



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**FACTORES MOTIVACIONALES Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO,  
UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

**Tutor:** Prof. Ernesto Rodríguez

**Línea de investigación:**

Estudio de la conducta y su implicación en el trabajo

**Autores:**

Iguaro, Rafael C.I:19.756.959.

Morillo, Greisy C.I: 20.497.669.

Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**FACTORES MOTIVACIONALES Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO  
UBICADA, EN EL ESTADO CARABOBO.**

**Autores:**

Iguaro, Rafael C.I:19.756.959.

Morillo, Greisy C.I: 20.497.669.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en  
Relaciones Industriales

Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIAS DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**FACTORES MOTIVACIONALES Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO  
UBICADA, EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Ernesto Rodríguez

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Ernesto Rodríguez

C.I. 12.314.372

## **DEDICATORIA**

*Este espacio primeramente lo dedico a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mis padres, **Gloria Valenzuela y Rafael Iguaro**, quienes con su esfuerzo, sus consejos y apoyo incondicional me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante, de ser así no hubiese sido posible.*

*A mi hermano **Luis Yguaro**, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera y estar presente en los momentos de mayor premura.*

*A mis abuelas **Martha Beatriz Hernández y Lucia María Jiménez**, quienes en vida me apoyaron incondicionalmente y hoy se encuentran viviendo un gozo interno junto a mi Dios todopoderoso les agradezco cada momento que compartí a su lado estarán siempre presente para mi.*

**Rafael Iguaro**

## **DEDICATORIA**

*A **Dios, Mi Padre Celestial** por guiar mi camino en todo momento, y por permitir que se cumpla mi mayor meta la de ser una profesional. Gracias Señor por darme esa fuerza, esa lucha, constancia y esa voluntad de seguir adelante!*

*A mis padres **Alfonso Morillo y Coromoto Mayorca** por darme el aliento día a día, por considerarme en cada momento de mi carrera por el esfuerzo y la lucha para lograr lo que soy. Gracias por su amor y paciencia; los amo!*

*A mis amigos incondicionales, por su valiosa paciencia que tuvieron conmigo, y porque hemos estado siempre unidos... Los quiero!*

*A todas aquellas personas que estuvieron ahí y que de alguna u otra manera ayudaron en mi carrera. Gracias a todos!*

**Greisy Morillo**

## **AGRADECIMIENTO**

*Le dedico este trabajo especial de grado, ante todo a **Dios** el cual me acompañado a lo largo de toda mi vida, esta dedicatoria es por escucharme y ayudarme en los momentos difíciles y de auxilio, dándome fuerza, serenidad y sobre todo salud.*

*A **Arianny Villegas**, por tu apoyo incondicional, tus consejos y tu paciencia en cada momento que hemos compartido juntos.*

*A mi tutor **Ernesto Rodríguez**, por su apoyo y su tiempo empleado en ayudarnos con especificaciones técnicas de la materia para lograr obtener de forma óptima este trabajo.*

*A **Greisy Morillo**, por haber sido una excelente compañera de tesis, por haberme tenido la paciencia necesaria en los momentos de mayor premura, te lo agradezco gracias amiga!*

*A mis **Familia**, por creer siempre en mí y motivarme a seguir adelante los quiero mucho.*

**Rafael Iguaro**

## **AGRADECIMIENTO**

*Primeramente agradezco a **Mi Dios Bendito** por estar presente en mi vida, mis logros y estudios, todo se lo debo a él, por darme la vida y todo lo que tengo. ¡Gracias Señor!*

*A mi padre **Alfonso Morillo** por su apoyo incondicional, por sus consejos, por estar siempre presente en mis momentos de mayor premura y brindarme una mano amiga. ¡Gracias Papá!*

*A mi amigo y futuro colega Lcdo. **Herber Perez**, por su apoyo incondicional, y sus grandes consejos.*

*A mi apreciado y querido **Prof. Bruno Valera** por haber dedicado gran parte de su valioso tiempo en la realización de este trabajo y habernos ayudado a culminarlo con el mayor de los éxitos. ¡Gracias Profe.!*

*A mi tutor **Prof. Ernesto Rodríguez**, por su paciencia, responsabilidad y tiempo empleado para con nosotros.*

*A mi compañero de tesis **Rafael Iguaro** por el apoyo brindado en la realización de este trabajo.*

*A la **Vida** por permitirme culminar una de mis metas.*

**Greisy Morillo**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**FACTORES MOTIVACIONALES Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE  
ATENCION AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO  
UBICADA, EN EL ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Iguaro, Rafael  
Morillo, Greisy

**Tutor:** Ernesto Rodríguez

**Fecha:** Julio 2015

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general analizar los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de atención al cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo. En este sentido, los postulados teóricos considerados se enmarcan en los aportes sobre la motivación laboral del personal. Para el cumplimiento de los objetivos específicos trazados, el estudio se apoyó en una investigación correlacional fundamentada en el enfoque cualitativo de Spearman. La población estuvo conformada por los ciento veinte (120) trabajadores que integran el Departamento. Al evaluar el tamaño de la población se evidenció necesario abordar el muestreo probabilístico aleatorio simple, por ello, se realizó dicho calculo quedando como elegible treinta (30) personas el total de la muestra de la población a quienes se les aplicó un (01) instrumento de recolección de datos, de treinta (32) ítems, respectivamente siguiendo una escala de respuesta de tipo Escala de Lickert. Se tomaron dos instrumentos ya validados de los trabajos de grados titulados: LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA G.E.H., ASESORES INTEGRALES DE SALUD, C.A. y "LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

**Palabras clave:** Motivación, Desempeño laboral, Trabajador



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO,  
UBICADA, EN EL ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Iguaro, Rafael  
Morillo, Greisy

**Tutor:** Ernesto Rodríguez

**Fecha:** Julio 2015

**SUMMARY**

The research has as general objective to analyze the motivational factors and their relationship to job performance of workers of the Department of customer service a public sector company, located in Carabobo state. In this sense, the considered theoretical postulates are part of the contributions on labor motivation. To fulfill the specific objectives set, the study relied on a correlational research based on the qualitative approach of Spearman. The population consisted of one hundred and twenty (120) workers who make up the department. In assessing the size of the population was evident need to address the simple random probability sampling, therefore, that calculation was made staying as eligible thirty (30) persons the total sample population who were applied a (01) instrument data collection, thirty (32) items, respectively following a response scale type Likert Scale. Two validated instruments and the work of graduates took degrees: MOTIVATION AS DETERMINING FACTOR IN THE WORK PERFORMANCE OF WORKERS OF THE COMPANY GEH, INTEGRATED HEALTH ADVISERS, CA and the motivation and work performance DETERMINING THE ADMINISTRATIVE PERSONAL CONTROL STUDY OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL FACTOR the University of Carabobo.

