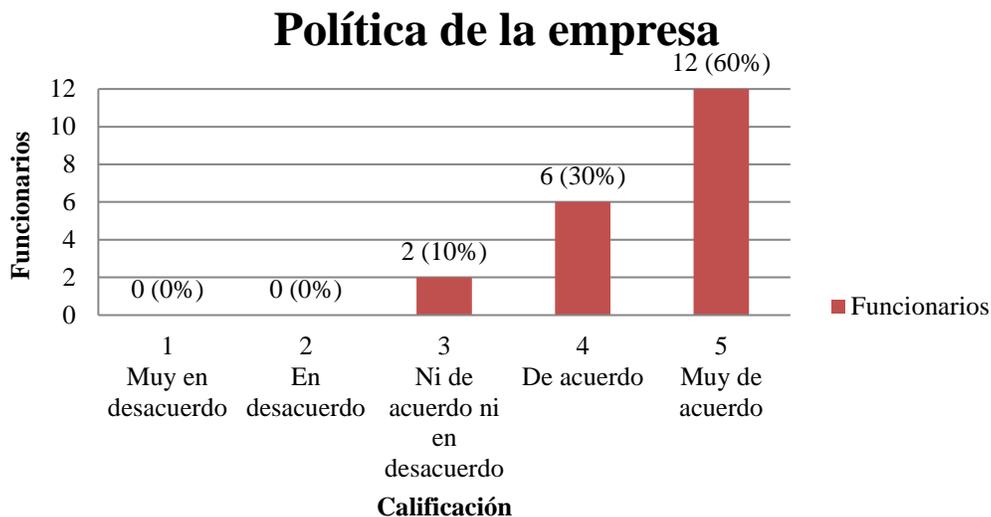


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la Relación con el Supervisor que tienen los funcionarios, sucede algo similar al Factor Supervisión. El porcentaje de funcionarios que califican con nota máxima este factor se eleva al 75%, quienes consideran que el supervisor directo incentiva y responde adecuadamente a las sugerencias e ideas, comunica si realiza bien o mal una tarea con el fin de realizar mejoras, además, están conformes con la relación de confianza que existe con la jefatura, siendo esta agradable para ellos. Solamente el 25% de los funcionarios siente cierta insatisfacción en cuanto a la relación que tienen con el supervisor.

De esta forma, el Factor Relación con el Supervisor, al estar presente de forma adecuada para la mayoría de los trabajadores, evita la insatisfacción en ellos. Cuando estas necesidades se ven satisfechas o se cumplen, ellos, los funcionarios, estarán más dispuestos a quedarse dentro de la empresa, y, además, estarán más motivados, favoreciendo esto al desempeño en la organización.

Gráfico 46: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Higiénico Política de la empresa está presente dentro de la organización.

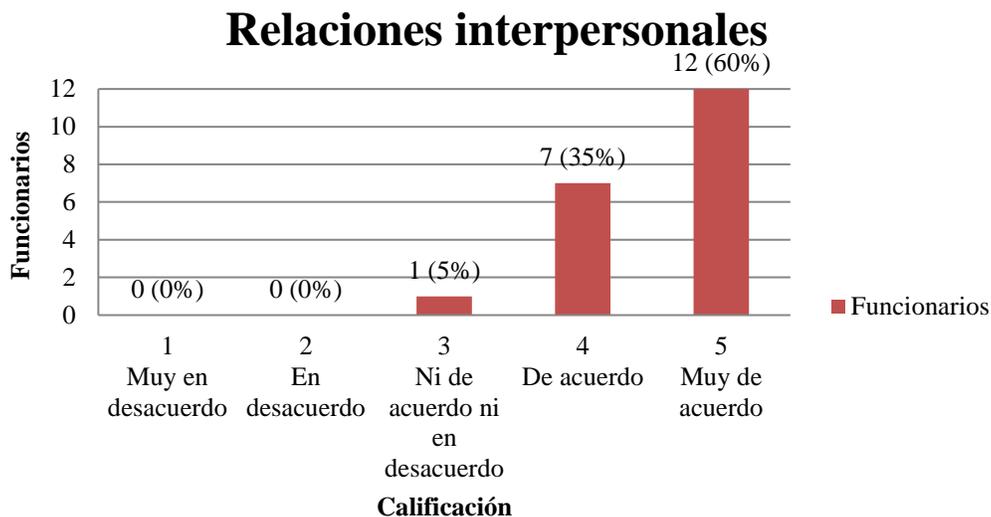


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados reflejados en el gráfico, el 60% de los trabajadores afirman mediante su calificación que realmente se cumplen los contratos y leyes laborales, que están conformes con su horario laboral y que existe un adecuado cumplimiento de las normativas y reglamentos internos de la organización. Si bien la mayoría esta de acuerdo con lo mencionado anteriormente, un no menor 40% de funcionarios se considera insatisfecho debido a falencias o disconformidades referentes a las Políticas de la Empresa.

