



UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**“ Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y
McClelland para la mejora del desempeño laboral de
los trabajadores de la empresa J.E Construcciones
Generales S.A”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

RIVERA PULACHE, ROSA JULIA

LIMA-PERÚ

2014

DEDICATORIA

A mis amados padres Walter y Petronila, por sus valiosos consejos y apoyo incondicional; y a mis queridos hermanos por confiar y creer en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fuerza infundida en los momentos más difíciles;

A mi asesor, por sus conocimientos, orientación y paciencia, que han sido importantes para mi formación como investigadora;

A mi casa de estudios, a mi Facultad y, a mis profesores quienes inculcaron en mí, un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico, sin los cuales no podría tener una formación completa como profesional;

A la Empresa JE Construcciones Generales S.A por su apoyo, en la información brindada para la realización de esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	9
1.2 Justificación del Problema.....	10
1.3 Delimitación de la Investigación.....	11
1.3.1 Espacial.....	11
1.3.2 Temporal.....	11
1.3.3 Conceptual.....	11
1.4 Formulación de Problema.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	13
2.2. Bases Teóricas.....	20
2.2.1 El concepto de Motivación.....	20
2.2.2 Evolución Historia de la Motivación Laboral.....	21
2.2.3 Importancia de la Motivación Laboral.....	24

2.2.4 Clasificación de las Teorías Motivacionales.....	24
2.2.4.1 Teorías de Contenido	25
- Teoría de la Jerarquía de Maslow.....	25
- Teoría X-Y de McGregor.....	27
- Teoría ERC de Alderfer.....	28
2.2.4.2 Teorías de Proceso.....	29
- Teoría de la Expectativa de VIE de Vroom.....	30
- Teoría de la Equidad de Adams.....	31
- Teoría de la Finalidad o de las metas de Locke.....	33
2.2.5 Tipos de Motivación.....	34
2.2.5.1 Motivación Intrínseca.....	34
2.2.5.2 Motivación Extrínseca.....	34
2.2.6 De las Teorías del Contenido, un enfoque hacia la Teoría Bifactorial de Herzberg y la Teoría de las Necesidades adquiridas de McClelland.....	35
2.2.6.1 Teoría Bifactorial de Herzberg.....	35
2.2.6.2 Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland.....	40
2.2.7 Elementos que favorecen la motivación y el desempeño según Herzberg y McClelland.....	43
2.2.8 Evaluación del Desempeño.....	45
2.2.8.1 Los elementos de un sistema de evaluación del desempeño.....	48

2.3. Marco Conceptual.....	49
----------------------------	----

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE UN MODELO

3.1 Análisis Estratégico de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.....	51
3.1.1 Misión.....	52
3.1.2 Visión.....	52
3.1.3 Principios Organizacionales.....	52
3.1.4 Equipo Humano.....	53
3.1.5 Organigrama de la empresa.....	54
3.2 Análisis de la situación actual (Diagrama de Ishikawa).....	55
3.3 Construcción del modelo.....	55
3.4 Análisis de la información.....	62
3.5 Revisión y Consolidación de resultados.....	78
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	88

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, es ahí donde radica la importancia de su aplicación en cualquier área; si se emplea en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño laboral, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo debemos preguntarnos ¿qué podemos hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?

Ahora bien, hablar de motivación, también es hablar de desempeño laboral, pues este último es el resultado del esfuerzo, compromiso, y empeño con que un trabajador realiza una determinada tarea; de esta manera la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, mediante la cual, se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajador. El desempeño laboral de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución. Cabe señalar, que una evaluación del desempeño, trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica, en resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Bajo éste planteamiento se presenta éste proyecto titulado “ Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa J.E Construcciones Generales S.A”, en esta realidad problemática el presente trabajo tiene como significación práctica el realizar por primera vez, en la empresa J.E Construcciones Generales S.A , un diagnóstico situacional inicial sobre los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, apoyado en concepciones actuales sobre esta temática abriendo

la posibilidad de que los gerentes de cada área y jefes inmediatos de la constructora puedan enriquecer sus políticas laborales a partir de las recomendaciones que sugiere la presente investigación.

La metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto se basa en una investigación de campo en la empresa J.E Construcciones Generales S.A, aplicando un cuestionario a los trabajadores (operarios) de dos áreas específicas, que permita definir las expectativas que tienen con respecto los factores motivacionales o intrínsecos y los factores insaciables o extrínsecos, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral.

En el primer capítulo, se plantea el problema y se presentan los objetivos para llevar a cabo esta investigación.

El segundo capítulo aborda el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas relacionadas con temas de la investigación que permiten sustentar la misma. Entre ellas se encuentra algunas teorías de la motivación laboral, y definiciones de ciertos términos relevantes en el proyecto.

En el tercer capítulo, se describe la metodología aplicada, tomando como base la situación actual de la empresa.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones para lograr un aumento de la motivación laboral y una mejora en el desempeño de los trabajadores de la Empresa J.E Construcciones Generales S.A.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

La empresa en estudio, J.E Construcciones Generales S.A, encara actualmente uno de los problemas más urgentes y significativos en el ámbito laboral: encontrar la manera de motivar al personal para que éstos se sientan identificados con la empresa y se esfuercen por desarrollar un mejor trabajo; esto surgió por los últimos resultados que se obtuvieron de los informes entregados por cada jefe de área a Sub Gerencia General, en donde se observó que la mayor cantidad de incumplimientos en los avances de obra y atención de requerimientos de materiales , fue en el área de Gerencia de Operaciones y el Dpto. de Abastecimiento y Logística , en donde la mayoría de los trabajadores (operarios),no habían cumplido con las funciones asignadas; ante dicha situación, se determinó efectuar una evaluación de la situación actual para conocer las falencias que impiden lograr los objetivos trazados.

Si bien es cierto, hace unos años atrás, la alta dirección creía que la solución más sencilla para motivar al personal era simplemente incrementando

los sueldos, en la actualidad tal suposición ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico.

En la actualidad , la nueva generación de empleados ya no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que se les ofrezca, ahora exigen trabajos más interesantes, con un ambiente laboral adecuado en donde se pueda crecer en el puesto, se pueda ser reconocido y recompensado, por ello la empresa en estudio, y en general cualquier organización , está obligada a proporcionar trabajos más significativos y con mejores condiciones , siendo esta la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la empresa J.E Construcciones Generales se han hecho progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados, sin embargo, estas suelen ser insuficientes para lograr la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Siendo la preocupación de la empresa J.E Construcciones Generales S.A, mejorar el desempeño de sus trabajadores a través de la motivación, se empleará la Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para establecer si los factores motivacionales o intrínsecos y los factores insaciables o extrínsecos, tienen influencia en el incremento del rendimiento de los mismos, teniendo en cuenta que existen otros factores motivacionales que se perciben de forma diferente en cada persona y que estos pueden ser tanto intrínsecos o saciables como extrínsecos o insaciables en cada individuo.

Las diferentes motivaciones que llevan a los seres humanos a trabajar no siempre se pueden explicar enfocándose únicamente al dinero o por la necesidad de reconocimiento. Es cierto que si trabajamos por dinero, por la necesidad de actividad, por la necesidad de tener interacción social, por lograr

un status social y, por sentir que somos eficientes y podemos enorgullecernos de nuestro trabajo, la motivación en el trabajo contribuye a la realización satisfactoria de las actividades y en el bienestar general, provocando un sentimiento de valor personal ante nuestros ojos y ante los ojos de los demás.

Por esto, los modelos de motivación que se utilizan en la actualidad deben de adaptarse a las situaciones presentes y combinarse entre sí para obtener mejores resultados en el trabajo.

Es así que, se pretende conocer la motivación en los empleados de la empresa JE Construcciones Generales S.A, y la influencia de la Teoría de Herzberg y McClelland para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo identificar qué factores dificultan tanto el logro de las metas personales como los de la organización.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.1 ESPACIAL: Se realizara en la empresa J.E Construcciones Generales S.A.

1.3.2 TEMPORAL: Comprende el periodo SETIEMBRE de 2013 a ENERO de 2014.

1.3.3 CONCEPTUAL: Existen diversas teorías motivacionales, pero las que serán causa de estudio son las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland, las cuales se caracterizan por ser más completas en cuanto al estudio de los factores motivacionales o intrínsecos y los factores insaciables o extrínsecos, los mismos que son objeto de estudio en los trabajadores de la Empresa J.E Construcciones Generales S.A.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland, mejorarán el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A?

1.5 OBJETIVOS:

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Usar las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland, para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la influencia los factores motivacionales o intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.
- Analizar la relación que existe entre los factores insaciables o extrínsecos y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

La motivación ha sido considerada por numerosos especialistas como la base de la conducta de las personas, el motivo por el cual determinadas personas actúan; de esta manera, la preocupación por estudiar la problemática de la motivación en diversos campos laborales, refleja la revisión de la literatura hecha hasta el momento.

A nivel internacional, se destacan las siguientes investigaciones:

- **Título: “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso de la Empresa de Bienes –Raíces Multiviviendas, C.A.; Caracas -Venezuela” (1)**

María Delgado ; Diana Di Antonio (2010), realizaron una investigación en Caracas-Venezuela, para determinar cuál es la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño que poseen los empleados de la Empresa de Bienes Raíces Multiviviendas, C.A. en la cual se obtuvo como resultado que, el 78% tiene un bajo nivel de desempeño, reflejando que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al igual que un 50% no se siente identificado con los objetivos de las empresa, ni con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de

motivación, según la Teoría de Herzberg; el cual se debe de revertir orientando el esfuerzo de los trabajadores, definiendo claramente los objetivos, las funciones y los cargos. La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes Raíces “Multiviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se concluyó que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

- **Título: “La motivación del directivo en el sector financiero español: análisis comparativo de la banca privada y pública-España” (2)**

José Pin y Miguel Susaeta (2003), realizaron un estudio en España, cuyo objetivo principal era conocer la motivación del directivo en el sector bancario de España y comparar la motivación entre la banca privada y pública. La investigación estuvo enmarcada en una muestra de 156 directivos españoles, 100 de la banca privada y 56 de la banca pública. Se concluyó que el perfil motivacional entre ambas bancas era similar y para ambas, los factores intrínsecos de la motivación jugaban un importante papel para cada directivo. Los factores intrínsecos son las recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y las recompensas. Este antecedente guarda relación con el estudio que se realiza, ya que la motivación es un proceso que lleva implícito factores internos y externos. La satisfacción de necesidades individuales permite que el individuo manifieste un alto nivel de motivación interna, es por ello, que las organizaciones deben proveer a los miembros que la integran, estímulos para lograr los objetivos y metas organizacionales.

- **Título: “Motivación laboral y compensación salarial frente a otras compensaciones en las empresas michoacanas. Caso práctico abarrotera Sahuayo”-Morelia-México” (3)**

Sara Cerpa (2010), realizó una investigación en Morelia, basado en un análisis comparativo de la motivación laboral y su relación con las compensaciones salariales frente a otras compensaciones en las empresas Michoacanas en el caso práctico de Abarrotera Sahuayo, después del estudio realizado se concluyó que en el nivel operativo, el 76% los trabajadores no se encontraban motivados, estaban en total desacuerdo con las funciones asignadas, su trabajo no era reconocido, y estaban insatisfechos con el nivel de salarios, ya que este no les alcanzaba para cubrir sus necesidades humanas a las que se hace referencia en la pirámide de las necesidades de Maslow. Además de no recibir ningún tipo de bono que les pueda ayudar a mejorar sus condiciones de vida. También se pudo observar que para los niveles gerenciales y ejecutivos el panorama era diferente, para ellos su desempeño y su salario estaban muy bien y con dicho salario además de los bonos que recibían les alcanzaba para cubrir perfectamente sus necesidades. Estos niveles integraban la minoría de la empresa (24%). Esta investigación demostró que para lograr que los trabajadores se encuentren motivados, se apasionen por sus trabajos y se enfoquen en lograr los objetivos organizacionales, el área de RRHH debe enfocarse en establecer políticas de equidad laboral y salarial. En este estudio, la relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados. Las “*recompensas*” en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta, deben poner mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

A nivel nacional, se destacan las siguientes investigaciones:

- **Título: “Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Yarinacocha – Pucallpa – Perú”**
(4)

Zenia Torres (2005), realizó un estudio en Pucallpa, cuyo objetivo fue determinar el grado de relación existente entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo N° 2 de

Yarinacocha; el tipo de estudio fue descriptivo correlacional, conformado por todos los enfermeros (49) que laboran en el Hospital. Los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario de motivación al trabajo y la lista de cotejo validado previamente. En cuanto a las Condiciones Motivacionales Internas, el factor relevante fue el poder con una correlación significativa con el rendimiento laboral de 0.63. Concerniente al rendimiento laboral y el factor reconocimiento es significativo se señala la correlación de 0.37. En cuanto al grupo de factores: los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se evidenció una correlación de 0.34 entre la expectativa y el rendimiento laboral. En lo que respecta a condiciones motivacionales externas, la correlación más significativa es de 0.45, entre la supervisión y el rendimiento laboral, y por último el factor promoción con una correlación de 0.44 con rendimiento laboral. Respecto a rendimiento laboral, los factores más relevantes son: El factor de crecimiento personal con un 67% ejecutan sus actividades con eficiencia, seguido de factor de liderazgo con un 65.3% y en tercer lugar el factor de satisfacción al cliente con un 59.2%; finalmente se concluyó que estadísticamente se ha probado que existe un alto grado de correlación positiva entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral en un 95% según el coeficiente de contingencia.

- **Título: “Factores motivacionales y su influencia en los sucesos vitales de los trabajadores de una empresa de asistencia y mantenimiento minero en Arequipa” (5)**

Walter L. Arias (2010), realizó un estudio cuyo objetivo fue identificar los sucesos vitales más frecuentes que se relacionan con la motivación laboral de los trabajadores de una empresa de Arequipa; para ello se trabajó con una muestra de 70 trabajadores varones de una empresa dedicada a la asistencia y mantenimiento minero, pertenecientes a tres grupos profesionales: ingenieros, administrativos y mecánicos, en un rango de edad de 19 a 55 años. Se aplicó la Escala de Evaluación de Reajuste Social de Holmes y Rahe, cuyos resultados dieron a conocer la relación directa que existe entre los factores motivacionales y los sucesos vitales, en cuyos resultados los más frecuentes entre los trabajadores de la empresa fueron: cambios en las condiciones de vida, en el

status económico y gran logro personal. Los administrativos marcaron, además, el cambio de responsabilidades en el trabajo y los ingenieros, las recompensas y las vacaciones. Estos últimos fueron los que obtuvieron las puntuaciones más elevadas de motivación; concluyendo que los sucesos vitales más frecuentes que se relacionan con la motivación laboral en la muestra de trabajadores varones, son fundamentalmente de tipo económico (56%) y ambiente laboral (44%). Los ingenieros tienen un nivel de motivación más alto (41%) que los mecánicos (37%) y el administrativo (22%), dado por los factores motivacionales que incide y que se percibe de manera indistinta, según las necesidades de cada trabajador.