**Keywords:** Motivation, Job performance, Worker

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	vi
Resumen en español	viii
Resumen en inglés	iv
Índice de Cuadros	xii
Introducción	xiv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema	18
Objetivos	24
Justificación	25
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	32
Definición de términos básicos	65
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO METODOLÒGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	68
Estrategia Metodológica	69
Técnicas e instrumentos de recolección de información	73
Validez y confiabilidad del Instrumento	74
Población y Muestra	78
Tabulación y análisis de datos	81
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	82
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	126
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	135
<b>ANEXOS</b>	138

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO Nº</b>	<b>Pág</b>
Cuadro técnico metodológico 1	71
Cuadro técnico metodológico 2	72
1-El ingreso que percibe por su trabajo en este departamento lo considera a gusto	83
2-Recibe reconocimiento al tener asistencia perfecta.	84
3-La remuneración es un factor motivante en su trabajo.	85
4-Su ambiente de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene	87.
5- Obtiene los servicios sociales que me pertenecen (servicio de hospitalización, médico.)	89
6. La institución le da seguridad de empleo.	90
7.La institución brinda incentivos a su personal	91
8. En su departamento se incentiva el trabajo de manera justa.	92
9. Los incentivos que ofrece la institución satisfacen completamente sus necesidades.	93
10. Le satisfacen los beneficios sociales Como personal de este Departamento.	95
11.Su jefe toma en cuenta sus nuevas ideas sobre su trabajo.	96
12.Le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos	98
13-Usted busca conocer cada día más acerca de su trabajo	100
14. Se establece y fomenta el trabajo en equipo	101
15. Sus conocimientos le permiten ascender a un nivel jerárquico mayor	102
16. Tiene autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización a sus jefes.	103

17. Se siente apoyado por sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos	104
18. Se siente a gusto con su equipo de trabajo.	105
19. Si la calidad de su trabajo mejora, mejor es su reconocimiento	106
20. El trabajo que usted realiza es reconocido por sus jefes.	107
21. Le exigen aumentar su rendimiento	108
22. Las actividades que le asignan le generan estrés	109
23. La posibilidad de desarrollo de la institución es un factor motivante para usted.	110
24. Sus objetivos personales van en Consonancia con los de la institución	111
25. Cuando un compañero está ocupado le brinda ayuda	112
26. Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.	113
27. La empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar el desempeño en el trabajo.	114
28. Sus jefes lo tratan con respeto y consideración	115
29. Logra los objetivos y metas personales planteadas	116
30. El trabajo que realizo me hace sentir Importante.	117
31. El salario que percibo suple mis necesidades de seguridad Protección contra amenazas	118
32. Le presta apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema.	119

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años y en una sociedad tan compleja, el hombre juega un papel fundamental en el proceso productivo; es por eso que las empresas son cada día más conscientes del fenómeno de la motivación; debido a ello, cada día más empresas emplean recursos para detectar el nivel de motivación de sus empleados y para establecer mecanismos que mantengan a éstos con alta motivación, puesto que el rendimiento de los trabajadores depende, entre otros factores, de la motivación que éstos posean para desarrollar el trabajo que tienen encomendado.

Los estudios sobre motivación intentan explicar por qué las personas se comportan de determinada manera y de dónde provienen los impulsos que las llevan a actuar así. Dentro de estos estudios aplicados a la empresa hay diferentes formas de comprender la motivación y, por tanto, existen distintas propuestas sobre como motivar a las personas en el trabajo.

Es importante señalar que la motivación laboral es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización. Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares.

Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar.

En relación a lo anteriormente expuesto, la investigación se desarrolla en cuatro (4) capítulos para facilitar su comprensión. A continuación se presenta la estructura.

Capítulo I El Problema; expone de forma precisa la situación a estudiar en el Planteamiento del Problema, el objetivo general y los específicos y finalmente la justificación de la investigación.

Capítulo II Marco Teórico; En el que se señalan referencias de investigaciones anteriores que están directamente relacionadas con el problema en cuestión y constituyen los antecedentes. Así mismo, se presentan los referentes teóricos en los que se sustenta la investigación y los cuales sirven de contexto para el problema abordado.

Capítulo III Marco Metodológico; describe la metodología empleada y destaca los siguientes aspectos; Tipo de Investigación, nivel de investigación, Población, muestra, técnicas de recolección de datos.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados; contiene el análisis e interpretación de datos, obtenidos del instrumento utilizado.

Por último se presentan las Conclusiones, Recomendaciones y Referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde el inicio de los tiempos el hombre generó la necesidad de crear organizaciones para beneficio de una comunidad, desde esa época a la actual las mismas han sufrido cambios para evolucionar hasta llegar a la empresa humanista ideal en la actualidad. Según Hodge, Anthony y Gales (1998; 85) Las organizaciones son “sistemas humanos de cooperación y coordinación integrada dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas”.

Definir las organizaciones como sistemas, implica la idea de que la organización está formada por partes y que estas se relacionan entre sí, donde los cambios en cualquier parte del sistema afectan a su totalidad, y el sentido interactivo de estas.

Por consiguiente, toda organización en vía de globalización se tiene que constituir como un modelo de sistemas abiertos, que mantiene relaciones de contacto con el entorno local y global, estos son organismos dinámicos que reciben energía del entorno en forma de recursos o información, la cual es procesada y la devuelve al entorno. La estructura organizativa del modelo debe ser contingente del entorno donde se halla la organización, de las metas organizativas, la tecnología, el tamaño y la cultura empresarial. Según Ramírez (2001; 64) planteo que La globalización es “un

proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales”.