De acuerdo a los comentarios entregados por los funcionarios, algunos de los factores que afectan en la insatisfacción son el extenso horario laboral, la tardanza en los pagos de las cotizaciones previsionales y también en cuanto a la difusión de sus políticas y procedimientos. Si estas situaciones mejorarán, evidentemente se elevaría el número de funcionarios conformes, y de esta forma, se evitaría la insatisfacción en los funcionarios, evitando la fuga de personal o la desmotivación laboral.

Gráfico 47: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Higiénico Relaciones interpersonales está presente dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

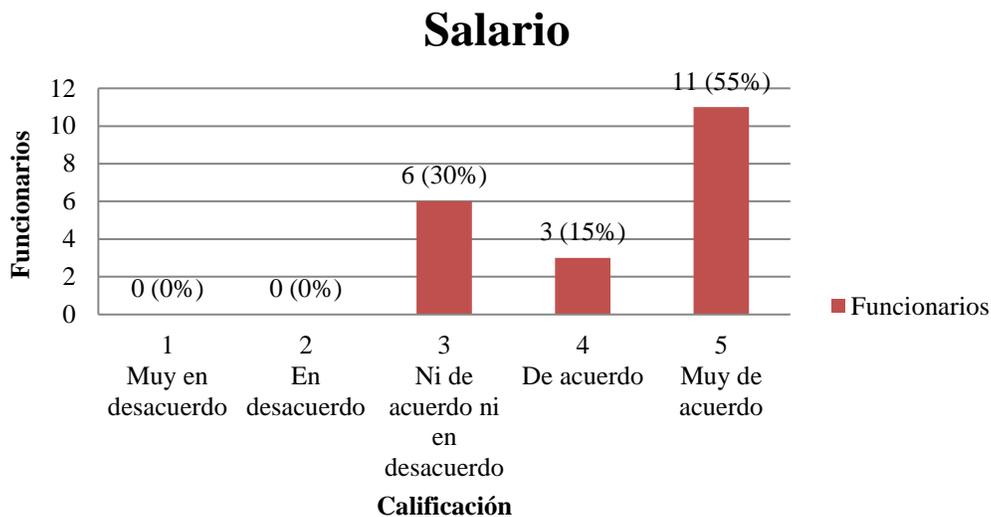
En cuanto a la presencia del Factor Higiénico Relaciones Interpersonales, el cual se refiere a las relaciones que tienen entre compañeros, la preocupación que manifiestan entre ellos y la facilidad para relacionarse, podemos ver reflejado en el gráfico anterior, las calificaciones entregadas por los funcionarios.

De esta manera, se obtiene que un 60% de la población se relacionan de manera excelente con los compañeros de trabajo, mientras que un 40% expresan no sentirse tan seguros de entregar la máxima calificación a este factor, sin embargo, se encuentran dentro del nivel mayor.

Según la Teoría de Herzberg (1959) se considera que existe una alta motivación en los factores extrínsecos o de higiene en la mayoría de la población debido a que el 60% de los empleados indicaron un alto nivel en cuanto a su capacidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo. De esta manera, se puede ver que no existe insatisfacción en la mayoría de los funcionarios en cuanto a las relaciones interpersonales, no obstante, el 40% de los trabajadores presentan cierta insatisfacción en cuanto a este factor, lo cual se debe ya sea a relaciones que tienen

entre compañeros deficientes, baja preocupación entre ellos o una dificultad para relacionarse socialmente.

Gráfico 48: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Higiénico Salario está presente dentro de la organización.