A nivel Local, se destacan las siguientes investigaciones:

- **Título: “Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano-CENTRUM” (6)**

Ricardo Armebianchi; Salvith Bernuy; Katty Cárdenas;Tania Loza (2012), realizaron un estudio basado en el análisis de los Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano, cuyo objetivo fue describir los factores motivacionales de los funcionarios para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dicha población, y así contribuir a mejorar su desempeño laboral. Cabe tener en cuenta que esta investigación no describe todo el proceso motivacional, ya que solo brinda una aproximación a los factores motivacionales que intervienen en el proceso. Se trató de un estudio cuantitativo, descriptivo, transeccional no experimental, que emplea como instrumento de investigación el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT (Toro, 1992), diseñado para medir 15 factores motivacionales dentro del medio laboral Latinoamericano. La investigación se enmarca dentro del modelo teórico de motivación de Fernando Toro Álvarez (1992), el cual es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de clásicas de motivación para el trabajo. El tamaño de la muestra a la que se aplicó el CMT es de 168 funcionarios de la ciudad de Lima de los cuatro bancos más importantes del sector: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank, debido a la fuerte

concentración del mercado en estos cuatro bancos. En los resultados de la investigación se concluyó que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición.

- **Título: “Motivación y desempeño laboral-URP” (7)**

Sara Palma (1998), publicó una revista en la Universidad Ricardo Palma, relacionada a la motivación y al clima laboral existente en las instituciones universitarias en el Perú. Dicho estudio fue de carácter correlacional formulado bajo el diseño de campo. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los resultados encontrados fueron la existencia de niveles medios de motivación y clima organizacional, la no existencia de diferencias en cuanto al nivel motivacional cuando se toma en cuenta el sexo mientras que sí las hay en relación al grupo ocupacional y al tiempo de servicios a favor de los docentes y de quienes tienen un mayor tiempo de servicio en la institución educativa a la que pertenecen. El clima laboral arrojó que a pesar de que el nivel de los trabajadores fue encontrado como “bueno”, no llega a ser la más óptima, deseable para una institución de excelencia. Se encontró un bajo coeficiente de correlación entre las variables motivación y clima laboral, lo que quiere decir que no hay una asociación directa entre sí.

- **Título: “Características motivacionales de los Gerentes-UNMSM” (8)**

Enrique Miranda (2003) realizó un estudio en Lima, cuyo objetivo fue determinar las características motivacionales de los gerentes de diferentes empresas, asumiendo como variable la motivación, dicho estudio se caracterizó por ser descriptivo y de campo, con una muestra de 28 gerentes, donde se concluyó que los gerentes motivados, transmiten estabilidad laboral (41%), satisfacción laboral (33%) y confort (26%), en el personal que está a su cargo. Es importante destacar, de acuerdo a lo expuesto, que las empresas que poseen líderes con un enfoque contemporáneo, se estimulan entre sí, generan

conciencia de la misión y visión de la organización donde laboran, desarrollan altos niveles de habilidades, es decir, alta motivación para realizar sus trabajos cotidianos. Por ende, es importante, que los gerentes se esfuercen por transmitir diariamente sus creencias a sus seguidores, de esta manera, el líder, según la teoría de liderazgo transformacional, debe: inspirar, motivar, dar consideración individualizada y estimular intelectual y constantemente a sus seguidores, Finalmente, estas investigaciones previas, denotan una clara relación con el propósito del presente estudio, debido a la importancia de la motivación en los empleados y como afecta el desempeño laboral en una organización.

- **Título: “La Motivación laboral medida en sus factores extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral del personal del Colegio Unión-Lima” (9)**

Arana Rodríguez; Maritza Soledad (2011), realizaron un estudio, cuyo objetivo fue determinar la relación de la motivación laboral medida en sus factores extrínsecos e intrínsecos y la satisfacción laboral del personal del Colegio Unión. El método fue descriptivo correlacional canónica y de corte transversal; la población estuvo conformada por 51 trabajadores del Colegio Unión, la técnica fue la encuesta y el instrumento una ficha de evaluación tipo cuestionario con escala de Likert, encontrándose los siguientes resultados: Existe relación conjunta significativa entre las variables predictoras factores extrínsecos o de higiene y factores intrínsecos o motivadores (Motivación) y las variables de criterio contenido del trabajo, trabajo en equipo, incentivos laborales, condiciones de trabajo (Satisfacción laboral), Los coeficientes de determinación múltiples son altamente significativos , el Contenido de trabajo 43% , Trabajo en equipo 30 % , Incentivos laborales 15% , Condiciones de trabajo 12% En conclusión la motivación presenta correlaciones altamente significativas con las variables de criterio: contenido de trabajo, trabajo en equipo, incentivos laborales, condiciones de trabajo y con la satisfacción laboral.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Actualmente muchas organizaciones no se han percatado de lo trascendental que es para las mismas la motivación, ésta representa un elemento fundamental para el éxito empresarial porque de ahí depende en gran medida el alcance de sus objetivos. A pesar de esto existen muchas organizaciones que trabajan sin poner cuidado al factor humano.

El término motivación se origina del latín *movere* (moverse). Sin embargo, esa palabra es obviamente inadecuada. Una breve selección de definiciones representativas indica cómo se usa el término:

Se refiere a cómo inicia el comportamiento, se energiza, se sustenta, se dirige, se detiene y qué tipo de relación subjetiva está presente en el organismo cuando todo esto sucede.

La motivación, según Harold Koontz es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (10)

Para James Stoner motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. (11) Para este autor el término es algo que actúa en el comportamiento de los individuos, el cual inicia con una especie de provocación, dirección y mantenimiento, con un objetivo generalmente positivo; es decir son las influencias contemporáneas (inmediatas) sobre la dirección, vigor y resistencia de la acción.

Stephen P. Robbins dice que motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (12) El autor da a entender que es la actitud, impulso o reacción de la persona por lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo.

Hellriegel, define a la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos. (13) Agrega que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de alguna manera pero siempre en busca de un objetivo.

Motivación es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. (14) Es decir, todo aquello que sea un factor, elemento, cosa, situación, individuo, que provoca que alguien actúe de tal manera. La razón del comportamiento puede ser originada por el individuo o el ambiente que lo rodea.

Las definiciones anteriores tienen elementos comunes, y para propósitos de esta investigación se define a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales, por eso es de suma importancia considerar a la motivación como factor esencial dentro de la organización, donde es básico señalar la necesidad de estimular a los individuos y a los grupos a fin de lograr el mejor desempeño de los mismos. Por otra parte es importante que la motivación sea lo más efectiva posible a fin de lograr la satisfacción de las necesidades tanto individuales como de la organización.

2.2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la

desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos 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 paliar 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 inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana (15).

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

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.

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores.

Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad; 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 está dirigido hacia algún objetivo.

Debemos añadir que “no existe la persona promedio”. Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

2.2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

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; convirtiéndose la motivación en un factor importante, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

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 o gerentes pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, las mismas que surgieron en la década de 1950, siendo este un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados.

Existen 02 clasificaciones de teorías, las de contenido y las de proceso, las mismas que se detallan a continuación: (16)

- *T. de Contenido:* Teoría de la Jerarquía de Maslow, Teoría X-Y de McGregor, Teoría ERC de Alderfer, Teoría Bifactorial de Herzberg y Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland.
- *T. de Proceso:* Teoría de las Expectativas de Vroom, Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de la Finalidad de Locke.

2.2.4.1 TEORÍAS DE CONTENIDO

Centran su atención en los factores internos a la persona; responden a la pregunta *¿Qué causas provocan la motivación?* Estas teorías pretenden determinar las necesidades individuales al explicar la satisfacción del trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa (Específica); dentro de esta clasificación se encuentran las siguientes teorías:

- **Teoría de la Jerarquía de Maslow (1954)**

Esta es una de las teorías más conocidas sobre la motivación, la cual fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, el cual indicó que hay una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Una vez satisfecha una de estas necesidades, dejará de ser un motivante para el individuo y la siguiente será la dominante: (17)

- a) *Necesidades fisiológicas.* Dentro de estos están los alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales. Todas relativas a la supervivencia.
- b) *Necesidades de seguridad.* Protección contra riesgos tanto físicos como emocionales. Se relacionan con la búsqueda de protección contra las amenazas y / o privaciones, así como para huir del peligro.
- c) *Necesidades de asociación o aceptación.* Afecto, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
- d) *Necesidades de estima.* Factores internos de autoestima como el respeto propio, autonomía y logros. También dentro de éstos se encuentra los factores externos

de estimación, como status reconocimiento y atención. Son las relativas a la manera en que un individuo se percibe a sí mismo y se evalúa.

- e) *Necesidades de autorrealización*. Se refiere al crecimiento, a alcanzar el máximo potencial de cada individuo, la autosatisfacción; son las necesidades más elevadas. Esto solo ocurrirá una vez que las demás necesidades estén relativamente satisfechas.

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades solo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las superiores, y con esto la motivación se activa para poder satisfacerlas.

Figura 1. Jerarquía de necesidades.



Fuente: Maslow (1954)

Cabe mencionar que ninguna necesidad queda completamente satisfecha, pero una que se halle satisfecha al menos en su mayor parte, ya no motivará. Si se desea motivar al personal, según Maslow, se necesita identificar el punto en

que se encuentra esa persona dentro de la jerarquía para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el superior inmediato.

• Teoría X-Y de McGregor (1960)

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y; según el autor: (18)

- La teoría X está sustentada por tres supuestos
 - a) A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
 - b) Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.
 - c) Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.
- La teoría Y está sustentada por seis supuestos:
 - a) Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.
 - b) Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.
 - c) Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
 - d) Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.
 - e) Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.

- f) La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente.

En este postulado McGregor mantuvo la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

- **Teoría ERC de Alderfer (1969,1972)**

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: (19)

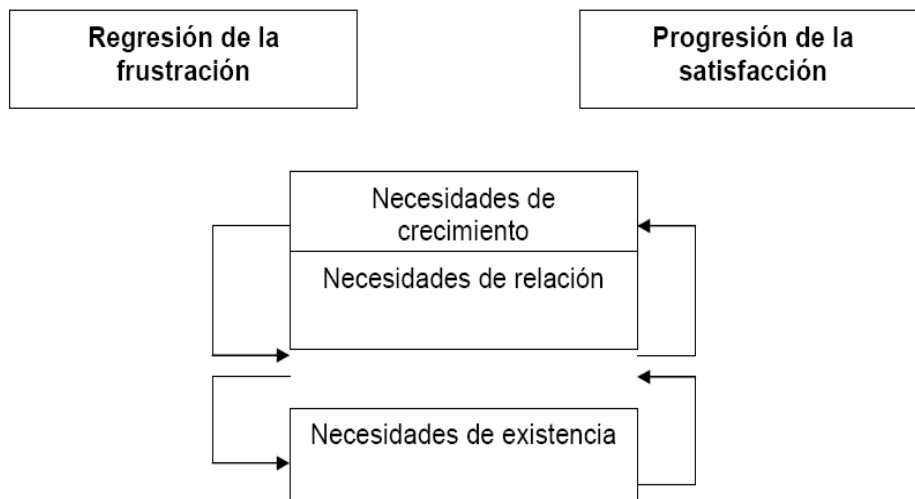
- *Necesidades de existencia (E)*: Se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.
- *Necesidades de relación (R)*: Corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales, de reconocimiento y de estima descritas por Maslow.
- *Necesidades de crecimiento (C)*: Corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales, de reconocimiento y de estima descritas por Maslow.

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible

donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras: la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior. (20) Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Figura 2. Modelo ERC de la motivación.



Fuente: Hellriegel, D. y Slocum, J. W. Administración

2.2.4.2 TEORÍAS DE PROCESO

Describe y analiza cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta (Resultados), responde a la pregunta *¿Cómo se produce la motivación?* dentro de esta clasificación se encuentran las siguientes teorías:

- **Teoría de Expectativas de VIE de Vroom (1964)**

Víctor Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa (esperanza) de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras. El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos: (21)

- *Valencia*: Hace referencia al valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas que ellos especulan que recibirán por su desempeño. Por tanto se puede decir que valencia es la fuerza del deseo de un individuo por obtener un resultado específico, es el valor subjetivo atribuido a un incentivo o a una recompensa.
- *Instrumentalidad*: Es la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. Se refiere a la relación que surge entre el desempeño y la recompensa. Se refiere a la medida en la que el primer nivel de resultados (desempeño) llevará al siguiente nivel deseado (recompensa).
- *Expectativa*: Es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá un buen desempeño. Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Porter- Lawler, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo". (22)

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo,

adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- *Relación esfuerzo y desempeño*: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- *Relación desempeño y recompensa*: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- *Relación de recompensa y metas personales*: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

En resumen, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación. Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo. (23)

- **Teoría de la Equidad de Adams (1963, 1965)**

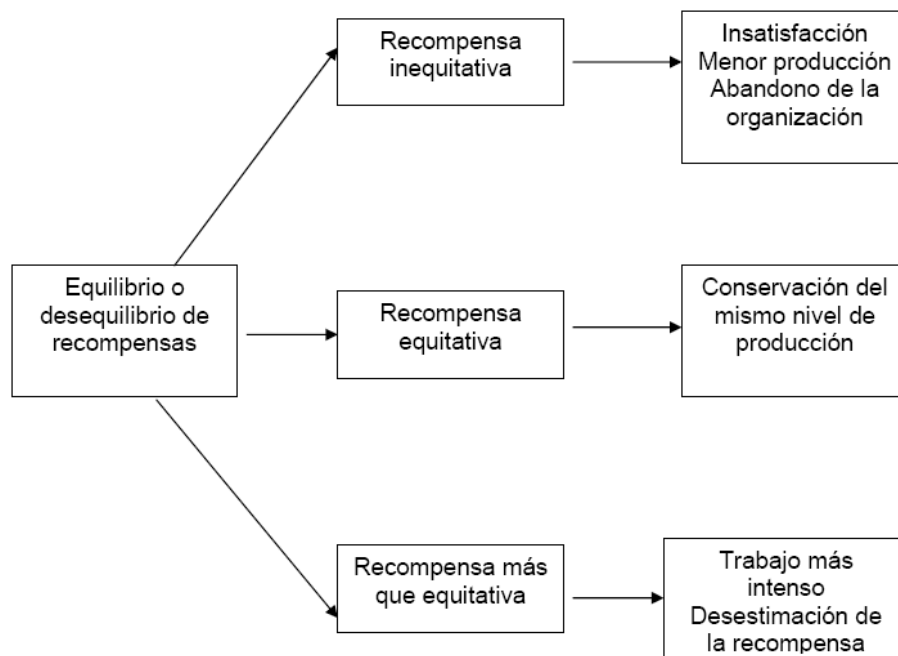
Teoría creada por John Stacey Adams en la que intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones; existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad. (24)

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente: (25)

- *Yo interior*: Las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- *Yo exterior*: Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- *Otro interior*: Otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- *Otro exterior*: Otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona.

Figura 3. Teoría de la equidad



Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H. *Administración: una perspectiva global*.

- **Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)**

Para el autor la motivación es una actividad consciente y cuanto más elevados sean los objetivos que un individuo desea, mayor será su nivel de ejecución; para ello se deben dar los siguientes elementos: (26)

- Definir con claridad las metas.
- Adecuar estas a las condiciones de los trabajadores.
- Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción.
- Resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el jefe y los subordinados.
- Llevar a cabo los controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.
- Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno. (27)

Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas.

Por último, las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento. Sin embargo, no toda la

retroalimentación es igualmente eficaz. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (en la cual el empleado puede vigilar sus propios progresos) es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en el exterior.