De acuerdo a lo antes mencionado la globalización es muy importante para el desarrollo de un país, ya que esta es una condición que genera libertad económica y política a través de la democracia. Por otra parte la competitividad permite en la actualidad a las empresas a desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento y atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. En tal sentido la competitividad en el campo de las organizaciones requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar.

Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Es por tal razón que la gerencia determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

En la actualidad las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de servicio, por lo tanto se debe crear una cultura eficiente en materia de servicio dentro de las organizaciones siendo esta una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en

todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como valor fundamental dentro de la organización y es la esencia dentro de las empresas prestadoras de servicio. Por tal razón Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio dentro de las organizaciones.

Con respecto a lo antes planteado, hoy en día la motivación es considerada a nivel mundial como uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones, es por eso que la mayoría de las empresas utilizan parte de sus recursos para evaluar y detectar el nivel de motivación que poseen sus empleados, para de esta manera establecer mecanismos que los mantengan con una alta motivación, ya que el desempeño de los trabajadores depende, entre otros factores, de la motivación que estos posean para desarrollar las tareas y funciones encomendadas, también lograr los objetivos y metas que se plantean las organizaciones.

Dentro de una organización, el talento humano juega un papel fundamental. El departamento de recursos humanos son 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, depende de ellas en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En este mismo orden de ideas, es importante resaltar que son varias las concepciones que se pueden aceptar para definir la motivación dentro del ámbito laboral. Entre ellas se tiene; la concurrencia de diversos factores

internos y externos (necesidades, impulsos, deseos, etc.), capaces de provocar una acción, orientando al comportamiento en un sentido determinado.

Según Robbins (1999; 123) define la motivación como: “el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de la empresa”.

Con respecto a lo antes planteado se puede llegar a la conclusión que la motivación es de suma importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor rendimiento en su trabajo. Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan mas empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. Según Melinkoff (2008):

Para que una empresa, institución funcione de manera efectiva y logre así todas sus metas, debe existir una política de recursos humanos que sea capaz de promover un adecuado ambiente de trabajo en la que el personal, se sienta mas motivado hacia el logro de sus actividades y predomine un clima organizacional satisfactorio. (P.67).

En este sentido las organizaciones deben crear simpatía y compromiso en el trabajador, con la finalidad de generar mayores expectativas de compensación al punto de que el trabajador considere su ambiente laboral como parte integral de su vida, presentando la necesidad y obligación adquirida de dar lo mejor en busca de mayores y mejores

beneficios tanto para el como para la organización en general.

Esta realidad no se escapa de una empresa del sector público ubicada en el Estado Carabobo. Dicha empresa fue fundada el 28 de diciembre de 1990 y se encuentra adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, su objetivo principal es prestar adecuadamente el servicio de agua potable y saneamiento en su ámbito de influencia, de acuerdo con las políticas nacionales e institucionales relacionadas con el sector. La Estructura organizacional de la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera: Junta Directiva, Presidencia, Gerencia De planificación, Gerencia de Auditoria externa, Gerencia de Distribución y Recolección Carabobo, Gerencia de Atención al Cliente, Gerencia de Recursos Humanos entre otras.

Dentro de este escenario se estudiara el problema que existe en el Departamento de Atención al Cliente; en cuanto a los factores motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores, que prestan sus servicios en dicho departamento. Es importante destacar que el departamento tiene como principal objetivo mantener una buena relación con el cliente entendiendo sus necesidades y atendiendo sus requerimientos. El departamento cuenta con un total de cuarenta trabajadores.

En la actualidad los trabajadores que laboran en el departamento de atención al cliente están manifestando que existe una desmotivación en su puesto de trabajo, de acuerdo a la información recabada a través de la observación directa del departamento, se pudo notar que los trabajadores por momentos se encuentran apáticos, tienen poco interés en desarrollar sus tareas laborales, lo que genera retraso en algunas de las actividades del

personal y al parecer, los trabajadores no se encuentran altamente motivados por el sueldo que perciben y no solo desde el punto de vista económico, es decir mediante remuneración recibida; es de vital importancia considerar complejidad de los factores que mueven a un individuo a trabajar, no pueden ser reducidos simplemente al ámbito económico.

Es necesario indagar e investigar los factores que producen la apatía en cuanto al desempeño laboral para de esta manera diseñar de manera correcta y adecuada nuevas estrategias motivacionales.

Partiendo de este planteamiento, emerge la necesidad de diagnosticar la situación actual de la empresa; en cuantos factores motivacionales y su relación con él desempeño laboral de los trabajadores es por eso y considerando lo antes expuestos, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores motivacionales y la relación que tienen con el desempeño laboral de los trabajadores?

¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente?

¿Sugerir estrategias motivacionales que mejoren el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los factores motivacionales y su relación con en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa de sector público, ubicada en el Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo.

Describir el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo.

Sugerir estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo.

## **Justificación**

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar las metas trazadas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos, porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, psicólogos, filósofos y educadores. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

El estímulo principal que impulsa la realización de esta investigación, es la intención de identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente y así poder determinar el tipo de desempeño laboral que tienen. Ya que en definitiva mientras más motivada se encuentre la persona hacia algo, mayor será su esfuerzo.

De esta manera, se pretende que la información que se obtenga en esta investigación correlativa sea de gran utilidad para futuras investigaciones sobre el mismo tema, permitiendo ampliar así el conocimiento motivacional en empresas con características similares ya que el estudio ofrece una posible solución a una serie de problemas generados por el bajo desempeño de los trabajadores y su relación con la motivación. Es un aporte para los estudiantes y profesionales de los Recursos Humanos que deseen fortalecer sus conocimientos en el área de motivación y

desempeño laboral.

Por ello, se aspira a que las conclusiones de esta investigación permitan a la empresa tomar medidas tendentes en cuanto a los elementos motivacionales que se aplican en el departamento de atención al cliente, y que de ser puesta en práctica, contribuirá en el mejoramiento continuo de dicho departamento, y a explicar claramente las tareas a desempeñarse, contribuyendo así en el logro de los objetivos de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### Antecedentes

Todo proceso de investigación que motiva a buscar e indagar acerca de temas que guardan relación con nuestro objeto de estudio, por lo que se presentaran algunos registros de investigaciones previas.