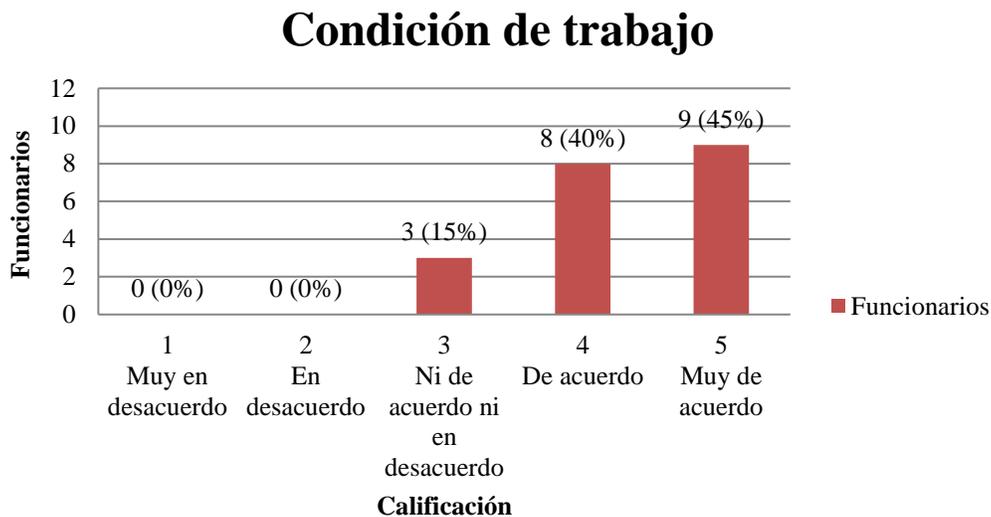
Fuente: Elaboración Propia

Se obtuvo como resultado que un 55% de los funcionarios responden con una máxima calificación que la remuneración, comisión o bonificación que perciben está acorde con las funciones laborales que ejercen, mientras que el 45% contesta que su salario está medianamente acorde con sus labores realizadas o no están de acuerdo con la remuneración, comisión o bonificación recibida como retribución del trabajo realizado.

Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1959) la remuneración forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, los cuales, aunque no originan motivación, evitan la insatisfacción. En la Universidad Bolivariana Sede Concepción el 55% de los empleados consideran que el Factor Higiénico Salario al estar presente en la organización, siendo este de su total agrado, no les produce insatisfacción. Por lo tanto, el 45% restante de la población puede sentirse insatisfecha en el ámbito laboral lo que repercutiría en su desempeño en la organización,

es decir, puede afectar negativamente este factor.

Gráfico 49: Porcentaje de Funcionarios que considera que el Factor Higiénico Condición de trabajo está presente dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

Un 45% de los empleados arrojan sentirse altamente identificados con las condiciones de trabajo de la Universidad Bolivariana Sede Concepción, mientras que un 55% restante expresan un mediano o bajo nivel con respecto al sentimiento de afinidad con las condiciones de trabajo donde se desenvuelven.

Este factor engloba la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo; poseer los recursos o materiales en el tiempo oportuno para desempeñar sus labores y la comodidad en el ambiente laboral.

La Condición de Trabajo según Herzberg (1959) forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, en este caso se observa que una parte de la población, el 45% de ésta, no se ve afectada negativamente o en otras palabras no se sienten insatisfechas de acuerdo a la calificación entregada, sin embargo la mayoría de los empleados, el 55% de ellos, no se sienten identificados

con el ambiente laboral de la organización de forma plena, lo que puede producir insatisfacción en ellos, afectando el desempeño en la organización, si es que no se aplican medidas correctivas relacionadas a este factor.

Factores de satisfacción e insatisfacción

Finalizando el análisis de los resultados obtenidos, se puede identificar claramente que Factores Motivadores y de Higiene están actualmente produciendo satisfacción e insatisfacción respectivamente en los funcionarios de la Universidad Bolivariana Sede Concepción.

Para esto, se consideran los 2 factores mejor evaluados en el caso de los Factores Motivadores y los 2 factores con menor calificación en el caso de los Factores Higiénicos.

Los Factores Motivadores son intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

De acuerdo a los resultados, los factores considerados de satisfacción por la mayoría de los funcionarios son el Reconocimiento (55% de los funcionarios lo considera) y la Responsabilidad (55% de los funcionarios lo considera).

Si bien en ambos factores un 55% de los funcionarios se considera satisfecho, sigue siendo una calificación baja, siendo necesario realizar medidas paliativas con el fin de elevar la motivación en toda la organización, principalmente en el 45% restante. Esto es de vital importancia, ya que, al tener el sentimiento de no satisfacción, evidentemente existe una ausencia de motivación, afectando el desempeño de la organización.