2.2.5 TIPOS DE MOTIVACIÓN

2.2.5.1 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Es aquella que surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos, que son las necesidades de hacer bien las cosas para la satisfacción personal; es la que lleva a la satisfacción de necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización; se denomina motivación intrínseca por que tiende a satisfacer necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Las personas con un nivel de formación, medio o elevado y que responden a las características, de la Teoría “Y” de McGregor aumentaran su motivación si la organización mejora estas variables.

Hay variables moduladores de estados psicológicos que son: significado del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo, conocimiento de esos resultados, la necesidad de crecimiento y La satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

2.2.5.2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina “extrínseca” porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con características del modelo “X” de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

A partir de la evaluación cognitiva se concluye que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo.

2.2.6 DE LAS TEORÍAS DE CONTENIDO, UN ENFOQUE HACIA LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG y TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

- **Teoría Motivación -Higiene Herzberg (1959)**

Frederick Irving Herzberg (1923-2000), fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de la Motivación e Higiene. (28)

La teoría de la motivación desarrollada por Herzberg podría representar la explicación más popular de la motivación para trabajar. El modelo de Herzberg tiene la misma base que comparten todas las teorías de la necesidad y además, ha servido hasta hoy de estímulo para ulteriores investigaciones en el estudio de la motivación de la psicología de la organización.

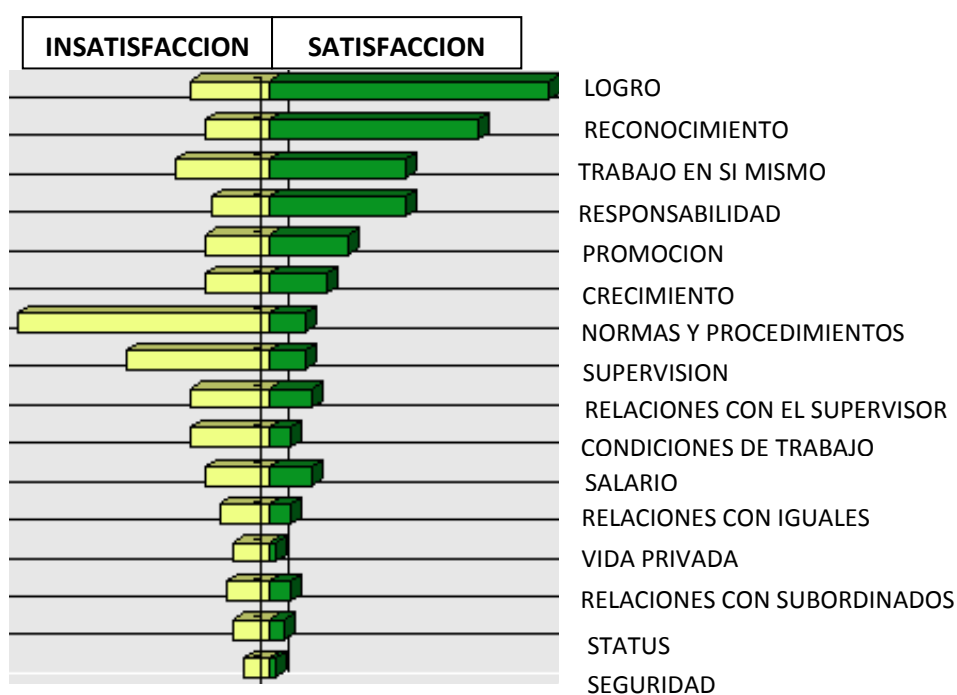
Al igual que el resto de las teorías de la necesidad, el modelo de Herzberg supone también que todos los individuos poseen un conjunto fijo de necesidades básicas que deben satisfacerse. Pero en lugar de reconocer como Maslow, cinco

factores, o más tarde Alderfer que incluyó tres, Herzberg postula que todos los individuos que trabajan en organizaciones tienen dos conjuntos de necesidades básicas: necesidades motivadoras y necesidades higiénicas. A estas necesidades se les ha llamado también satisfactores e insatisfactores, saciables o insaciables o también factores intrínsecos y extrínsecos.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia el puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

Figura 4. Factores Motivación -Higiene



Fuente: Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, Administración: teoría y aplicaciones.

Según Herzberg, los factores de insatisfacción o higiénicos representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones laborales, las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados; en cambio los satisfactores o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos son el logro o realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

Cuadro 1. Teoría Bifactorial de Herzberg

<p align="center">FACTORES MOTIVACIONALES (De Satisfacción)</p>	<p align="center">FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción)</p>
<p>Contenido del cargo: ¿Cómo se siente el individuo en relación con su CARGO?</p>	<p>Contexto del Cargo: ¿Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA?</p>
<ul style="list-style-type: none"> · El trabajo en sí. · Sentido de logro · Reconocimiento · Retos en el trabajo · Sentido de responsabilidad · Crecimiento personal · Oportunidad para desarrollarse 	<ul style="list-style-type: none"> · Las condiciones de trabajo. · El proceso administrativo. · Políticas organizacionales · Relación con el supervisor. · Beneficios y servicios sociales. · Relaciones interpersonales · Salario · Seguridad · Posición social

Fuente: Elaboración propia con información de Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, Administración: teoría y aplicaciones.

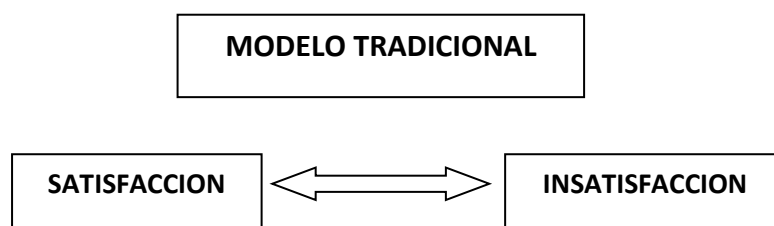
Una vez analizada la base empírica y los principios en los que se basó Herzberg podemos formular concretamente su teoría en estos puntos:

- a) La satisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de hechos relativos a determinados factores de primer nivel en su dimensión positiva: el éxito, el reconocimiento de ese éxito, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción. Estos factores se refieren al contenido

(factores intrínsecos) y son llamados motivadores pues su presencia motiva al individuo a trabajar con mayor eficacia, y su ausencia, no afecta al nivel de ejecución.

- b) La insatisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de hechos relativos a factores de primer nivel en su dimensión negativa: política y administración de la empresa, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad. Estos factores influyen en el desempeño pero se situarían al margen del contenido del trabajo (factores extrínsecos). Se les llama factores de higiene o ergonómicos, puesto que no son motivadores por sí mismos, sino que tienden a evitar la insatisfacción.
- c) Los factores motivadores (los que producen satisfacción) son distintos e independientes de los que producen insatisfacción. Por tanto la satisfacción y la insatisfacción no son extremos contrarios, sino continuos, separados y paralelos. Tradicionalmente se consideraba que la satisfacción e insatisfacción eran dos polos opuestos de una línea continua. Por ejemplo un trabajo interesante podría ser causa de satisfacción mientras que un trabajo rutinario podría ser causa de insatisfacción.

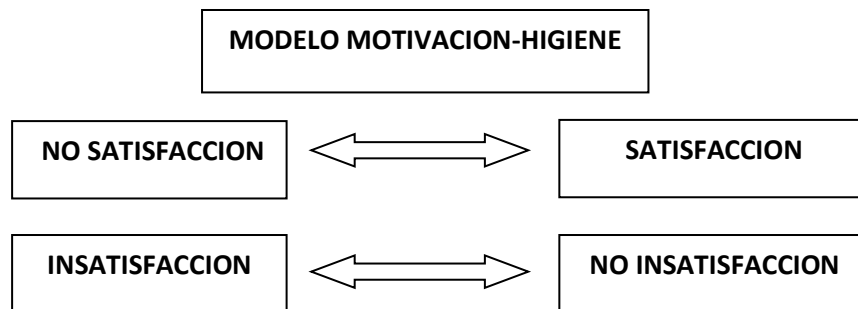
Figura 5. Modelo Tradicional



Fuente: Elaboración propia con información de Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, Administración: teoría y aplicaciones (2000).

- d) El opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la no satisfacción. El opuesto de la insatisfacción laboral no es la satisfacción sino la no insatisfacción.

Figura 6. Modelo según la Teoría de Herzberg



Fuente: Elaboración propia con información de Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, Administración: teoría y aplicaciones (2000).

La importancia de esta teoría recae en gran parte en el momento que recuerda a los gerentes que en todo puesto de trabajo existen dos aspectos muy importantes: lo implícito en el puesto mismo, es decir todo lo que los empleados hacen en términos de actividades y tareas de trabajo; por otro lado está el contexto del puesto, esto hace referencia al escenario de trabajo, en el cual el trabajador se desenvuelve.

Herzberg también sugiere que las organizaciones serían más efectivas en situaciones donde el trabajo esté estructurado para maximizar la oportunidad de la necesidad de satisfacción; el autor señala que: (29)

- Los factores que hacen a la gente feliz, no son los mismos que la hacen infeliz en el trabajo.
- Los factores higiénicos son de una duración relativamente corta en contraste con los factores motivacionales.

Es importante destacar que dentro de esta teoría los satisfactores como los insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona, por eso es importante que los gerentes entiendan las diferencias que existen entre una persona y otra una vez que se diseñen los métodos de motivación.

Para proporcionar motivación en el trabajo la teoría de los factores, propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así el empleado continúe con su crecimiento personal.

- **Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland (1951,1961)**

David McClelland fue un psicólogo estadounidense. Conocido por su trabajo sobre la teoría de la necesidad, publicó una serie de obras desde 1950 hasta la década de 1990 y ha desarrollado nuevos sistemas de puntuación para el Test de percepción Temática y sus descendientes. Su teoría es también conocida como *Teoría de las Tres Necesidades*. (30)

Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

Cuadro 2. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Necesidad de logro	Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, tienen el deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante para su actuación.
Necesidad de poder	Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas; las personas motivadas por esta necesidad les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status, habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener mentalidad “política”.

Necesidad de afiliación Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual.

Fuente: Elaboración propia con información de Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, Administración: teoría y aplicaciones (2000).

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos.
- En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

Las aportaciones de McClelland al campo de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días; según esta teoría todos buscamos obtener premios y evitar castigos.

¿En todos nosotros son igual de fuertes la tendencia de buscar éxitos y evitar fracasos?

- Hay personas arriesgadas que no dudan en exponerse al fracaso con tal de perseguir el éxito.
- Hay personas conservadoras que renuncian a sus posibilidades de éxito con tal de no correr riesgos.

El (motivo de logro) va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.

En resumen la teoría de motivación de logro, está relacionada con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias

positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airoso de ellas; es decir, buscan situaciones de cierta incertidumbre, con probabilidad de éxito 0,50 y de fracaso de 0,50. En estas condiciones es donde más va a depender de uno mismo el resultado, por lo que el reto es máximo; en cambio, las personas que tienen baja motivación de logro prefieren las situaciones de probabilidades de éxito y fracaso extremas: situaciones de baja incertidumbre, en que la probabilidad de éxito sea de 0,90 y la de fracaso de 0,10 o viceversa. La razón es que el resultado se deberá más a la situación, al entorno, que a uno mismo, por lo que realmente no hay una exposición al fracaso importante.

Estos tres motivos adquiridos serán importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa. Sin embargo estas deben estar orientadas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo que se vive actualmente.

McClelland sostiene en su artículo "That Urge to Achieve" (31) que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones.

La propuesta de McClelland, permite que la administración trate diferencialmente a sus trabajadores según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicara con sus empleados según la necesidad particular de cada persona; en la actualidad 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.

2.2.7 ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO SEGÚN LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG Y LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar factores extrínsecos al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

- **Factores extrínsecos :**

- a) *El salario y los beneficios.* Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc. El dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.
- b) *La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo.* La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.
- c) *Las posibilidades de promoción, de conseguir un status laboral y social.* Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean

ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial.

- d) *Las condiciones de trabajo.* Incluyen: el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo. Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios. El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
- e) *El ambiente social del trabajo.* Será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.
- f) *El liderazgo.* Capacitarlos para que tengan libertad en determinar algunas acciones de trabajo, asignándoles funciones en las que puedan influir en los demás, siempre que esta influencia esté al servicio de la institución y no del individuo.

- **Factores motivadores o intrínsecos:**

- a) *La consecución de logros.* Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es el elemento motivador más importante.
- b) *Las características de la tarea.* Entre los atributos motivacionales encontramos:
 - El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
 - La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
 - La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
 - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.

- Fijación de metas atractivas para ellos
 - Asignar tareas específicas y especializadas para que se convierta en experto
- c) *La autonomía e independencia en el trabajo.* Conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Permitirles ejercer control sobre sus propias realizaciones, suele aumentar la autoestima y autorrealización.
- d) *La implicación de conocimientos y habilidades.* En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- e) *Retroalimentación y reconocimiento,* definida la primera como “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldham, 1980), en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.
- f) *Actividades de integración.* Facilitar la participación en la organización de eventos sociales y ejercer una supervisión mayoritariamente orientada a la relación más que a la tarea.

2.2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener realimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de

las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar”. (32)

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.” (33)

Se puede identificar la evaluación del desempeño como una valoración del empleado, la cual debe llevarse a cabo de manera periódica en su puesto de trabajo, comparando las acciones del evaluado con los requisitos del cargo que está desempeñando.

A demás la evaluación del desempeño permite identificar personal idóneo dentro de la organización, para promoverlo, ascenderlo, incentivarlo etc, generando mejorar el rendimiento organizacional.

Como la evaluación del desempeño se desprende de otros procedimientos, una organización no puede adoptar de manera arbitraria cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

En base a lo anterior, es menester preguntarnos ¿cuándo es conveniente realizar la evaluación del desempeño?, ante esta pregunta podemos responder que al menos una vez al año se realice una evaluación del desempeño, aunque dependerá del área o departamento, puesto que a mayor número de

trabajadores a cargo aumenta la necesidad de evaluación y seguimiento; dicha evaluación nos permitirá obtener la máxima información posible sobre las capacidades, aptitudes y habilidades del personal contratado, detectar necesidades formativas e incluirlas en los planes de formación de las siguientes campañas, implantar nuevos métodos y protocolos de trabajo.

Cuadro 3. Ventajas de la evaluación del desempeño

VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Decisiones de ubicación	Las promociones, asensos o transferencias se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto, a manera de reconocimiento.
Necesidades de capacitación y desarrollo	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.
Imprecisión en la información	El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información del análisis del cargo, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Errores en el diseño del cargo	El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto; las evaluaciones ayudan a identificar dichos errores.
Desafíos externos	En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

Fuente: elaboración propia.