**Pinto (2013)** Realizó una investigación titulada: Motivación y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Ventas en una empresa destinada al Corretaje inmobiliario del estado Carabobo. Trabajo de pregrado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, el cual fue presentado en la Universidad de Carabobo. Esta investigación descriptiva, documental y de campo tuvo como objetivo principal Analizar la influencia que tiene la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Ventas en una Empresa destinada al corretaje inmobiliario del estado Carabobo. Se establecieron tres objetivos específicos para dar respuesta al objetivo principal. Como instrumento de recolección de datos se empleó el cuestionario. Los resultados obtenidos permitieron conocer la influencia que tiene la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de ventas, se logró identificar en relación a los factores y necesidades motivacionales entre otras cosas que los trabajadores del departamento no se sienten reconocidos por la empresa ni reciben ningún incentivo por su buen rendimiento, tomando en cuenta este aspecto y muchos otros que se detallan en el desarrollo de esta investigación se pudo describir como es el rendimiento laboral que tienen, y

se establecieron recomendaciones para mejorar tanto la empresa como el empleado objeto de estudio.

El trabajo de grado antes mencionado ofreció a la presente investigación, el estudio de algunos de los aspectos que deben ser considerados para brindar una buena motivación a los trabajadores del departamento de ventas; tomando en cuenta sus necesidades y la opinión de estos, para luego corregir las debilidades presentes en la organización y así brindar un mejor rendimiento laboral.

**Alvarado, Bustamante y Hernández (2010).** Realizaron una investigación titulada La motivación laboral del personal de la empresa Dana Venezuela (división tuboauto). Trabajo de pregrado para optar al título de Licenciados en Administración Comercial, el cual fue presentado en la Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela. Con referencia a lo anterior, los autores expresan en su objetivo general, Analizar las características de la motivación del personal en la empresa Dana Venezuela (División Tuboauto). Con la finalidad de que dicho análisis ayude determinar la motivación que tienen los trabajadores de Danaven (división tuboauto). Esta investigación es de tipo descriptiva, donde se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, de los resultados obtenidos se pudo establecer los aspectos claves de la motivación de los trabajadores de Tuboauto. Siendo el mismo medio, con relación a los factores intrínsecos se detectó que el nivel de motivación que estos poseen es bajo y con respecto a los factores extrínsecos el nivel es alto, por ello plantearon estrategias para propiciar la motivación.

Esta investigación brinda grandes aportes ya que demuestra la importancia de la Motivación en los Trabajadores, para así mejorar el servicio prestado y además hacer hincapié en el desarrollo profesional y personal de los empleados.

**Machado y Torres (2010).** Presentaron ante la Universidad de Carabobo una investigación titulada Estrategias motivacionales para elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa privada dedicada a la exportación y distribución de artículos escolares y de oficina ubicada en Valencia Edo. Carabobo. Trabajo de pregrado para optar al título de Licenciados en Administración Comercial. El objetivo central de dicha investigación fue el de Proponer un plan basado en estrategias motivacionales destinadas a elevar el nivel de satisfacción laboral del personal de una empresa privada dedicada a la exportación y distribución de artículos escolares y de oficina ubicada en Valencia Estado Carabobo., empleando como base las distintas teorías relacionadas con la motivación laboral desarrollada por diversos teóricos y psicólogos basados en los distintos modelos epistémicos, la realización de la investigación es de corte no experimental de alcance descriptivo y del tipo de campo con apoyo documental, además esta investigación se presentó como proyecto factible; la población estuvo conformada por el personal que labora en la organización. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: elaboración de una propuesta a fin de aportar estrategias motivacionales para la satisfacción de las necesidades del personal. Cabe señalar que los aspectos motivacionales son fuente importante e indispensables en las organizaciones de hoy día, ya que si un personal está altamente motivado este realizara sus labores de forma eficaz, es donde los gerentes de recursos humanos deben realizar labores que estén empleadas en satisfacer las necesidades, empleando estrategias que ayuden en la motivación del personal,

capacitando y entrenando para el buen funcionamiento. A los efectos de este se toma en consideración esta investigación para tomar como base la realización de trabajos realizados a fin de esclarecer cuán importante es mantener a las personas motivadas y además, sientan que forman parte de la organización, y que sus acciones son positivas tanto para la organización como para ellos mismo, sintiéndose identificados en el lugar donde elaboran.

Con referencia a lo anterior, el estudio brindo aportes a la investigación planteada ya que, permitió analizar las estrategias motivacionales destinadas a elevar la satisfacción y el desempeño laboral, sustentadas con las teorías motivacionales, para evaluar y reconocer los esfuerzos del trabajador en el logro de los objetivos propuestos y las actividades asignadas.

**Pérez y Vegas (2009)**, Realizó un estudio titulado Estudio de la motivación de los trabajadores de una empresa de tercerización de servicios del Estado Carabobo, en su entorno laboral. Trabajo de Grado presentado en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, para obtener el título de Licenciados en Relaciones Industriales. La investigación fue de carácter descriptivo y concluyó que existe un problema de desempeño laboral, por faltas de motivación en la organización; debido a que el interés del empleado es que la empresa cubra las necesidades de reconocimiento y aprobación por el trabajo que realiza. Se recomienda aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través de ascensos; igualmente, colocar un buzón de sugerencias para que los empleados depositen sus opiniones e inquietudes. Todo esto como una forma de mantener al personal motivado.

En esta investigación se demuestra lo fundamental que puede ser la motivación laboral, para propiciar un ambiente de satisfacción donde se les ofrezca a los trabajadores incentivos que mejoren sus desempeños. Referencia que es propicia para los objetivos que ocupa la presente investigación.

**Martínez y Reyes (2009).** Realizaron una investigación titulada Importancia de la motivación laboral en el Logro de los objetivos organizacionales en el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Trabajo de pregrado para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales, el cual fue presentado en la Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela. Esta investigación plantea que la motivación y el desempeño laboral son unos de los aspectos más importantes que existen en las organizaciones para alcanzar las metas y objetivos que esta se propone, derivada de una relación mutua de las personas que allí laboran, es por esta razón que el objetivo general de esta investigación es Determinar la importancia de la motivación laboral en el logro de los objetivos organizacionales en el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, como agentes determinantes en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación de tipo descriptiva y la información fue recolectada a través de la revisión documental de fuentes bibliográficas y además se realizaron visitas y se aplicaron cuestionarios a trabajadores del departamento; cuyos resultados obtenidos permitieron constatar que hay deficiencias en los niveles salariales por la carencia de evaluaciones o mediciones del desempeño, además que no se desarrollan planes de capacitación y formación que permitan a los trabajadores mejorar su desempeño laboral; así mismo la

carencia de participación en las actividades que le permitan al trabajador fomentar valores y principios ético hacia la organización. En concordancia la Motivación y los Factores que esta implica influyen en el desempeño de los trabajadores significativamente.