En cuanto a los factores motivadores en su totalidad existe una baja calificación, evidenciando que existe una no satisfacción general en la organización. Esto no quiere decir que exista insatisfacción en los funcionarios, ya que eso se evalúa en los Factores Higiénicos, pero si al no tener un nivel óptimo de satisfacción en los funcionarios, también la motivación es deficiente, afectando significativamente el desempeño organizacional.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, los cuales vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo. Cuando son adecuados en el trabajo, calman

a los empleados evitando así que estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

Bajo la primicia de lo mencionado anteriormente, aquellos factores que actualmente producen insatisfacción en los funcionarios, ya que se encuentran en el penúltimo y último puesto en el listado de Factores Higiénicos presentes en la organización con las menores calificaciones, son el Salario (55% de los funcionarios) y las Condiciones de Trabajo (45% de los funcionarios).

En cuanto al Salario, el cual considera que las remuneraciones sean acorde al trabajo realizado, reflejen exactamente lo que el contrato estipula y que las comisiones o bonificaciones sean recibidas, podemos ver, de acuerdo a lo reflejado en los resultados y también en los comentarios de los mismos funcionarios, que evidentemente existe un sentimiento de insatisfacción ya que estos, los funcionarios, en la Tabla IX: Qué factor considera usted que lo motivaría a obtener un mejor desempeño, mencionan lo siguiente:

- Mejor sueldo
- Incentivos económicos
- Incrementar sueldo en base a las obligaciones
- Reajuste salarial

Si bien este factor no produce motivación según la Teoría de Herzberg (1959), evita el sentimiento de insatisfacción, el cual afecta el desempeño en la organización.

Por esto, es necesario realizar las medidas correctivas necesarias para mejorar el Factor Salario en la Organización, con el fin de tener funcionarios satisfechos y con un mejor desempeño organizacional.

Referente al Factor Condiciones de Trabajo, el cual abarca aspectos tales como la limpieza, higiene y salubridad del recinto; la entrega oportuna de recursos o materiales necesarios para la

realización de las labores propias del cargo y la comodidad en el ambiente laboral, en la misma tabla mencionada en el factor anterior (Tabla IX: Qué factor considera usted que lo motivaría a obtener un mejor desempeño.) y la Tabla X: Factores a mejorar (Críticas constructivas), los propios funcionarios describen los aspectos que actualmente están produciendo insatisfacción. Los puntos mencionados son:

- Recursos financieros
- Entrega de mas implementación para realizar labores propias del cargo
- Dependencias exclusivas para el uso de los funcionarios tales como casino o sala de descanso
- Obtención de recursos y equipos Ej: Impresora, disponibilidad de papel, tóner, etc.
- Mayores recursos materiales
- Disponibilidad en todo momento de recursos materiales para realizar labores propias del cargo
- Mejorar la seguridad en el edificio
- Reparación de los daños o desperfectos con mas rapidez
- Mayor preocupación por mejorar el inmueble (mantenimiento)
- Mantenimiento del edificio
- Entrega de insumos a tiempo para mejorar los procesos

Este factor es el mas crítico en la organización ya que se manifiesta reiteradamente como un factor de insatisfacción. Por lo tanto, es sumamente importante tomar cartas en el asunto y realizar medidas correctivas, con el fin de evitar la insatisfacción en los trabajadores y así, mejorar el desempeño personal y colectivo, el cual se ve truncado por las deficiencias mencionadas anteriormente.

Conclusiones

El último objetivo y como conclusión de este trabajo se proponen un conjunto de recomendaciones Directivas - Gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los colaboradores de la Universidad Bolivariana Sede Concepción.

Se puede decir que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible.

A continuación, se proponen un conjunto de herramientas, que se espera que el directorio de la Institución considere aplicar en sus trabajadores, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación para mejorar la motivación y por ende el Desempeño Organizacional.

1. **Organización como Herramienta Gerencial:** Es necesario establecer jerarquías y agrupar actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajos productivos, es decir armonizar en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, organizar tareas, actividades y personas, motivar, comunicar, controlar y evaluar, desarrollar al personal y así mismo involucrar a los empleados y asignarles responsabilidades, esto implica hacer que todos los empleados de la compañía comprendan su papel y la importancia en la organización, y establecer objetivos que los motiven, mientras se les asigna responsabilidades.

Es sumamente importante implementar un plan de capacitación apropiado para

que cada empleado pueda evolucionar en su labor, potenciando el trabajo que actualmente se está desarrollando, en tal situación cada empleado estará más inclinado a mejorar sus habilidades para alcanzar sus objetivos personales y, como consecuencia, intercambiará su experiencia y conocimiento con otros.