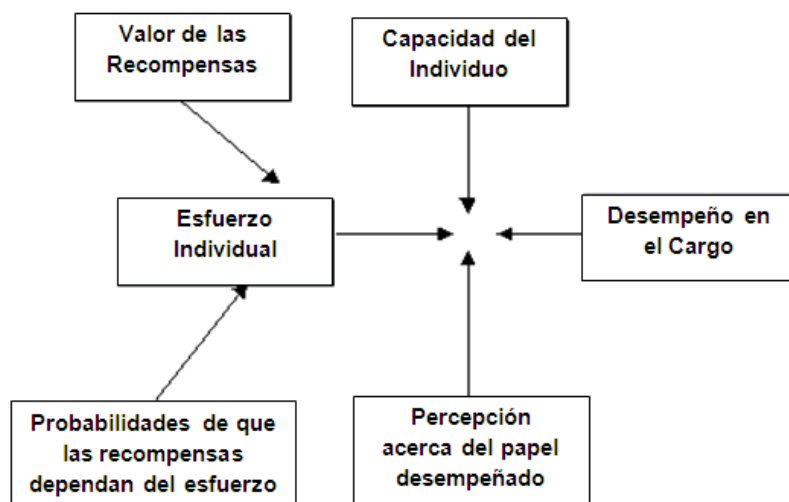
2.2.8.1 LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos. Las normas para evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el cargo pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

En cuanto a la asignación para la aplicación de la evaluación del desempeño, se aclara que depende de las políticas adoptadas por el área de gestión humana de cada organización, sin embargo la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede adjudicarse al gerente de la organización, al equipo de trabajo, a cada jefe de línea, al área de gestión humana o a un comité de evaluación de desempeño.

Figura 7. Elementos a considerar en la evaluación de desempeño.



2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración por objetivos (APO):** Enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados.
- **Análisis funcional:** Técnica utilizada para medir competencias laborales.
- **Cambio:** Son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten.
- **Ciclo Motivacional:** Enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, cuyas etapas son: homeostasis; estímulo; necesidad; estado de tensión; comportamiento; satisfacción.
- **Clima laboral:** Entre otras cosas es la calidad del ambiente interno de una organización.
- **Comportamiento:** Es la actividad observable o no, el cual también se le puede denominar: pensamiento, percepción, imaginación, emoción e incluso cognición.
- **Competencia laboral:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.
- **Desempeño:** Consiste en la realización de las funciones y roles propio de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir una tarea.
- **Diagnóstico:** Es aquello perteneciente o relativo a la diagnosis, este término a su vez, hace referencia a la acción y efecto de diagnosticar (recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
- **Estrategia:** Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguren una decisión óptima.
- **Evaluación:** Es un procedimiento estructural y sistematizado para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

- **Motivación:** Es un conjunto de procesos que proporcionan energía y direccionan la conducta.
- **Necesidad:** Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisficieran la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.
- **Propositividad:** Conducta motivada, dirigida a la consecución de metas mediante planes organizados jerárquicamente y en las que la información procedente del medio se articula con dichos planes y guían la acción.
- **Teoría de las necesidades:** Se basa en que cada ser humano se esfuerza en satisfacer necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.
- **Factores higienizantes o insaciables:** Son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación.
- **Factores intrínsecos o motivadores :** Son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE UN MODELO

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA J.E CONSTRUCCIONES GENERALES S.A

J.E. CONSTRUCCIONES GENERALES S.A, es una empresa con 29 años de experiencia en el mercado de la construcción.

- RUC: 20101508928
- Razón Social: J E CONSTRUCCIONES GENERALES S A
- Página Web: <http://www.je.com.pe>
- Tipo Empresa: Sociedad Anónima
- Fecha Inicio Actividades: 19 / Abril / 1985
- Dirección Legal: Av. la Fontana Nro. 1155 Int. 01

Se caracteriza por el compromiso asumido para con su clientes, procurándoles la tranquilidad de saber que cuentan con un servicio acorde a sus exigentes expectativas; mérito de ello, la gama de profesionales altamente capacitados que forman parte de su staff. Cuentan con las siguientes unidades de negocio:

- Unidad de construcción;
- Unidad hotelera

3.1.1 MISIÓN

Aportamos más de 29 años de conocimiento en obras de gran envergadura. La especialización y experiencia adquirida; la mejora continua en nuestros procesos; y la incorporación constante de innovaciones tecnológicas, nos permiten ser una de las empresas más competitivas del sector, sustentada en una estructura plana, ágil y con profesionales idóneos para cada tipo de obra.

3.1.2 VISIÓN

Velar porque nuestro equipo de profesionales logre una amplia trayectoria profesional, crecimiento humano, progreso, bienestar y capacitación continua; procurando un clima laboral que permita la formación de profesionales responsables, autónomos, honestos, comprometidos con el respeto por las personas y sus negocios dentro y fuera de la empresa, capaces de tomar decisiones acertadas y de largo plazo.

3.1.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- **Honestidad.**- J.E se distingue por la honestidad en el desempeño de cada una de sus actividades y lo propone como principio bandera.
- **Respeto.**- El respeto tanto a nivel interno como externo como condición indispensable para el logro de los objetivos.
- **Compromiso.**- J.E ofrece la certeza de contar con profesionales comprometidos con la satisfacción del cliente y con el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Responsabilidad.**- La responsabilidad como característica de una organización seria, sólida y confiable.
- **Flexibilidad.**- J.E está en capacidad de conceder cambios en sus procesos y programas para lograr que sus clientes obtengan el mayor beneficio posible y se cumplan con las expectativas.

- **Relaciones Humanas.**- J.E presta sus servicios con un equipo de personas comprometidas con las relaciones humanas y el respeto por la dignidad humana y la vida.
- **Sentido de Pertenencia.**- Se garantiza a los clientes la posibilidad de contar con un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de sus necesidades y el cuidado de los detalles para lograr a cabalidad cada uno de sus deseos.

3.1.4 EQUIPO HUMANO:

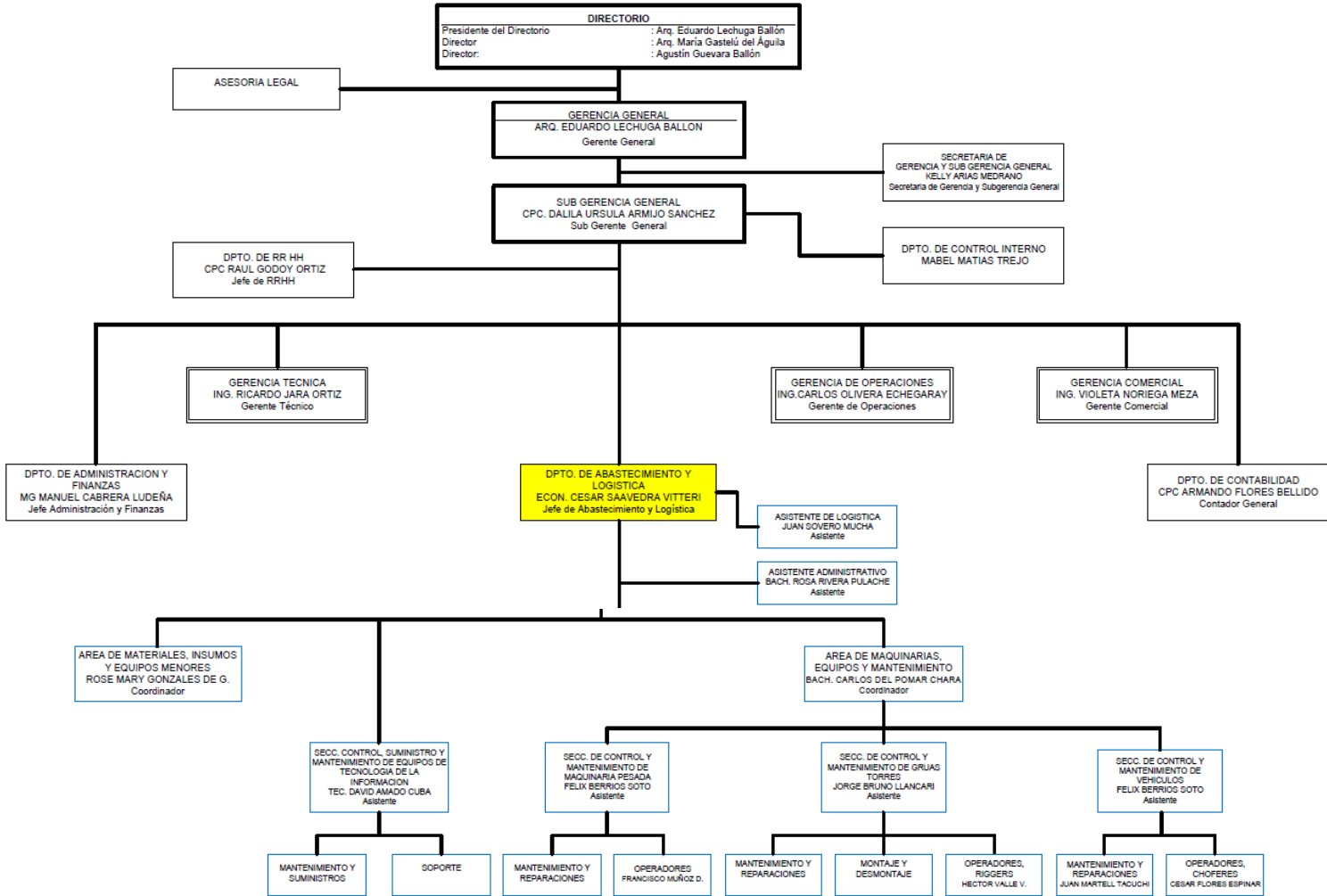
J.E Construcciones Generales S.A cuenta con un equipo humano de trabajo, conformado por profesionales de la rama de la construcción entre ellos ingenieros civiles, arquitectos, diseñadores, también contamos con talento humano experimentado en la realización de labores no calificadas pero indispensables en el proceso de la construcción y obras civiles y personal administrativo y de logística con gran empoderamiento para la toma de decisiones que permite lograr las metas propuestas en el tiempo indicado. Actualmente, J.E Construcciones Generales cuenta con 443 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 4: Áreas y cargos de la empresa J.E Construcciones Generales S.A

AREAS-CARGOS	N° Personas
Directorio	3
Gerencia General	1
Sub Gerencia General	1
Gerencia Comercial	19
Gerencia de Proyectos y Operaciones	155
Gerencia Técnica	158
Secretaría Gerencia y Sub Gerencia	1
Asesoría Legal	2
Departamento de Control Interno	3
Departamento de Recursos Humanos	8
Departamento de Administración (Obras) y Finanzas	54
Departamento de Contabilidad	9
Departamento de Abastecimiento y Logística	29

Fuente: Comunicados RR.HH

3.1.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA J.E CONSTRUCCIONES GENERALES S.A

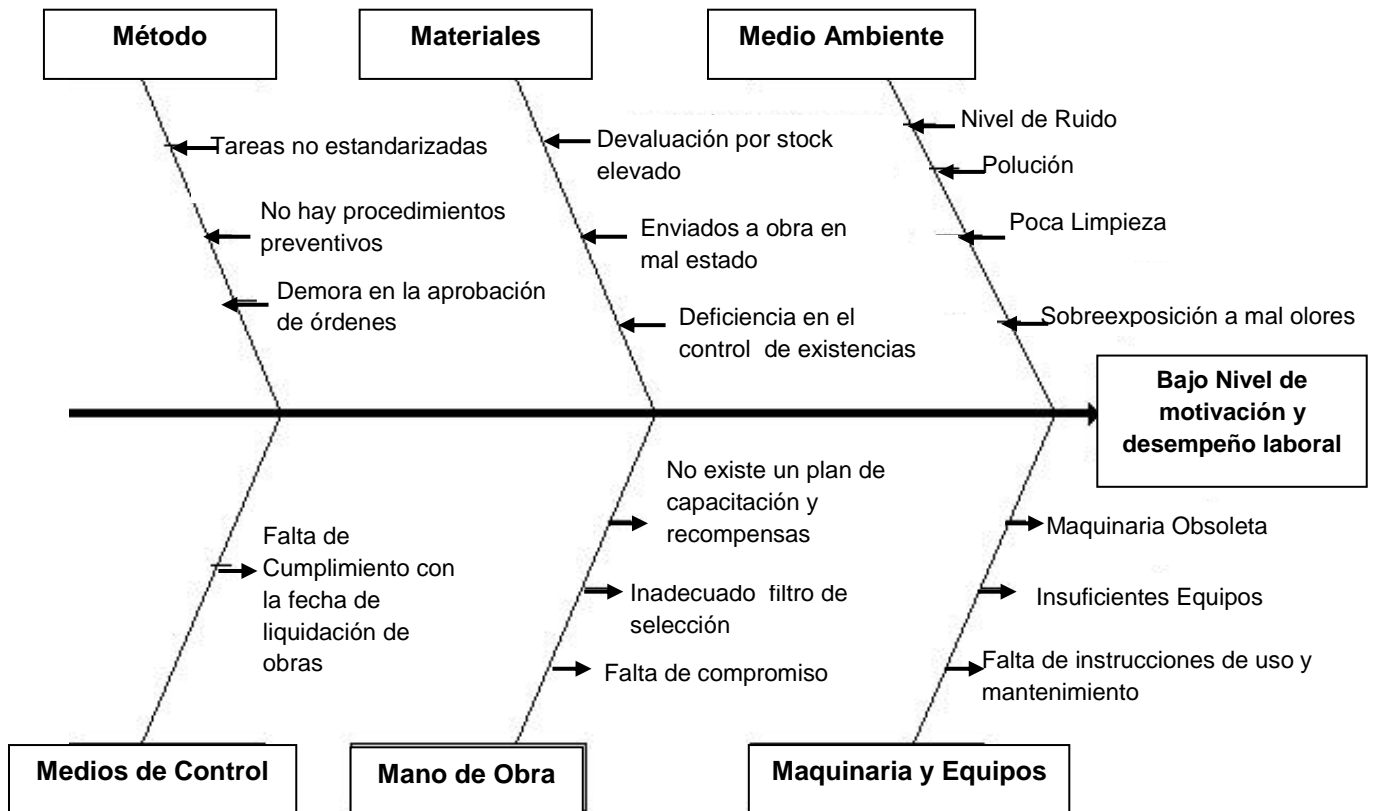


Fuente: Comunicados - Sub Gerencia General de J.E

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:

Se emplea el diagrama de Ishikawa, para explicar las causas de la desmotivación y el bajo desempeño de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A

Figura 8. Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Elaboración Propia.

3.3 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

Se han analizado varias teorías referentes a la motivación, el problema se presenta en el momento mismo que todas han sido apoyadas por diversas personas y empresas, lo cual representa ya un grado de validez en cada una de ellas.

Lo que se debe resaltar de las teorías anteriores es que todas pretenden explicar el comportamiento humano y la manera en que puede ayudar a encontrar el camino más adecuado para alcanzar los resultados buscados dentro de una organización.

Como ya se ha mencionado, la motivación es un factor que debe interesar a todos los directivos, pero también es muy cierto que la validez externa de las teorías estudiadas es limitada, por lo que para aplicarla dentro de una organización requerirá de un estudio previo que permita identificar las características culturales, organizacionales y de personalidad de su recurso humano.

El presente capítulo describe el proceso de construcción del Modelo de Motivación para la empresa J.E Construcciones Generales S.A; para ello se partió del diseño de un instrumento que permitió la recolección de la información, del cual se aplicó una prueba piloto y posteriormente se hizo el levantamiento a la población objetivo.

El cuestionario estuvo compuesto por 25 preguntas, con opciones de respuesta en escala de Likert de cinco grados, más 2 preguntas con respuestas de opción múltiple, que permitió la recolección de la información demográfica de la muestra (Anexo 1).