Los resultados obtenidos en este trabajo suministran grandes aportes para el desarrollo de futuras investigaciones, ya que afirma la influencia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores.

## **Bases Teóricas**

En esta sección se abordaron algunos enfoques teóricos explicativos tendientes a focalizar la naturaleza y alcances de los procesos motivacionales y el desempeño logrado dentro de la organización.

### **La motivación**

#### ***Concepto de motivación***

Es un término amplio utilizado en psicología para comprender aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Los motivos o impulsos, como se les llama con frecuencia, pueden ser primordialmente innatos en sus naturaleza, o aprendidos; pero cualquiera que sea su origen, cuando son despertados inician una actividad dirigida hacia determinadas finalidades o incentivos que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.

Algunas definiciones generales plantean que la motivación es la disposición de una persona para realizar cualquier actividad, o es el interés que manifiestan los individuos ante cualquier situación, o la serie de acciones para conseguir una meta específica. Mucho se habla sobre motivación y la manera como incide ésta en la conducta que se desea en un individuo ante una organización o en la misma sociedad, tal como lo cita Marcano:

La motivación, son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas.(P.97)

De esta manera es importante resaltar a través de un ejemplo; que si un individuo siente hambre, es ese estado el que determinara la conducta, hasta el momento que se deje de tener, o si siente la necesidad de convivir, hará lo necesario para encontrar al alguien o simplemente le hablara por teléfono. Por otra parte Delgado (1998), refiere que el término motivación:

Es el proceso mediante el cual las personas , al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.(p.101)

En tal sentido puede decir que para que exista la motivación tiene que haber un estado de tensión en el organismo, que es provocado por una necesidad .Existiendo esa necesidad la energía será toda dirigida a la reducción o satisfacción.

### Cuadro nº21: Esquema de la Motivación

Necesidad ⇨ Tensión ⇨ impulso Acción

Ejemplo: necesidad de reconocimiento

**Falta de reconocimiento —————>genera tensión**

El empleado que siente que su jefe no lo toma en cuenta, se pone tenso

Tensión —————> impulso para la acción

**Fuente: Marcano, María Luisa (2003)**

El trabajador trata de hacer cosas que atraigan la atención sobre él y que se acostumbre a ser apreciadas, presenta alternativas novedosas para la empresa, se destaca como el empresario del mes algunos de los gerentes, lo felicita y toma en cuenta sus ideas y se reduce la tensión.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen diferentes autores, se encuentran una serie de características notablemente generalizadas. Al respecto Guillen, C (1999) las señala:

- Su consideración como proceso psicológico
- La desencadenada una necesidad de cualquier índole ( psíquica, social o física)
- Está orientada a una meta que la persona la selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer una necesidad.
- Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.(p.168)

A veces el termino motivo se refiere a algo que nunca puede ser observado directamente. Se refiere la existencia de un motivo por la

conducta o el conocimiento de otros factores (UNA, 1983). Cuando se conocen los antecedentes de una conducta, con frecuencia se infiere que la conducta está motivada. En el ámbito laboral, Robbins (1999:168) define la motivación laboral como: “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”

### ***Clasificación de las motivaciones***

La motivación es aquel factor o grupo de factores que mueven a la persona a la acción. El comportamiento humano puede verse, pues condicionado motivado para actuar de acuerdo a sus necesidades. Estas pueden dividirse básicamente en dos categorías principales: las que producen movimientos de atracción a cercamiento, estados asociados al placer, y las que inducen al alejamiento o repulsión, estando asociadas con el dolor. Las motivaciones que mueven al individuo pueden ser innumerables, aunque generalizando, Vallejo (2001) las clasifican en:

**a) Motivaciones Primarias:** Son más fundamentales, y las que tienen que ver con un fondo biológico. También son las más primitivas, pues, al fin y al cabo, siguen un patrón instintivo de supervivencia. Entre ellas se destacan: el hambre, la sed, la atracción sexual, el sueño, la agresividad, el rechazo del dolor. Naturalmente, hay varias más, en definitiva basta con aplicar al hombre el patrón de conducta de los animales para enumerarlas.

**b) Motivaciones Secundarias:** Son aquellas más racionales, y las que atañen al hombre en cuanto a ser emocional y social. Digamos que no tratan de cubrir necesidades biológicamente tan vitales como las primarias, pero que para el ser humano a diferencia de los animales, pueden tener suma importancia. Entre otras

muchas se destacan: la necesidad de seguridad, de afecto, de autoestima, de sabiduría, gozo, poder, status, prestigio. Su importancia radica en que de ellas depende el ejercicio de la vida civilizada, al tiempo que modulan en cierto modo la consecución de las primarias. (p.85)

Algunas teorías afirman que las motivaciones secundarias no actúan mientras no estén cubiertas las primarias. En cierto modo es así: una persona hambrienta buscare antes alimento que un libro donde satisfacer su ansia de saber. Aunque, naturalmente, en el comportamiento humano siempre hay excepciones. Y lo real es que tanto unas motivaciones como otras pueden ir entrelazadas, necesitando satisfacerse al mismo tiempo.

### **Clasificación de las Teorías de las Motivación**

Son numerosos las teorizaciones que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores.

Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías, las teorías de contenido y las teorías de procesos. La teoría del contenido son los aspectos intrínsecos de las personas, y la teoría de procesos proporcionan una descripción y análisis sobre cómo se da el comportamiento de los individuos. Entre las principales teorías sobre la motivación están:

#### ***Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow***

Esta teoría de motivación, se concentra en lo que requieren las

personas para llevar vidas gratificantes en particular con la relacionada a su trabajo. El planteamiento central de esta teoría es una jerarquía de necesidades la cual Maslow la organizó en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La teoría de las necesidades plantea lo siguiente, según Schultz (1991):

Maslow establece la existencia de una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, amor, estima y autorrealización). Para que el sujeto busque unas de nivel superior debe satisfacer antes la del nivel inferior, la autorrealización es la necesidad de mayor jerarquía y consiste en explotar al máximo las propias capacidades, si las puede satisfacer con trabajos que permitan autonomía y ofrezcan responsabilidades o intereses. (P.274)

Las necesidades fisiológicas abarcan: Aire, comida, reposo, abrigo, sed. Las necesidades de seguridad abarcan: Protección contra el peligro y las privaciones. Las necesidades sociales: Amistad, pertenencia. Las necesidades de estima: Reputación, reconocimiento, auto respeto, amor. Las necesidades de autorrealización: Realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales.

Además de las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo pero no obstante esa diferencia es semejante en todas las personas, es decir a pesar de que los patrones de comportamiento varían el proceso que las origina es básicamente el mismo en todas las personas. Si las suposiciones anteriores son correctas como la plantean algunos autores, el comportamiento humano no es espontáneo ni

está exento de finalidad, siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, la presente teoría desarrollada por Maslow, ha atraído considerablemente atención desde su creación, representa una base sólida y punto de partida para diferentes teorías surgidas a raíz de está, con el hecho de plasmar a ciencia cierta todos los elementos íntimamente vinculados a la motivación que posee el ser humano. Es por esta acepción que posee vinculación con la presente investigación, ya que las investigadoras estudian la motivación que poseen los trabajadores de una empresa de tercerización de servicios en su entorno laboral, debiendo sintetizar las necesidades primordiales que originan el nivel de motivación en el individuo, para así determinar si se encuentran motivados o no. Mientras que Maslow jerarquiza las necesidades, Herzberg en su teoría establece dos factores primordiales de la motivación en el individuo, por tal motivo se da explicación a la mencionada teoría.

### ***Teoría de los Dos Factores, de Herzberg***

La Teoría de los dos factores es una teoría formulada por Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según Chiavenato (2001) Herzberg plantea que:

La motivación de las personas depende de dos factores:

**a) Factores Higiénicos:** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la directiva y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponde a la perspectiva ambiental y constituye los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

**b) Factores Motivacionales:** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores motivacionales. (p.76)

En esta teoría queda de manifiesto la importancia que llegan a tener las condiciones físicas, ambientales y de salario; en general juega un papel de suma importancia el entorno y las actividades que generan los individuos en ellas. Por otra parte derivada de los factores motivacionales, se genera un compromiso y un anhelo de reconocimiento y la suposición de un crecimiento del valor personal del individuo. En tal sentido se observa una concordancia

con la teoría de autorrealización de Maslow; en forma generalizada se presentan los mismos factores la diferencia se centra en cómo se presentan unos de otro; en la teoría de Herzberg se dan los dos factores sin especificar cual se da primero o cómo se dan; mientras que la teoría de Maslow presenta una jerarquía de ellos y la consecución de uno con respecto al otro. Lo más resaltante de ambas teorías es que destacan que la motivación varía dependiendo del individuo y de sus condiciones, tanto de la acción como la reacción ante ellas.

Sin embargo la teoría de Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo generando alto niveles motivacionales.

Hoy día es equiparable un aspecto con otro, es decir, los factores higiénicos con los factores motivacionales, a tal punto de generar una satisfacción o insatisfacción íntegra de los factores hacia los individuos.

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

El autor de las Teorías X - Y, Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra: El lado humano de las organizaciones (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "**Teoría X**" y "**Teoría Y**". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores

sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Douglas McGregor nos expone su teoría en el ámbito de la motivación como en el ámbito del liderazgo la cual se basa en una pregunta “¿Cómo se ven a sí mismo los administradores en relación con los demás? La **teoría x** y la **teoría y** son dos conjuntos de sus supuestos de la naturaleza de la gente.

Estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Según Stephen, (1996; 532) señala que Douglas Mc. Gregor :” propuso dos puntos de vista distintos acerca de la naturaleza de los humanos, uno es básicamente un punto de vista negativo, denominado la Teoría X y la otra básicamente de un punto de vista positivo llamado teoría Y”.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que dominan los individuos. Mc. Gregor sostenía la creencia de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por consiguiente las teorías X y Y de Mc. Gregor expresan los tipos de conductas que ponen de manifiesto los individuos antes ciertas condiciones en particular. La teoría X Tiene como premisas una apatía por parte del trabajador hacia la labor que va a desempeñar requiriendo constante supervisión, ya que no le gusta trabajar. Por lo tanto son pocos creativos, productivos y ambiciosos. Por su parte la teoría Y manifiesta una sinergia

natural del individuo por el trabajo generando compromiso con la organización y con sus metas u objetivos a través de la auto dirección y control; que a su vez generan y crean alternativas e ideas que proporcionan y derivan en nuevas responsabilidades asumiendo así un nuevo rol o papel en la organización. Esta teoría plantea muchos aspectos relacionados con la motivación y el desempeño laboral que tendrán los trabajadores.

### ***Teoría de las Tres Necesidades de Mc Clelland***

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray, McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

Según Stephen, (1996) plantea que Mc Clelland Propuso la teoría de las 3 necesidades en la cual existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

**A) Necesidad de logro:** El impulso de obtener la excelencia, de Lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.

**Necesidad de poder:** La necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente.

**B) Necesidad de afiliación:** El deseo de relaciones interpersonales, amistosas y estrechas. (p.535)

Existen más posibilidades de que se manifiesten las necesidades del logro en virtud de que los individuos tratan de alcanzar metas con un grado mayor de dificultad a través de un mejor desempeño, de esta manera logran

destacarse y alcanzar el éxito, el cual implica situaciones ejemplarizantes para con sus compañeros y a su vez poner de manifiesto un poco de poder y autoridad que no menoscaba la necesidad de agradarle a todos sus compañeros e interrelacionarse. Existen una serie de aspectos que disciernen de las teorías de la motivación haciéndole críticas desde el punto de vista subjetivo, ya que la motivación varía de una persona a otra. Según Stoner, (1992), en la práctica, la motivación:

Es mucho más complicada, porque las necesidades pueden variar de una persona a la otra y cambiar tenazmente; por otra parte las formas en que las necesidades se traducen en la conducta también varían mucho, igualmente si las necesidades son persistentes, la conducta no lo es y puede variar la manera en que las personas reaccionan a la necesidad de logro o a la falta de ella. (p.480)

Esto significa que la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación solo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

### ***Teorías de Procesos***

Las teorías de proceso tratan de analizar la situación de trabajo en su conjunto, así como las relaciones que van surgiendo de su interacción y que inciden sobre el proceso motivacional. A pesar de la complejidad que supone el establecer el esquema de estas relaciones y vínculos, contamos con tres modelos que se complementan sin contradecirse: teoría de la equidad, teoría de establecimiento de metas, y teoría de las expectativas. Conforme a estas

teorías, los individuos sólo se deciden a actuar, si con ello consiguen algo que posee valor para ellos y, de esta manera, la acción se vuelve instrumental para la consecución de un resultado provisto de valor.