- 2 Integración del Personal como Herramienta Gerencial:** Uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa es su talento humano. Este vital recurso debe ser de una alta prioridad para los directivos de la empresa, en dos sentidos, provisión y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de debilidades y fortalezas del personal que labora en la Universidad.

Para lograr lo antes mencionado, se les debe proporcionar todas las herramientas y conocimientos que garanticen su productividad y alcance de objetivos. Además, se debe velar por una entrega de sueldos, incentivos y prestaciones que garanticen su calidad de vida.

Por otra parte, es importante implementar una metodología de trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones interpersonales entre los funcionarios y la colaboración entre estos.

También, el incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones es crucial, ya que se sienten incluidos y movidos a aportar con ideas, las cuales posteriormente son consideradas en las futuras planificaciones y decisiones que los directivos tomen en la Institución. Por el contrario, un proyecto que se haya concebido y desarrollado sin la ayuda de los empleados puede provocarles un sentimiento de exclusión. Debido a esto, siempre se deben tener en cuenta las necesidades, ideas, consejos, sugerencias y preocupaciones que los empleados

manifiesten de una u otra forma.

3. **Creación de un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño**

del trabajo: El clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, el clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados.

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

Para mejorar el clima laboral se deben evaluar los siguientes factores:

- Los procedimientos de los Directivos o Gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Recomendaciones

A partir de la realización de este trabajo se pueden generar algunas recomendaciones para futuros proyectos de investigación que se realicen en el área administrativa y posteriormente poder ampliar a otras áreas operativas y técnicas de la empresa.

En este aspecto, se recomienda que se delimiten previamente los factores motivadores que se tomarán en cuenta para el análisis y que a partir de estos elementos base, se puedan considerar más elementos claves que pueden determinar el desempeño de los empleados, para evitar demasiada amplitud en el tema y carencia de precisión en los resultados; del mismo modo se debe tener en cuenta el alcance y presupuesto para poder aplicar ciertas estrategias motivacionales.

Igualmente se recomienda enfocarse en la satisfacción y crecimiento personal de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, y además que procure que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.

Se recomienda que la Universidad Bolivariana, Sede Concepción, tenga en siempre en mente una visión a futuro y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación primeramente a nivel local y posteriormente a nivel corporativo, la cual permita tener funcionarios satisfechos y les aliente a sentirse identificados con la organización y por ende lograr en factores motivacionales la satisfacción plena de los trabajadores y en los factores higiénicos la no insatisfacción. De esta forma, se podrá lograr el objetivo de tener funcionarios motivados, elevando significativamente el desempeño organizacional.

Bibliografía

- Abad, R. (2000). *Fuga de Empleados*. México: Pretince Hall.
- Acosta, J. (2006). *Marketing personal: el camino al éxito*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Alcina, O. y Blanco, R. (1993). *Estudio sobre la Satisfacción Laboral Basado en la Teoría Bifactorial planteada por Frederick Herzberg*.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque – Perú.
- Arbaiza, L. (2009, septiembre 22). *¿Cómo motivamos en el retail?* Recuperado 08 de febrero de 2015, a partir de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-motivamos-en-el-retail>
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica*. [Libro en Línea], Disponible: www.eumed.net/libros/2006c/203/.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Canales, F.; Alvarado, B. Y Pineda, E. (1994). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición.
- Carvajal, L. (1999). *Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado*. (17ª edición). Cali – Colombia. Editorial Fald.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Cázares, (2000). *Asesoría en Metodología de la investigación*. [Libro en línea] Disponible en: <http://www.mistareas.com.ve/tipo-de-investigacion/Investigacion-de-Campo.htm>.

- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Mc Graw – Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma ed. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). EL Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional Octava edición. Mc Graw-Hill. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ª ed. México: Ed. McGraw Hill Internacional.
- Fernández, C. (1999) La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Fidias, A. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª. e.d). Caracas, Venezuela: Episteme.
- García, A. y Ovejero, A. (2000). Feedback Laboral y Satisfacción. Ediciones de la Universidad de Oviedo. España.
- García, S., Nájera, J., & Rico, M. (2001). Organización y administración de empresas: una visión práctica. España: ESIC Editorial.
- García, A. y Uscanga, M. (2008). “Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo”
- Hellriel Don, John W. Slocum (1998). “Administración séptima edición” México. International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3era. Ed. Distrito Federal: México. Mc Graw –Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herzberg, F. (January - February, 1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?