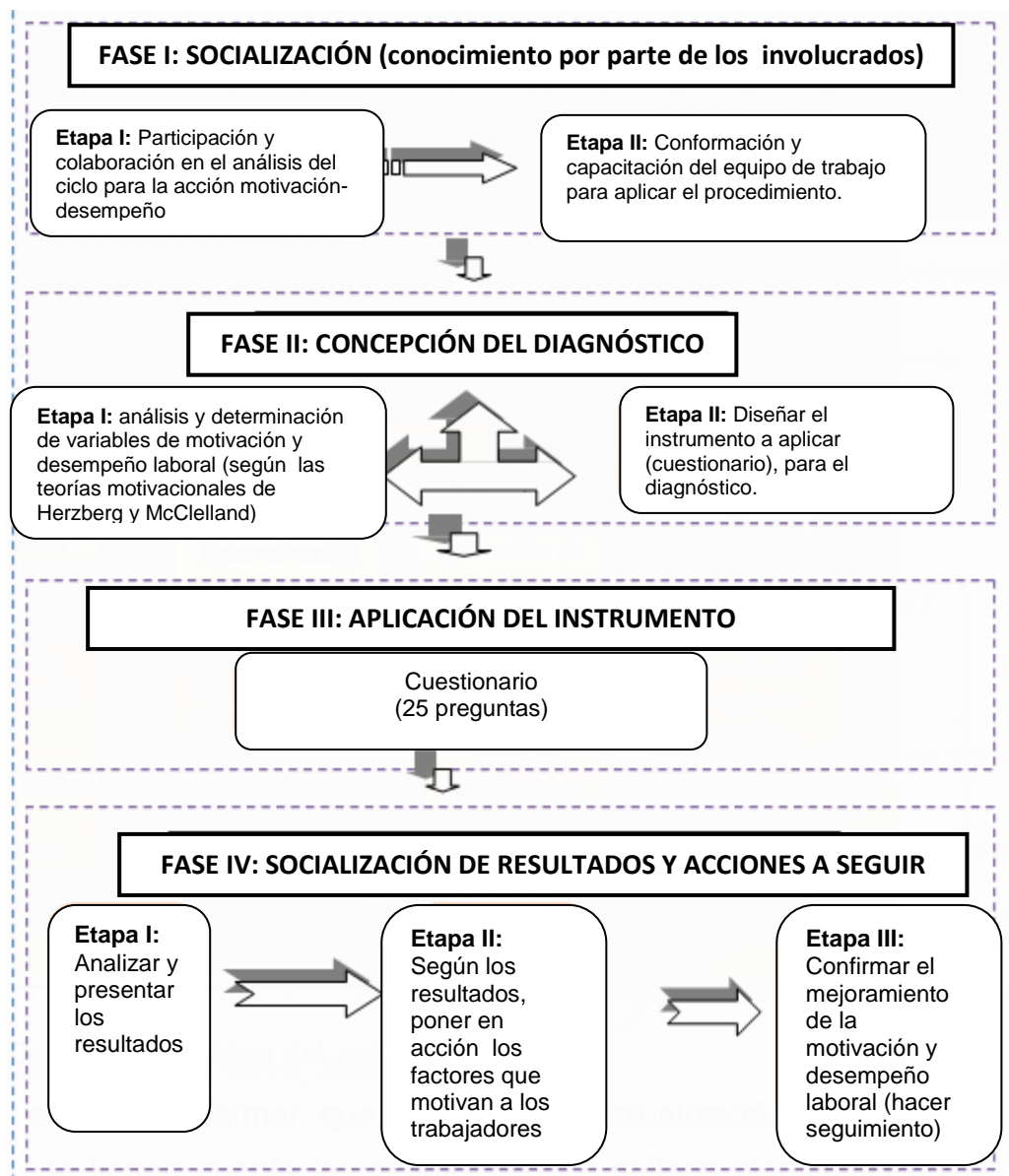
El instrumento se aplicó a 40 trabajadores del nivel operativo de la J.E Construcciones Generales S.A; para la construcción del instrumento se partió de dos teorías de motivación muy conocidas, la primera, la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, factores motivacionales y factores higiénicos; la segunda la teoría de necesidades adquiridas de David McClelland, necesidades de logro, poder y afiliación.

Se partió de estas teorías debido a sus características, cuyos factores se detectan en los trabajadores de la empresa J.E, además de que dichas teorías facilitaron la interrelación y combinación de las variables (factores intrínsecos y extrínsecos con el desempeño), al mismo tiempo simplificó la elaboración del cuestionario y el análisis de la información.

Este estudio es de carácter exploratorio, con el objetivo de tratar de probar las teorías en las cuales fue basada la elaboración del cuestionario, así como contestar a la preguntas de investigación, para conocer sobre la influencia o relación que existe entre los factores motivacionales o intrínsecos,

los factores insaciables o extrínsecos y el desempeño de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.

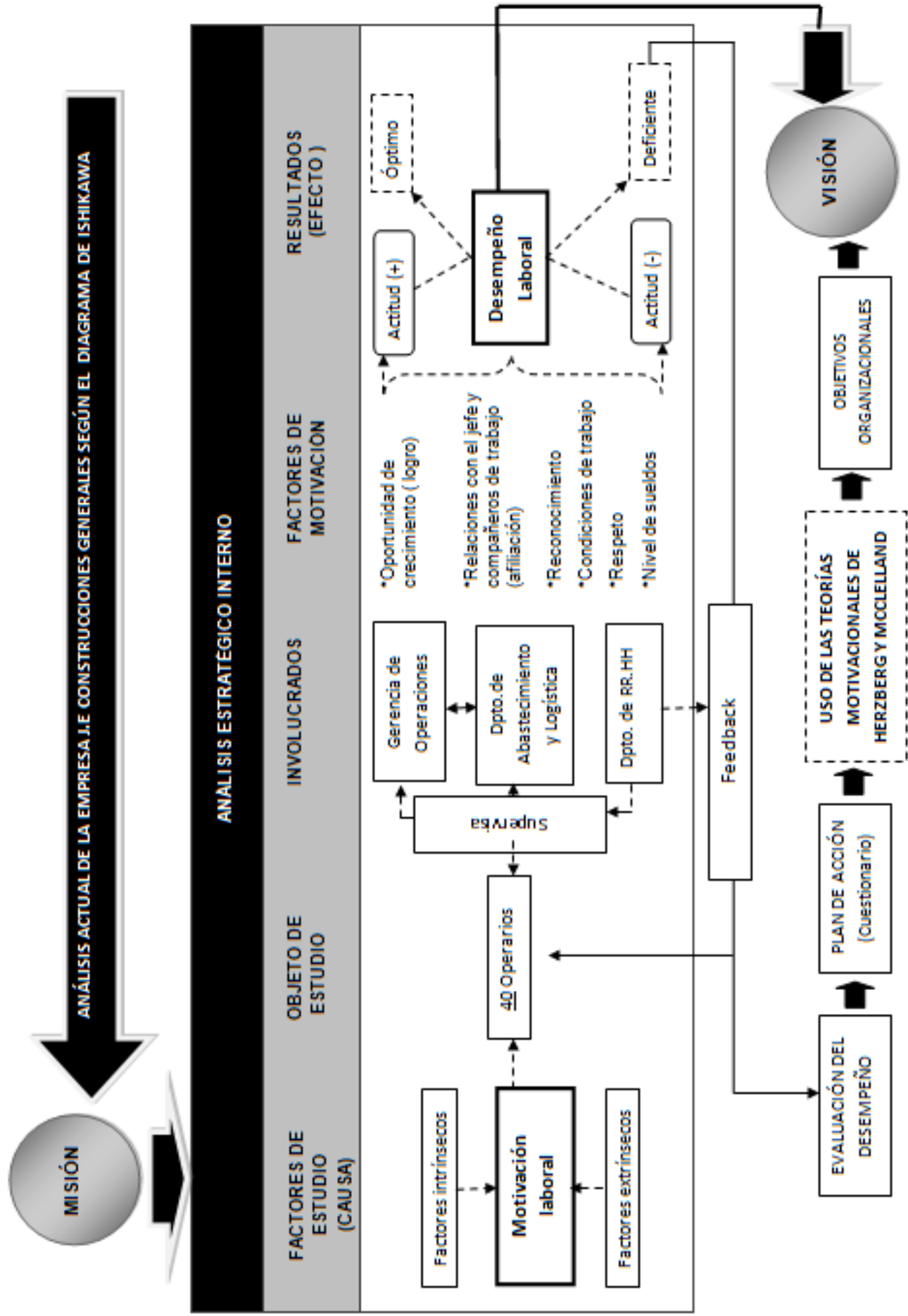
Figura 9. Fases para potenciar la motivación laboral



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el modelo, con el cual establecerán, según la realidad de la empresa J.E Construcciones Generales S.A, los factores intrínsecos y extrínsecos que motivan a los trabajadores a lograr un mejor desempeño en sus labores, considerando la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

Figura 10. MODELO PROPUESTO SOBRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia

Según nuestro modelo:

- Para llevar a cabo la motivación es indispensable que los jefes de cada departamento , los responsables de cada área, los supervisores y los administradores conozcan las características, y necesidades de sus colaboradores a su cargo, permitiéndoles acercarse a los diversos factores que activan y sostienen su comportamiento; para ello, el conocimiento de la dinámica motivacional, la puesta en marcha de los ciclos para la acción y el cumplimiento de las fases para potenciar la motivación , son importantes , puesto que proporcionan una herramienta muy útil para detectar falencias y desarrollar nuevas competencias ; cabe señalar que para la consecución de los objetivos organizacionales es importante el desarrollo de prácticas que orienten la motivación hacia la mejora del desempeño, ya que el desarrollo y compromiso con esas prácticas generará confianza y compromiso organizacional.
- Por parte de la empresa, ésta debe tomar como fuente de motivación, los factores que influyen directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores (factores motivantes), tales como: reconocimiento, respeto, relación con su superior, logro, y crecimiento en el puesto; del mismo modo los trabajadores deberán tener una percepción positiva hacia el trabajo, solo de esta manera se logrará que en el desarrollo de las labores no se escatimen esfuerzos.
- Finalmente, podemos decir que mientras más alta sea la motivación mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, lo cual conllevará a un mejor desempeño y al logro de objetivos tanto organizacionales como personales.

Cuadro 5. Diseño del instrumento: Factores a medir dentro del cuestionario.

PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO	TEORÍA	FACTOR GENÉRICO	FACTOR DE MOTIVACIÓN
1. ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
2. ¿La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Realización
3. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
4. ¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Respeto
5. ¿Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo?	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder	Poder
6. ¿Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
7. ¿Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
8. ¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
9. ¿Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
10. ¿Me motivaría trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Condiciones físicas del área de trabajo
11. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Seguridad en el empleo

12. ¿La relación laboral con mi jefe es buena?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Relación con el jefe
13. ¿Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
14. ¿Disfruto un reto difícil?	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro	Logro
15. ¿Cuándo la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo, manifiesto desacuerdo?	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder	Poder
16. ¿Estoy afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
17. ¿Me motiva establecer y lograr metas realistas?	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro	Logro
18. ¿Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Supervisión
19. ¿Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo?	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
20. ¿El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
21. ¿Disfruto competir, pero sobre todo ganar?	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder	Poder
22. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
23. ¿Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización?	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación

24. ¿Tengo claro de quién dependo en mi trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Procedimientos
25. ¿Acostumbro a entablar relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo?	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación

Fuente: Elaboración propia.

3.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

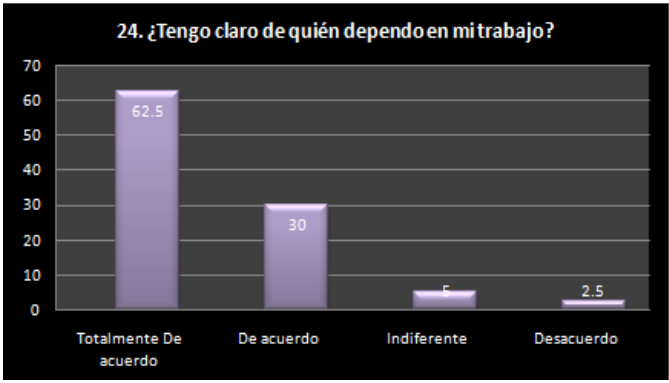
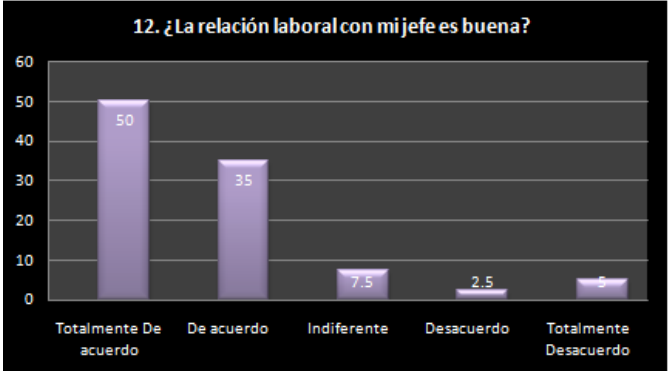
En este apartado se presenta el análisis de la información, conformada con cuadros donde aparecen las preguntas clasificadas según las variables consideradas. Las gráficas de cada pregunta se encuentran en el siguiente apartado.

Una vez aplicado el instrumento en la población objetivo, el concentrado de la información y los gráficos, se realizó el análisis de la información obtenida. En primer lugar se capturaron las respuestas en Excel, para facilitar su interpretación.

Se construyó un primer cuadro donde se engloban todas las preguntas con respecto a los factores higiénicos según la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, se enlistan según el promedio obtenido con base en la escala marcada:

La teoría de dos factores propuesta por Frederick Herzberg, menciona que existen factores que producen la insatisfacción laboral, estos son los factores higiénicos, o que por sí solos no producirán satisfacción alguna, dentro de los cuales se encuentran: los salarios, las prestaciones, seguridad en el empleo, políticas administrativas, procedimientos, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones con su jefe, relaciones con sus compañeros, relaciones con sus subordinados

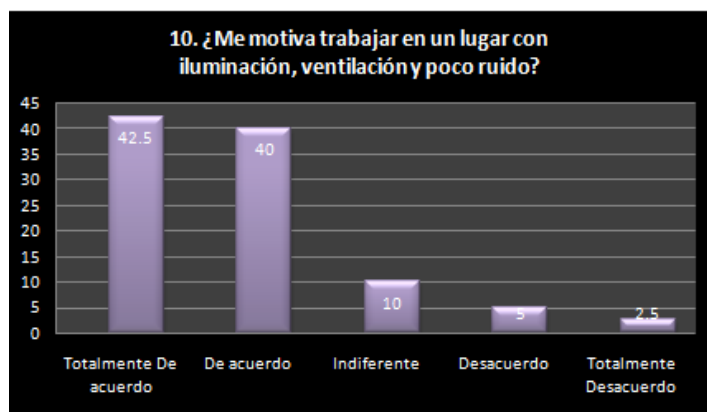
Cuadro 6. Factores higiénicos (Teoría bifactorial) según su nivel de importancia.