Según Stoner (1.992:481) “existen muchas otras teorías que de manera significativa contribuyen a la teoría de la motivación en el trabajo”; entre esas están:

### *Teoría de la Equidad*

Se fundamenta en que la recompensa recibida es un factor motivante para el trabajo y el desempeño. El principal aspecto es la percepción del individuo sobre la cantidad de trabajo y su recompensa en cantidad. Según Stoner, (1992;485), la equidad puede definirse como: “una razón entre lo que el individuo aporta al trabajo (por ejemplo, el esfuerzo o habilidad) y las recompensas de este (entre ellas los sueldos o la promoción) comparada con las recompensas que reciben por aportaciones semejantes”.

La teoría de la equidad se sustenta en la evaluación (subjetiva) que el individuo efectúa sobre su esfuerzo, la recompensa y la similitud de esfuerzos y recompensas de otros en condiciones similares. Comúnmente los individuos comparan el tipo de labor que realizan con la labor de otra persona y su remuneración dentro de la misma organización y en otras. Aquí juega un papel muy importante la concepción que tengan los individuos con respecto a la equidad o ecuanimidad de las retribuciones o sanciones que reciben, para precisar su desempeño y satisfacción, por lo que es necesario crear sistemas de retribuciones o recompensas justas para que puedan motivar y no permitir que algunos de los trabajadores se sientan menos que otros: se podría decir que a igual trabajo igual salario y que a la meritocracia

es importante darle el valor que tiene en cada individuo que conforma la organización.

*Teoría de Establecimiento de Metas de Locker, E:*

Según Celis y Hernández (2000) definen una meta u objetivo como:

Lo que un individuo trata de lograr, es el objeto o el fin de una acción. Esto a su vez contiene mecanismos que inciden como factores motivacionales en el individuo. Mecanismos que de una u otra forma intervienen e influyen de manera significativa en la productividad. Los mecanismos que inciden en los factores motivacionales son los objetivos que dirigen la atención, regulan el esfuerzo, aumentan la persistencia; y promueven las estrategias y planes de acción en busca de ellos.(p 118)

La teoría de establecimiento de metas sostiene que los individuos son seres pensantes y que se esfuerzan por conseguir sus metas y determinarlas por sí mismas. Además mientras que los individuos reconocen sus habilidades y destrezas para desempeñar sus funciones estarán motivadas a alcanzar sus metas propuestas, mientras que los individuos que no han descubierto cuáles son sus habilidades para desempeñar sus funciones dentro de la organización no podrán alcanzar las metas que se proponen.

*Teoría de Las Expectativas de Víctor H. Vroom.*

Esta teoría establece que los individuos manifestarán una conducta determinada partiendo de las expectativas que se originan como resultado de

la acción que él realizará. Según Castillo. (1993) señala que Vroom plantea que la teoría de las expectativas incluye tres variables o relaciones:

**1. Expectativa o relación esfuerzo desempeño:** Es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.

**2. Instrumentabilidad o relación desempeño recompensa:** Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.

**3. Valencia o atractivo de la recompensa:** Es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Existe una amplia gama de factores motivacionales que de una u otra manera influyen en las expectativas del trabajador, es decir, que el trabajador presentará un desempeño sobresaliente esperando un resultado satisfactorio que se proyecte hacia él. Pudiendo tener el mayor o menor grado de importancia de acuerdo a sus necesidades. (p.116)

Existe una amplia gama de factores motivacionales que de una u otra manera influyen en las expectativas del trabajador, es decir, que el trabajador presentará un desempeño sobresaliente esperando un resultado satisfactorio que se proyecte hacia él. Pudiendo tener el mayor o menor grado de importancia de acuerdo a sus necesidades.

En las organizaciones se presentan situaciones que se derivan de las relaciones organizacionales y están presentes en éstas un conjunto de normas, políticas, sistema de recompensas que inciden en la motivación y el desempeño; y que se pone de manifiesto en el ambiente de trabajo.

Los sueldos y salarios que forman parte de los sistemas de recompensa conjuntamente con las políticas de la organización determinarán el nivel de afinidad y compromiso del trabajador. Y que se refleja en la producción; pero no solo los sistemas de recompensas monetarios influyen en la actitud de los trabajadores, otros tipos de sistemas son importantes e incidentes en el desempeño tales como los sistemas no monetarios como plazas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, entre otros.

## **Motivación laboral e Incentivos**

### ***Concepto de motivación laboral***

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al desarrollar una actividad determinada, deciden realizar esfuerzos encaminados a concretar ciertas metas u objetivos, dependiendo del grado de motivación corresponderá el esfuerzo aplicado.

La motivación laboral se puede definir como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar y la satisfacción laboral se puede definir como la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Stephen (1999;89), la define como: “el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático, es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. La satisfacción depende del grado de conciencia entre lo que quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades fisiológicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás)

### ***Tipos de motivación laboral***

Existen diversos tipos de motivación. A lo largo de la historia han surgido numerosas teorías y autores que hablan de la motivación en sí misma. En los últimos tiempos la motivación aplicada al mundo empresarial y sus empleados va adquiriendo peso en el funcionamiento de los negocios.

En general la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se conocen dos tipos de motivación laboral:

En primer lugar, la motivación extrínseca en la que lo que motiva es el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación busca un resultado satisfactorio y evitar consecuencias desagradables.