- Harvard Business Review. págs. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente F.
- Herzberg, F. (2003, enero). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? Harvard Business Review. Recuperado a partir de <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>
- Lago, Silvia; Gómez, Gabriela y Mauro, Mirta. (2003). En torno de las metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos. Proa XXI Editores, Buenos Aires-Argentina.
- Latorre, A., Rincón D. del y Arnal, J. (2003): Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Experiencia S.L.: Barcelona.
- Mateo, D. (2007). Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa. España: Ideas Propias Editorial.
- Palella y Martins. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDUPEL. Caracas.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (6a ed.). España: ESIC Editorial.
- Publicaciones Vértice. (2008). Retribución de personal. España: Vértice.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Vélaz, J. (1996). Motivos y motivación en la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos. Cuestionario de Factores Motivacionales y de Higiene

La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional

El presente instrumento tiene como propósito recolectar datos que contribuyan a la investigación denominada "La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional: Aplicado en la Universidad Bolivariana, Sede Concepción", realizada por el autor Álvaro Andrés Luengo Venegas, Alumno de Ingeniería Comercial.

Esto como parte de su Memoria de Título de Ingeniería Comercial.

Favor responder con total sinceridad. Instrumento Anónimo y Confidencial.

* Required

Información Demográfica del Participante

En esta sección se solicitan datos personales a modo de información, con el fin de tener claridad al momento de realizar el análisis de los datos.

Edad *

Mark only one oval.

- Menor de 20 años
- 20 a 24 años
- 25 a 30 años
- 31 a 40 años
- Más de 40 años

Sexo *

Mark only one oval.

- Hombre
- Mujer
- Other: _____

Nivel de Escolaridad

* Mark only one oval.

- Sin Estudios
- Básica incompleta
- Básica Completa
- Media Incompleta
- Media Completa
- Técnico Profesional Incompleta
- Técnico Profesional Completa

- Universitaria/Licenciado Incompleta
- Universitaria/Licenciado Completa
- Post-Grado

Situación Contractual *

Mark only one oval.

- Contrato Indefinido
- Contrato a Plazo Fijo
- Contrato a Honorarios

Horario Laboral *

Mark only one oval.

- Part- Time
- Tiempo Completo

Antigüedad Laboral

** Mark only one oval.*

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

Desarrollo de Preguntas de Investigación

A continuación, se le presentan una serie de preguntas en las que deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los temas mencionados, en una escala donde (1) indica que Ud. está Muy en Desacuerdo y (5) que Ud. está Muy de Desacuerdo.

1. El trabajo que realizo me permite desarrollar al máximo mis capacidades. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

2. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

3. Las tareas que desempeño corresponden a mi función. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

4. Mi jefe reconoce una labor bien realizada. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

5. Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

6. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

7. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

8. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

9. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

10. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

11. Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

12. Ejecuto mis actividades en el tiempo solicitado por mi supervisor. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

13. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

14. Existen oportunidades de hacer línea de carrera. (Obtener un puesto de mayor responsabilidad). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

15. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

16. El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

17. En la Universidad Bolivariana Sede Concepción, cumplen con los convenios y leyes laborales. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

18. Me siento conforme con mi horario laboral. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

19. Entiendo claramente la misión y visión de la organización. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

20. Mi organización difunde sus políticas y procedimientos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

21. Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

22. Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

23. Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

24. Mi superior es competente al desempeñar su labor. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

25. Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

26. Mi jefe incentiva y responde genuinamente a sugerencias e ideas. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

27. Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

28. Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

29. Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

30. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

31. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

32. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

33. La remuneración que percibe es acorde con sus expectativas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

34. Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

35. Recibo los beneficios de acuerdo a la ley *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

36. Tengo una buena relacione con mis compañeros de trabajo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

37. Los funcionarios se preocupan por sus compañeros de trabajo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

38. Posee facilidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy en Desacuerdo	<input type="radio"/>	Muy de Acuerdo				

Qué factor considera usted que lo motivaría a obtener un mejor desempeño *

Comentarios y/o Sugerencias

En esta sección se da la opción de poder manifestar aquellos factores que actualmente se necesitan mejorar en la Universidad Bolivariana Sede Concepción, con el fin de que su Motivación Laboral pueda mejorar. También se pueden destacar aquellos factores que actualmente favorecen su buen desempeño en la organización.

Factores a mejorar (Críticas constructivas)

Factores positivos actuales (Destacar)