PREGUNTA	RESPUESTA																					
<p><i>Tabla 24.</i> ¿Tengo claro de quién dependo en mi trabajo?</p> <table border="1" data-bbox="252 555 730 719"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>25</td> <td>62.5</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>12</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td>1</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>40</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> 		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	25	62.5	De acuerdo	12	30	Indiferente	2	5	Desacuerdo	1	2.5	Total	40	100	<p>El 62.5% está totalmente de acuerdo, en que conoce de quien dependen, es decir que conocen el nivel jerárquico de su área.</p>			
	Frecuencia	Porcentaje																				
Totalmente De acuerdo	25	62.5																				
De acuerdo	12	30																				
Indiferente	2	5																				
Desacuerdo	1	2.5																				
Total	40	100																				
<p><i>Tabla 12.</i> ¿La relación laboral con mi jefe es buena?</p> <table border="1" data-bbox="252 1328 730 1514"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>20</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>14</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>3</td> <td>7.5</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td>1</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Totalmente Desacuerdo</td> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>40</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> 		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	20	50	De acuerdo	14	35	Indiferente	3	7.5	Desacuerdo	1	2.5	Totalmente Desacuerdo	2	5	Total	40	100	<p>El 50% está totalmente de acuerdo, en que la relación con su jefe inmediato es buena, esto indica que hay una percepción positiva en cuanto a la relación laboral existente.</p>
	Frecuencia	Porcentaje																				
Totalmente De acuerdo	20	50																				
De acuerdo	14	35																				
Indiferente	3	7.5																				
Desacuerdo	1	2.5																				
Totalmente Desacuerdo	2	5																				
Total	40	100																				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. ¿Me motivaría trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?

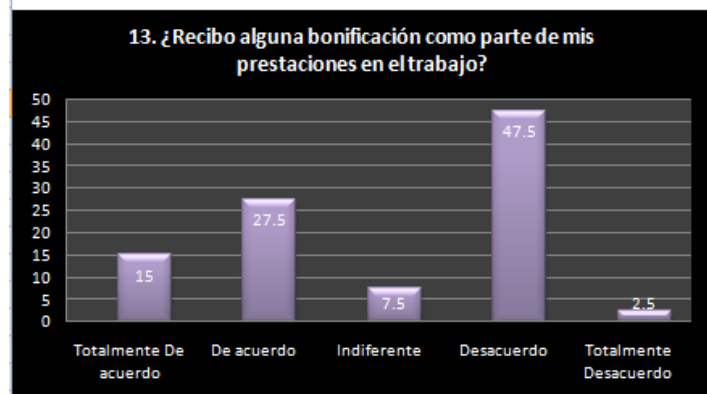
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	17	42.5
De acuerdo	16	40
Indiferente	4	10
Desacuerdo	2	5
Totalmente Desacuerdo	1	2.5
Total	40	100



El 42.5% está totalmente de acuerdo con que un lugar de trabajo acondicionado a las necesidades propias de sus labores, con buena iluminación, ventilación y poco ruido motiva a desempeñarse de manera eficiente.

Tabla 13. ¿Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el Trabajo?

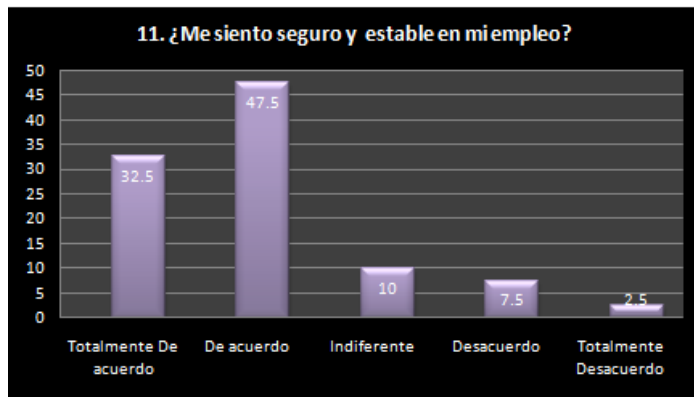
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	6	15
De acuerdo	11	27.5
Indiferente	3	7.5
Desacuerdo	19	47.5
Totalmente Desacuerdo	1	2.5
Total	40	100



No todos los encuestados estuvieron de acuerdo con que reciben una bonificación por su trabajo (el 47.5% está en desacuerdo), pero si tienen claro que sería una motivacional, que impulsaría a desempeñarse con un mayor grado de compromiso.

Tabla 11. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

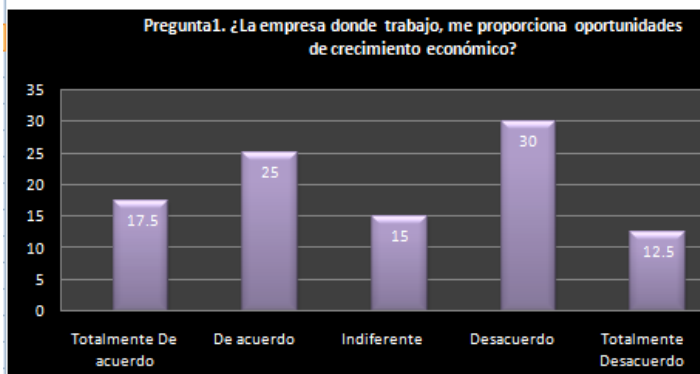
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	13	32.5
De acuerdo	19	47.5
Indiferente	4	10
Desacuerdo	3	7.5
Totalmente Desacuerdo	1	2.5
Total	40	100



El 47.5%, percibe seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo, ya que los trabajadores son conscientes de la gran demanda de mano de obra cualificada y especializada en el rubro de la construcción, así como de la escases de operadores y riggers tanto de Grúas Torres como de maquinaria pesada en el mercado laboral.

Tabla 1. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	7	17.5
De acuerdo	10	25
Indiferente	6	15
Desacuerdo	12	30
Totalmente Desacuerdo	5	12.5
Total	40	100



El 30% de los trabajadores está en desacuerdo con que, la empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico, teniendo una percepción negativa en cuanto a la escala de sueldos que se desea alcanzar.

Tabla 16. ¿Es un beneficio estar afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo?

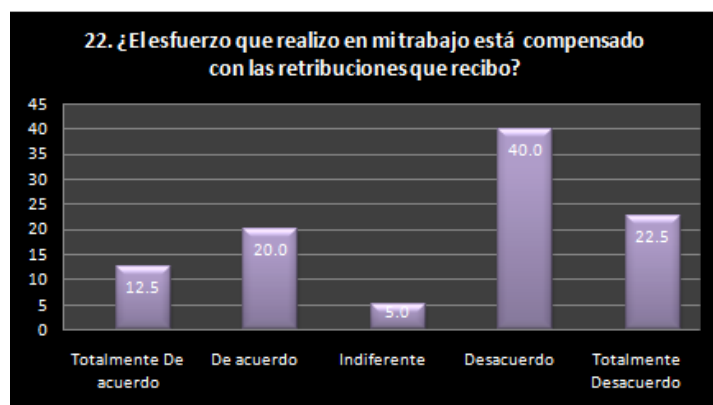
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	29	72,5
De acuerdo	11	27,5
Indiferente	0	0
Desacuerdo	0	0
Totalmente Desacuerdo	0	0
Total	40	100



El 72.5 % de los trabajadores afirman que es beneficioso contar con un Seguro Social y tener Póliza SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo), sin embargo no lo consideran un factor de motivación, ya que por el trabajo que realizan (alto riesgo) la empresa está obligada a proporcionarles dicho beneficio.

Tabla 22. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está compensado con las retribuciones que recibo?

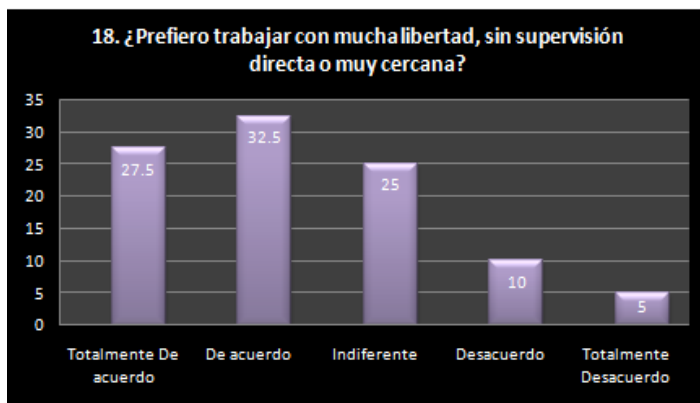
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	5	12,5
De acuerdo	8	20,0
Indiferente	2	5,0
Desacuerdo	16	40,0
Totalmente Desacuerdo	9	22,5
Total	40	100



La muestra considera que las retribuciones que percibe no están acorde con el esfuerzo que realizan, el 40% de los trabajadores está en desacuerdo con que sea equitativo, y consideran que esto es un factor que desmotiva a esforzarse y comprometerse con los objetivos de la empresa.

Tabla 18. ¿Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	11	27.5
De acuerdo	13	32.5
Indiferente	10	25
Desacuerdo	4	10
Totalmente Desacuerdo	2	5
Total	40	100



El trabajar con supervisión cercana no es muy motivador (sólo el 32.5 % está de acuerdo) pero según el estudio, es aun más desmotivador trabajar sin supervisión, lo que significa que para los empleados es necesario que los responsables del área les proporcione las directrices para sus actividades; esto se debe al nivel que ocupan dentro de la empresa (operarios).

Tabla 6. ¿Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	10	25
De acuerdo	15	37.5
Indiferente	4	10
Desacuerdo	7	17.5
Totalmente Desacuerdo	4	10
Total	40	100

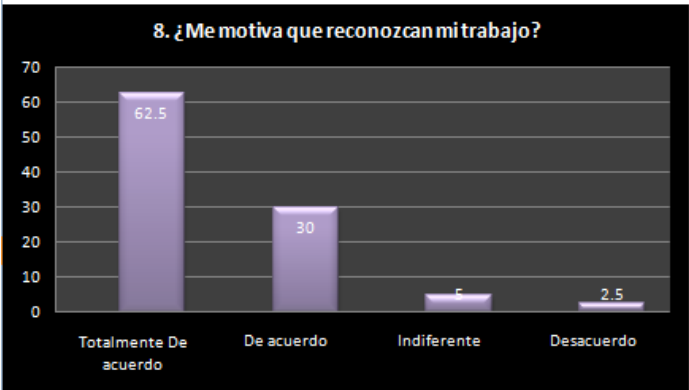


A pesar de que fue alto el porcentaje de aquellos que consideran que las retribuciones que reciben no está acorde con su trabajo, el 37.5 % está de acuerdo con que los ingresos que perciben si satisfacen sus necesidades básicas.

Siguiendo con la clasificación que hace Herzberg, en su teoría, se encuentran aquellos factores que son considerados como motivadores, los que impulsan al trabajador a realizar de una mejor manera sus labores:

- Logro o realización
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Respeto
- El trabajo en sí mismo.

Cuadro 7. Factores motivacionales (Teoría bifactorial) según su nivel de Importancia.

PREGUNTA	RESPUESTA																		
<p><i>Tabla 8. ¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> <th style="text-align: center;">Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">62.5</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2.5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> </tbody> </table> 		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	25	62.5	De acuerdo	12	30	Indiferente	2	5	Desacuerdo	1	2.5	Total	40	100	<p>Se observa que los colaboradores de la empresa J.E son altamente motivados cuando son reconocidos por el trabajo que realizan, el 62.5 % lo considera un factor de motivación.</p>
	Frecuencia	Porcentaje																	
Totalmente De acuerdo	25	62.5																	
De acuerdo	12	30																	
Indiferente	2	5																	
Desacuerdo	1	2.5																	
Total	40	100																	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. ¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?

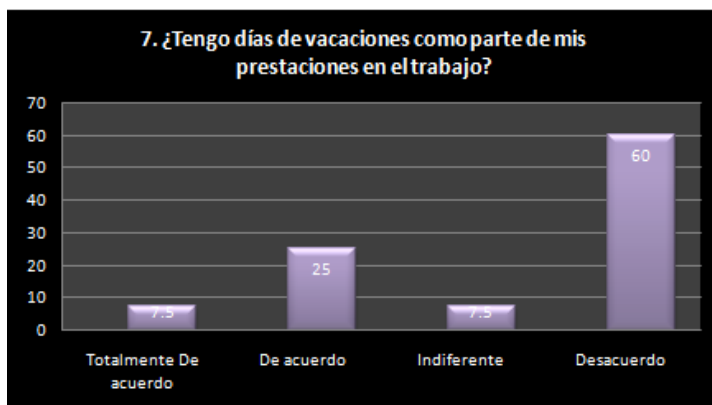
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	21	52.5
De acuerdo	13	32.5
Indiferente	3	7.5
Desacuerdo	2	5
Totalmente Desacuerdo	1	2.5
Total	40	100



El 52.5% aprecia que el respeto que reciben por su persona de parte de todos los integrantes de la empresa repercute de manera clara en su nivel de motivación;

Tabla 7. ¿Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	3	7.5
De acuerdo	10	25
Indiferente	3	7.5
Desacuerdo	24	60
Total	40	100



La valoración de la muestra con respecto a las vacaciones no es buena (60% de los trabajadores están en desacuerdo), pues existieron algunos casos donde indican que a pesar de tener ese derecho, en realidad no cuentan con esta prestación.

Tabla 2. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	7	17.5
De acuerdo	8	20
Indiferente	9	22.5
Desacuerdo	12	30
Totalmente Desacuerdo	4	10
Total	40	100



El 30 % de los trabajadores encuestados perciben que las oportunidades de crecimiento profesional, no son buenas, ya que existen puestos de confianza a las cuales no se pueden aspirar (ejemplo: coordinador de maquinarias)

Tabla 3. ¿Recibo algún incentivo (económico, felicitación o reconocimiento) por parte de la empresa, cuando hago bien mi trabajo?

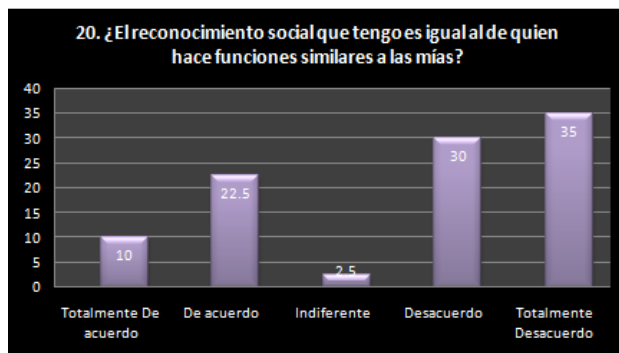
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	5	12.5
De acuerdo	7	17.5
Indiferente	2	5
Desacuerdo	15	37.5
Totalmente Desacuerdo	11	27.5
Total	40	100



EL 37.5% de los encuestados estiman que la empresa no les ofrece ningún tipo de incentivo cuando el desempeño de su trabajo es trascendental; cabe señalar que este aspecto es un factor muy importante para elevar su nivel de motivación, con base a sus respuestas de la pregunta 8.

Tabla 20. ¿El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	4	10
De acuerdo	9	22.5
Indiferente	1	2.5
Desacuerdo	12	30
Totalmente Desacuerdo	14	35
Total	40	100



El 35% de los encuestados consideran que el trato y el reconocimiento social con que cuentan no es el mismo para aquellas personas que realizan funciones similares; se puede concluir entonces, que un factor importante para la motivación del personal es el reconocimiento de su trabajo y que ésta, es incluso más sobresaliente que cualquier otra como salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, por mencionar algunas.

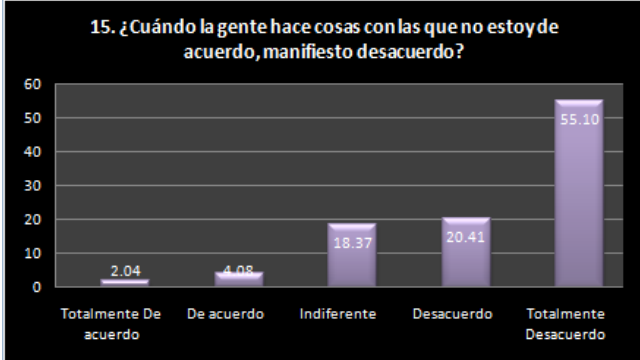
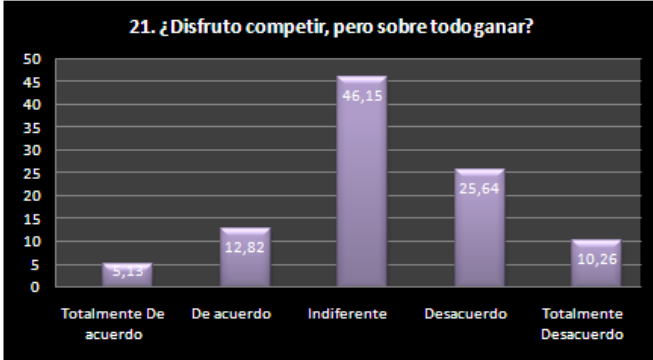
*Según los resultados obtenidos y tal como Herzberg lo menciona, los factores higiénicos por si solos no proporcionarían un alto grado de motivación y desde luego el efecto que generen es de corto plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las teorías en las cuales se basó el presente estudio es la Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, en la cual el autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, y que la cultura forma parte fundamental en las personas, de manera que incrementa en ellas su deseo de superarse (Logro), de imponerse (Poder) o de afiliarse a sus semejantes (Afiliación).

Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos, las preguntas se agrupan en cuadros según la necesidad que se propuso medir.

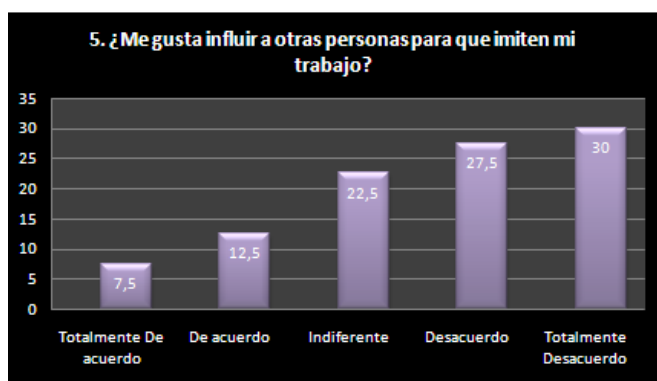
Cuadro 8. Necesidades adquiridas “Poder”

PREGUNTA	RESPUESTA																					
<p><i>Tabla 15. ¿Cuándo la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo, manifiesto desacuerdo?</i></p> <table border="1" data-bbox="263 734 724 913"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>1</td> <td>2.04</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>2</td> <td>4.08</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>9</td> <td>18.37</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td>10</td> <td>20.41</td> </tr> <tr> <td>Totalmente Desacuerdo</td> <td>27</td> <td>55.10</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>49</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> 		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	1	2.04	De acuerdo	2	4.08	Indiferente	9	18.37	Desacuerdo	10	20.41	Totalmente Desacuerdo	27	55.10	Total	49	100	<p>El 55.1 % de los encuestados no acostumbran manifestar su desacuerdo, lo que representa un nivel bajo en cuanto a la búsqueda de poder, se entiende este hecho puesto que la mayor parte de la muestra estuvo integrada por empleados de nivel operario.</p>
	Frecuencia	Porcentaje																				
Totalmente De acuerdo	1	2.04																				
De acuerdo	2	4.08																				
Indiferente	9	18.37																				
Desacuerdo	10	20.41																				
Totalmente Desacuerdo	27	55.10																				
Total	49	100																				
<p><i>Tabla 21. ¿Disfruto competir, pero sobre todo ganar?</i></p> <table border="1" data-bbox="263 1485 735 1664"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>2</td> <td>5,13</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>5</td> <td>12,82</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>18</td> <td>46,15</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td>10</td> <td>25,64</td> </tr> <tr> <td>Totalmente Desacuerdo</td> <td>4</td> <td>10,26</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>39</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> 		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	2	5,13	De acuerdo	5	12,82	Indiferente	18	46,15	Desacuerdo	10	25,64	Totalmente Desacuerdo	4	10,26	Total	39	100	<p>Según el estudio a la mayoría de los trabajadores (46.15%) les es indiferente si compiten y/o si ganan en dicha competencia.</p>
	Frecuencia	Porcentaje																				
Totalmente De acuerdo	2	5,13																				
De acuerdo	5	12,82																				
Indiferente	18	46,15																				
Desacuerdo	10	25,64																				
Totalmente Desacuerdo	4	10,26																				
Total	39	100																				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. ¿Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	3	7,5
De acuerdo	5	12,5
Indiferente	9	22,5
Desacuerdo	11	27,5
Totalmente Desacuerdo	12	30
Total	40	100



Al 30 % de los encuestados no les gusta influir en otras personas para que imiten su desempeño. Se confirma entonces que la muestra estuvo integrada por colaboradores que no buscan un grado de poder o al menos no es lo que los mueve.

Fuente: Elaboración propia.

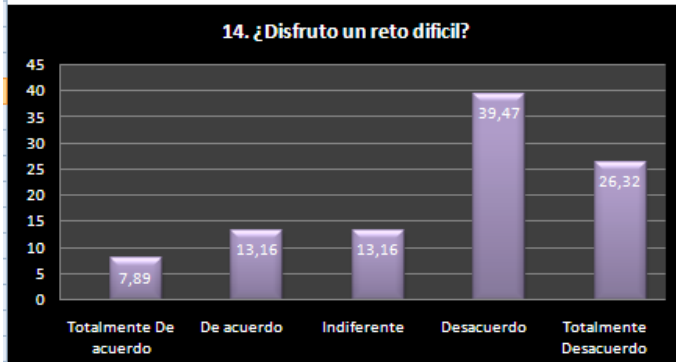
Cuadro 9. Necesidades adquiridas “Logro”

PREGUNTA	RESPUESTA																												
<p>Tabla 17. ¿Me motiva establecer y lograr metas realistas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>18</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>18</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>3</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>Totalmente Desacuerdo</td> <td>1</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>40</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <caption>17. ¿Me motiva establecer y lograr metas realistas?</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>Totalmente Desacuerdo</td> <td>2,5</td> </tr> </tbody> </table>		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	18	45	De acuerdo	18	45	Indiferente	3	7,5	Totalmente Desacuerdo	1	2,5	Total	40	100	Categoría	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	45	De acuerdo	45	Indiferente	7,5	Totalmente Desacuerdo	2,5	<p>Se observa que hay un pequeño descenso en cuanto a establecer y lograr metas, sólo el 45 % está totalmente de acuerdo con que les motiva este hecho.</p>
	Frecuencia	Porcentaje																											
Totalmente De acuerdo	18	45																											
De acuerdo	18	45																											
Indiferente	3	7,5																											
Totalmente Desacuerdo	1	2,5																											
Total	40	100																											
Categoría	Porcentaje																												
Totalmente De acuerdo	45																												
De acuerdo	45																												
Indiferente	7,5																												
Totalmente Desacuerdo	2,5																												

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. ¿Disfruto un reto difícil?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	3	7,89
De acuerdo	5	13,16
Indiferente	5	13,16
Desacuerdo	15	39,47
Totalmente Desacuerdo	10	26,32
Total	38	100



Los retos difíciles no los motivan tanto como se pudiera llegar a pensar; ya que el 39.47 % considera que de asumir retos complicados y no poder cumplirlos esto puede afectar la percepción que tiene de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

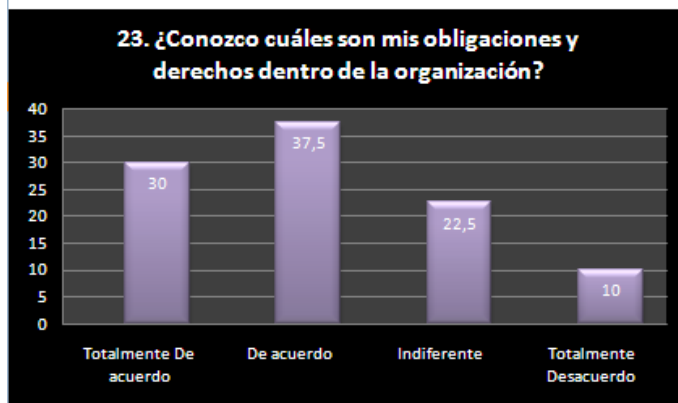
Cuadro 10. Necesidades adquiridas “Afilación”

PREGUNTA	RESPUESTA																					
<p>Tabla 9. ¿Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente De acuerdo</td> <td>17</td> <td>42,5</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>16</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> <td>5</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>Desacuerdo</td> <td>1</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Totalmente Desacuerdo</td> <td>1</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>40</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>		Frecuencia	Porcentaje	Totalmente De acuerdo	17	42,5	De acuerdo	16	40	Indiferente	5	12,5	Desacuerdo	1	2,5	Totalmente Desacuerdo	1	2,5	Total	40	100	<p>El 42.5% está totalmente de acuerdo, en considerar una fuente de motivación las relaciones que se puedan establecer con los demás colaboradores</p>
	Frecuencia	Porcentaje																				
Totalmente De acuerdo	17	42,5																				
De acuerdo	16	40																				
Indiferente	5	12,5																				
Desacuerdo	1	2,5																				
Totalmente Desacuerdo	1	2,5																				
Total	40	100																				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. ¿Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización?

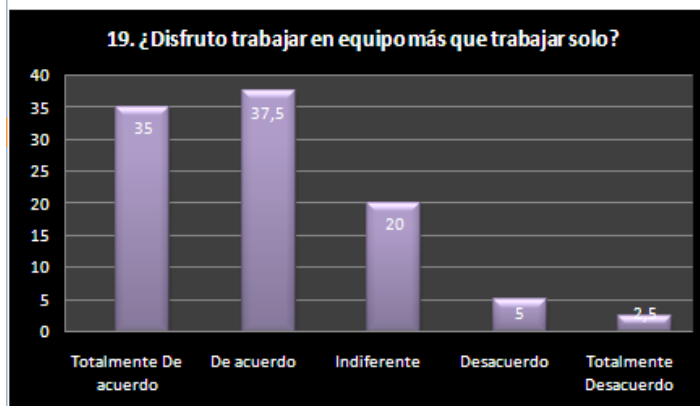
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	12	30,00
De acuerdo	15	37,50
Indiferente	9	22,50
Totalmente Desacuerdo	4	10,00
Total	40	100



El 37.5% de los encuestados están de acuerdo con que conocen sus obligaciones y derechos, a pesar de ser el porcentaje más alto, no es el óptimo, pues esto muestra que existe un cierto porcentaje que desconoce tanto su obligaciones como sus derechos.

Tabla 19. ¿Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo?

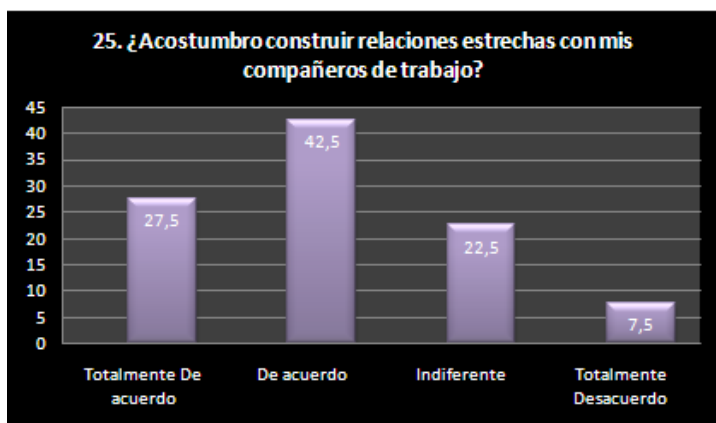
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	14	35
De acuerdo	15	37,5
Indiferente	8	20
Desacuerdo	2	5
Totalmente Desacuerdo	1	2,5
Total	40	100



El 37.5 % está de acuerdo, con que prefieren trabajar en equipo y esto se debe a la necesidad de afiliación y al alto grado de pertenencia a un grupo.

Tabla 25. ¿Acostumbro construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	11	27,50
De acuerdo	17	42,50
Indiferente	9	22,50
Totalmente Desacuerdo	3	7,50
Total	40	100



El 42.5 % de los encuestados acostumbra a establecer y fomentar las relaciones con sus compañeros de trabajo, y esto se debe al alto nivel de deseo de afiliación.

Fuente: Elaboración propia.

Como se esperaba, en este estudio una vez observado los resultados sobre la inclinación de la necesidad de poder, los encuestados muestran un nivel más alto con la necesidad de afiliación.

En conclusión dentro de la muestra se observa una mayor necesidad de logro por una parte e inmediatamente después se encuentra la necesidad de afiliación, las cuales influyen en el desempeño de las tareas de los mismos.

Una vez realizado todo el proceso de la información, se puede concluir que el Modelo de motivación para la empresa J.E Construcciones Generales S.A, estará integrado básicamente por factores como el reconocimiento, salario, condiciones de trabajo, respeto entre colaboradores (Herzberg); relación con el jefe y el logro (McClelland).

Figura 11. Factores que deben intervenir, en el uso de los factores motivacionales, para aumentar la motivación y mejorar el desempeño laboral.

Motivador	Descripción	Actores		
Reconocimiento	Bifactorial de Herzberg, factor motivacional: es indispensable.	■	■	
Condiciones de trabajo	Bifactorial de Herzberg, factor higiénico, necesario pero por sí solo insuficiente.			
	- Ventilación	■		
	- Iluminación	■		
	- Herramientas necesarias	■		
	- Implementos de seguridad	■		
Salario	Bifactorial de Herzberg, factor higiénico, muy necesario pero no es suficiente.	■	■	■
Logro	Necesidades adquiridas de McClelland, búsqueda constante por obtener éxito.			
	- Conocimiento	■	■	
	- Aprendizaje	■		
	- Crecimiento profesional	■	■	■
	- Conductas	■		
	- Valores	■	■	■
	- Sentimientos	■		
Respeto	Bifactorial de Herzberg, factor motivacional: es indispensable.	■	■	■
Relación con el Jefe inmediato	Bifactorial Higiénico: es imprescindible, pero si se da solo será de corto plazo.	■	■	

Fuente: Elaboración propia

- Simbología:

Actores de quien depende el factor motivación.

Trabajador o Colaborador	■
Jefe inmediato	■
Empresa	■

3.5 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

El Modelo muestra los factores sobresalientes del estudio, los mismos que responden directamente a las preguntas de investigación planteadas.

El factor **Reconocimiento**, es la que más destacó dentro de este estudio, propuesta en la teoría bifactorial de Herzberg como factor motivacional, la cual produce en el recurso humano un alto nivel de motivación que puede mantenerse por un largo periodo de tiempo; para motivar a los colaboradores mediante el reconocimiento, se sugieren algunas acciones a seguir como entregar alguna bonificación, realizar algún reconocimiento público, otorgar días de descanso por las horas extras de trabajo nocturno, entre otros. Estas funciones como se muestra en el modelo, las deberá realizar directamente el Jefe Inmediato, conjuntamente con la empresa, con mayor intervención de esta última cuando se trate de bonificaciones. Cabe destacar que del Jefe inmediato depende en mayor porcentaje el reconocimiento que reciben los empleados al realizar sus labores de manera destacada; puede ayudar a los empleados a conquistar determinadas metas, como los ascensos, a través de un adecuado sistema de promoción interno. El impacto que se pretende alcanzar a través de estos motivadores es fomentar el sentido de pertenencia, seguridad, identificación, responsabilidad, afecto y aprecio del colaborador hacia la empresa y viceversa, con el objetivo de que ambas partes se integren en un gran equipo y se comprometan con el logro de los objetivos.

Las **condiciones de trabajo**, factor higiénico dentro de la teoría de Herzberg, que hace referencia específicamente a condiciones del espacio físico, donde laboran los empleados, es importante para aumentar la satisfacción en los mismos, dentro de este aspecto se pueden mencionar, la iluminación, ventilación, contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades; el cumplimiento de este factor le corresponde directamente a la organización como tal, pero de nada servirá dicho factor por sí solo, ya que el grado de motivación que provoca es bajo y momentáneo.

Herzberg clasifica el **sueldo o salario** dentro de los factores higiénicos; el cual es un rasgo cuantitativo que los individuos pueden obtener, según su

desempeño y alcance de objetivos, permitirán crear un ambiente de competencia entre compañeros, preparación y efectos multiplicadores sobre el logro de los resultados a corto plazo. Estos factores permitirán lograr un impacto sobre el desempeño propio de los individuos. En el modelo propuesto se indica que son tres los actores dentro de esta variable por un lado está la empresa ya que de ésta depende el nivel mínimo y máximo que se establece para cada puesto, el jefe inmediato a través de una acertada intervención para solicitar posibles negociaciones en cuestión de sueldos, pero el trabajador juega un papel sumamente importante, del desempeño de este último dependerá la decisión de la empresa y del jefe inmediato sobre incrementos.

Como se observó en los resultados obtenidos, el nivel de sueldos que perciben los empleados que participaron en el estudio, es bajo, sin embargo éste les permite cubrir sus necesidades básicas, y consideran que sería un factor de motivación la existencia de una escala u oportunidad de crecimiento económico.

Otra de las variables que sobresale de esta investigación, es de la teoría de las necesidades adquiridas de McClellan, la necesidad de logro, la cual para fines del presente estudio se denomina **Logro**, el cual se encamina al crecimiento personal, el cual se compone de varios factores como los conocimientos, aprendizaje, crecimiento profesional, conductas, valores y sentimientos, que serán puestos en práctica dentro de la organización por los colaboradores que las posean. Así pues el incremento potencial para la persona y el valor del conocimiento que obtendrá la empresa es la principal justificación de que este tipo de motivadores tengan un impacto que provoque beneficios sobre los resultados que las empresas pretenden alcanzar. En el Modelo se muestra que este factor en particular depende del colaborador, es decir de los objetivos propios de cada individuo, ya que de nada servirá que la empresa proponga actividades como cursos u oportunidades de crecimiento si el trabajador no aspira a superarse y lo haga por cumplir un requisito.

En lo referente a la **Relación con el jefe inmediato**, dentro de este estudio destacó su importancia y por lo tanto se contempló en el Modelo de Motivación que se propone. La responsabilidad de establecer y mantener una relación cordial entre jefe y subordinado dependerá directamente de los mismos, por lo

que debe basarse en una relación cordial, sustentada en la confianza y el respeto. El ambiente sano dentro de la empresa ayudará a alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de la misma.

El **respeto** al que hacen mención los trabajadores se relaciona básicamente con el que reciben por su persona, ideas y horarios pactados. Pero el respeto no sólo deberá ser de los jefes hacia los subordinados, es importante mencionar que los subordinados también deberán mostrar respeto por sus superiores y por la organización misma; esta variable conjuga a los tres actores y para obtener un buen resultado es necesario que cada uno haga lo que le corresponde; cabe mencionar que el respeto y la confianza que los jefes o responsables de la empresa le demuestren a sus colaboradores, será la misma que de ellos reciban, de ahí la importancia de establecer una relación cordial y sencilla, sin perder nunca de vista la autoridad que estos representan.

CONCLUSIONES

- La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de la vida humana y permite vivir los días con más armonía, ayuda a experimentar de alguna manera un mayor bienestar en la vida de cada individuo.
- Motivar a otras personas es una de las tareas más importantes y más complejas dentro del área administrativa. Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos como se pudo comprobar en el presente estudio.
- Existen tantos motivadores como tantos individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.
- Al tiempo de integrar los resultados obtenidos, resalta la importancia que le dan los empleados como factor motivante al reconocimiento que los jefes o coordinadores les otorgan por su desempeño laboral, incluso sobresale más este factor que el mismo salario por sencilla y económica que parezca esta práctica.
- Se concluye entonces, en este caso específico que la teoría bifactorial de Herzberg es aplicable para la empresa en estudio, puesto que sobresalen factores higiénicos que ya se contemplaron en el modelo, pero que por sí solos no producen motivación y por lo tanto es necesario agregar factores motivacionales, particularmente reconocimiento y respeto.
- En cuanto a la teoría de McClelland, sobresale del estudio la necesidad de logro, lo que representa que los trabajadores buscan alcanzar las metas propuestas y obtener la oportunidad de crecimiento.

- El Modelo de Motivación que se planteó en la presente investigación, tiene como objetivo cubrir aspectos tangibles e intangibles, de tal manera que la tarea de dar motivadores a los empleados para mejorar el desempeño sea un proceso lógico, natural y continuo, dentro de los motivadores tangibles se pueden destacar aquellos que tiene que ver con incentivos económicos y reconocimientos. Al hablar de intangibles se hace hincapié de los que tienen que ver con la superación y desarrollo personal, el cual representa incremento potencial e intelectual de la persona y por lo tanto de la organización.
- En cuanto al primer objetivo específico, se buscó evaluar la influencia de los factores motivacionales o intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A, dentro de los cuales, destacaron el reconocimiento y la necesidad de logro.
- En cuanto al segundo objetivo específico, se pretendía analizar los factores insaciables o extrínsecos y su relación con el desempeño laboral, cuyos resultados demostraron que los factores más predominantes fueron: el nivel de sueldos, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales con su jefe inmediato, y el respeto que existe en el ambiente de trabajo, cuya ausencia o incidencia negativa repercute de manera significativa en su nivel de motivación y desempeño laboral.
- Con respecto a la pregunta de investigación planteada al inicio del estudio, se puede concluir que los factores intrínsecos o motivacionales y los factores insaciables o extrínsecos que motivan a los trabajadores a un mejor desempeño son: Condiciones de Trabajo, Reconocimiento, Logro, Respeto, Relación con el Jefe y Sueldos.
- El Modelo propuesto pretende conseguir un efecto proactivo, entre la organización y el colaborador, demandando un esfuerzo para conseguirlo así como un beneficio para ambos.

RECOMENDACIONES

- En esta investigación el factor reconocimiento, representa poca o tal vez nula inversión y representa el rasgo que produce mayor motivación en el personal, por lo que se exhorta a la empresa fomentarlo, a través de acciones tales como:
 - Reconocimientos personales.
 - Hacer reconocimiento públicos por objetivos logrados.
 - Cada vez que alguno de los colaboradores haga algo bien dentro de su trabajo, extender una palabra alentadora como “Buen trabajo”, “Bien Hecho”, “Gracias”.
 - Valdría la pena considerar que cuando un empleado realice un buen trabajo dentro o fuera de su horario laboral, éste sea recompensando con “canje de horas”; es decir, implementar “cuponeras” equivalente a horas o días de trabajo; para otorgarle a los colaboradores la facilidad de usar este beneficio para su hora de entrada (02 horas después), hora de salida (02 horas antes) , intermedio o tomarse el día para los fines que estimen pertinentes, eso sí, con previa coordinación con el jefe inmediato y con el Área de RRHH, de esta manera se evitarían faltas injustificadas y/o descuentos ; JE a partir de la quincena de febrero de 2014 empezará a implementar dichas “cuponeras”.
 - También se puede implementar un reconocimiento vía correo electrónico, cartas de felicitaciones a los trabajadores en algún día especial como cumpleaños, día de la madre, día del padre, entre otros, firmado por la autoridad máxima de la empresa.
 - Fomentar valores como el diálogo, la tolerancia, la honestidad, respeto, e igualdad, a través prácticas continuas dentro de la organización.
- El sueldo o salario representa una recompensa por el trabajo realizado, es sumamente importante que los directivos de la empresa contemplen

implementar un aumento de sueldo de manera anual, en base a una evaluación de meritocracia.

- Fomentar la promoción interna, buscar cubrir la vacante con el personal existente, siempre y cuando cumpla con el perfil.
- Mantener acercamiento con los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y manifestarles su progreso en el avance de las mismas.
- Impulsar convivencias jefes-subordinados, subordinados-jefes, para crear una mayor integración del personal.
- Fomentar en los directivos una actitud de confianza y respeto para sus empleados y viceversa.
- Impulsar una campaña de respeto hacia los semejantes, en cuanto forma de ser, pensar y actuar.
- Hacer seguimiento constantemente a los colaboradores a través de encuestas semestrales para detectar cambios en cuanto a factores que les producen motivación o bajo desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

1. Delgado M, D'antonio D. La motivacion laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio caso de la Empresa Bienes Raices Multiviviendas C.A. Tesis para optar el Titulo de Licenciado en Administración. Venezuela: Universidad Central de Venezuela ; 2010.
2. Pin J, Sussaeta M. La motivacion del directivo en el sector financiero español: un análisis comparativo de la banca privada y pública. España: Universidad de Navarra IESE - Bussiness School; 2003.
3. Cerpa Estrada SM. Motivacion laboral y compensacion salarial. Caso : Abarrotea Sahuayo-Michoacan. Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración. Mexico;; 2010.
4. Torres Ruíz ZM. Relacion entre la motivacion al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermeria del Hospital de Yarinacocha. Pucallpa-Perú;; 2005.
5. Arias Gallegos W. Factores motivacionales y su influencia en los sucesos vitales de los trabajadores de una empresa de asistencia y mantenimiento minera en Arequipa. Tesis para obenter el título en Psicología. Arequipa - Perú: Universidad Católica San Pablo; 2010.
6. Armebianchi R, Bernuy S, Cárdenas K, Loza T. Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano. Lima-Perú: Universidad la Católica CENTRUM; 2012.
7. Palma S. Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de universidades privadas. Publicación anual PARP- Facultad de Psicología Universidad Ricardo Palma. 1998 Abril; I(3).
8. Miranda Córdova EM. Características motivacionales de los gerentes. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración. Lima,;

Gestión Empresarial-UNMSM; 2010.

9. Arana Rodriguez MS. La motivacion laboral medida en sus factores extrinsecos y su relacion con la satisfaccion laboral del personal del Colegio Union. Lima:, Direccion General de Investigacion-Universidad Peruana Unión; 2009.
10. Koontz H, Heinz W. Administración, una perspectiva global. 12th ed. Mexico: McGraw Hill; 2004.
11. Stoner JA. Administración. 6th ed. Mexico: Pearson Educación; 1996.
12. Robbins S. Administración. 6th ed. Mexico: Prentice Hall; 2000.
13. Hellriegel D, Slocum J. Administración. 7th ed. Mexico: Thomson; 2000.
14. Chiavenato I. Administracion de Recursos Humanos. 5th ed. Mexico: McGraw Hill; 2000.
15. Rodriguez D. Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. 3rd ed.; 2004.
16. Hodgetts R, Alrman S. Comportamiento en las Organizaciones. 7th ed. Mexico D.F: McGraw Hill; 1991.
17. Maslow A. A theory of human motivation. ;; p. 22-43.
18. Schermerhorn J. Administración Mexico: Limusa Wilev; 2004.
19. Stoner JA. Administración. 6th ed. Mexico: Pearson Educación; 1996.
20. Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN. Comportamiento Organizacional Mexico: Limusa Wilev; 2005.
21. Duncan JR. Las ideas y la práctica de la administración Mexico: Oxford; 2000.

22. Robbins SP. Comportamiento Organizacional. 10th ed. Mexico: Pearson Prentice Hall; 2004.
23. Davis K, Newstrom J. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10th ed. Mexico: McGraw Hill; 2000.
24. Montana PJ. Administración CECSA , editor. Mexico; 2002.
25. Robbins S, De Cenzo D. Fundamentos de administracion, conceptos y aplicaciones Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana; 1998.
26. Lussier RN, Achua CF. Liderazgo:teoria, aplicación, desarrollo de habilidades, Mexico: Thomson; 2002.
27. Scott L. How to motivate employees: What research is telling Us. Public Management: Inform/Global. 2008.
28. Rue LW, Byars LL. Administracion : teoría y aplicaiones. Colombia: Alfaomega; 2000.
29. Herzberg F. New Approaches in Management Organization and Job Desing. Journal of Industrial Medicine. 1962.
30. Koontz H, Weihrich H. Elementos de administración: enfoque internacional Mexico: McGraw Hill; 2002.
31. McClelland D. That Urge to Achieve. From Think Magazine 32. International Business Machines Corporation. 1966 November-December;(6): p. 19-23.
32. Guillén C, Rosio G. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. 8th ed. España: McGraw Hill/Interamericana de España; S.A.U; 2000.
33. Werther WB, Davis K. Administracion de Personal y de Recursos Humanos. 5th ed. Mexico: McGraw Hill; 2001.
34. Montana PJ. Administración. 10th ed. Mexico: CECSA; 2002.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Se está realizando un estudio con el fin de mejorar la situación actual de la empresa, la información que usted brinde será confidencial.

INSTRUCCIONES: Por favor marque con una cruz la opción que corresponda de acuerdo con la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO	1	2	3	4	5
1. ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico?					
2. ¿La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional?					
3. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo?					
4. ¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?					
5. ¿Me gusta influir a otras personas para que imiten mi trabajo?					
6. ¿Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?					
7. ¿Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo?					
8. ¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?					
9. ¿Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?					
10. ¿Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?					

11. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?					
12. ¿La relación laboral con mi jefe es buena?					
13. ¿Recibo alguna bonificación como parte de mis prestaciones en el trabajo?					
14. ¿Disfruto un reto difícil?					
15. ¿Cuándo la gente hace cosas con las que no estoy de acuerdo, manifiesto desacuerdo?					
16. ¿Estoy afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo?					
17. ¿Me motiva establecer y lograr metas realistas?					
18. ¿Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?					
19. ¿Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo?					
20. ¿El reconocimiento social que tengo es igual al de quien hace funciones similares a las mías?					
21. ¿Disfruto competir, pero sobre todo ganar?					
22. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo?					
23. ¿Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización?					
24. ¿Tengo claro de quién dependo en mi trabajo?					
25. ¿Acostumbro construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo?					

Preguntas de opción múltiple

1.- Sexo

a) Femenino

b) Masculino

2.- Edad

- a) 20 – 24 años
- b) 25 – 29 años
- c) 30 – 34 años
- d) 35 – 39 años
- e) 40 – 44 años
- f) 45 – 49 años
- g) 50 – 54 años
- h) 55 – 59 años
- i) 60 – 64 años