En segundo lugar se puede hablar de la motivación intrínseca, la cual parte de la satisfacción que produce la conducta o tarea al ser realizada. Este tipo de motivación, que nace del propio individuo se asienta sobre un aspecto subjetivo y otro objetivo. Este último aspecto objetivo puede mejorar para el ser humano cuando cuenta con las herramientas adecuadas, un entorno físico y humano favorable. También cuando percibe resultados.

Davis y Newstrom (2000) plantean dos tipos de motivaciones: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

### *Motivación intrínseca*

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow corresponde a las tres últimas de la pirámide. Necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tienden a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la

autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

### *Motivación extrínseca*

Satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow o necesidades inferiores: fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tienden a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas, monetarias o en especie), a las características del contrato laboral (fijo, eventual). 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.

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según 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 se desea satisfacer.

La motivación, es algo particular de cada quien y cada quien se motiva por razones diferentes, sin embargo se pueden crear condiciones que faciliten despertar entre los miembros de una organización su interés, a través de ciertas técnicas de incentivación.

### **Incentivos y motivaciones**

La mayor parte de los autores, al hablar de los incentivos no hacen una diferencia entre éstos y las motivaciones, aunque estos se traten de

conceptos distintos. Para aclarar tales conceptos se debe partir del principio de que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor efectivo que impele a la acción. Pero como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la conducta humana. En efecto, desde el comienzo de este siglo los psicólogos prestaron cada vez mayor atención al aspecto emocional que al intelectual en el comportamiento del ser humano. Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones aportan un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, suministra un conocimiento de la visión de la vida interior con las apetencias y deseos. Fusionados en íntima amalgama, estos dos elementos son los que han de formar lo que se conoce como las motivaciones.

Dentro de esta comparación, el factor intelectual desempeña sin duda un papel importante, puesto que es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional, pero es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad. En esta dicotomía de los factores volitivos se ve la diferencia entre lo que se conoce como incentivos y lo que son las motivaciones, respectivamente. Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento.

Las motivaciones, en cambio tienen una raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y

anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, ya sea condicionando la armonía y la paz, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo.

## Los Incentivos

Marcano. (1996;77) menciona la clasificación de los incentivos de la siguiente manera:

- **Incentivo Real:** son aquellos que realmente satisfacen una necesidad.
- **Incentivo Sustituto:** por Hilgard (1967) establece:

“Cuando no se pueden alcanzar los reales y evitar las frustraciones, se utilizan los incentivos sustitutos. Ejemplo, un trabajador desea un ascenso (incentivo real), pero le dan un aumento de sueldo (incentivo sustituto). Incentivo Intermedio: hay metas que se cumplen a largo plazo y que requieren que se vayan alcanzando metas a corto y mediano plazo. Ayudan a la realización de metas. Incentivo Positivo: agente externo que produce placer, satisfacción y alegría. Incentivo Negativo: es un agente externo que produce rechazo, malestar, dolor, etc”. (P. 79)

De acuerdo a lo antes expuesto se puede afirmar que un incentivo va hacer el salario, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios entre otros que la organización otorga a sus trabajadores, es un elemento importante en la conducta motivada, básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo.

## **Tipos de incentivos**

Incentivos económicos: De acuerdo a lo planteado por la doctrina Taylorista se agrupan en tres:

- Los incentivos económicos o monetarios.
- Los incentivos materiales.
- Los incentivos sociales.

Con respecto a los ***incentivos monetarios***, es bueno recordar que durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganando mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían indolentes. Era mejor entonces, mantenerlos en estado precario para obligarlos de este modo, a trabajar a la fuerza.

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés.

Hay que mencionar aquí a Frederick Taylor y Henry Fayol, el primero que comenzó la reforma por abajo, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, esto es, tratando de reformar la estructura de la parte directiva, lo que hoy se llama gerencia. Fue Frederick Taylor el mérito de haber sido el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria. A partir de 1885, trató de introducir en las fábricas una organización más racional del trabajo, para utilizar mejor las fuerzas productivas. Con ejemplos prácticos y con los resultados de sus

experiencias demostró que el rendimiento de las fábricas aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada estos tres factores:

- Las máquinas y los útiles
- Los métodos de trabajo
- La elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo.

El primero de estos factores se refiere a la adaptación adecuada del instrumento al trabajo. De este problema se ocupa la psicotécnica objetiva.

Con respecto a la psicotécnica objetiva, se ha podido comprobar que cuando el instrumento se adapta a la índole del trabajo en forma adecuada, este último resulta más liviano, no fatiga y el resultado se ve en el rendimiento, que aumenta en la calidad y cantidad. Esta tarea corresponde más bien al ingeniero de fábrica, quien debe elegir el instrumental, y en menor proporción al psicólogo.

Por lo que se refiere a los nuevos métodos de trabajo, se pudo comprobar, con cifras que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía. Falta considerar ahora el tercer factor, el que se refiere a la elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo. Este punto, el que respecta al factor humano, es el que mas interesa al psicólogo. Hay que destacar que al introducir este factor a su sistema Frederick Taylor sentó las bases de la selección profesional como uno de los resortes que condicionan el aumento de la producción, y puede decirse que esta fue la piedra fundamental de la organización científica del trabajo.

### ***El principio de las primas***

Son conocidas las experiencias hechas por Taylor con el vigoroso obrero Holandés Schmidt, a quien dio como aliciente una paga mayor para obtener un rendimiento máximo. De este modo introdujo el principio de la prima como estímulo para la productividad, con lo cual quedó destruido el perjuicio, tan común de que se trabaja únicamente por necesidad, para satisfacer las necesidades de hambre, cobijo y vestido.

Esas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un aliciente para un rendimiento mejor y en consecuencia una contribución al bienestar a que aspira todo ser humano.

Las primas constituyen una forma de gratificar con una determinada suma, ya sea individualmente al trabajador o bien a todo un equipo, cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que se produce normalmente. Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de estimular el espíritu de equipo, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere al material y economizan fuerza motriz y tiempo.

El trabajo a destajo, es la remuneración de acuerdo con el trabajo realizado, la paga se efectúa por pieza por la cantidad de unidades producidas por hora. Pero lo más difícil de este sistema es poder establecer en forma equitativa las tarifas correspondientes a las unidades. En algunos casos se procede tomando en cuenta lo que se produce cuando se trabaja a jornal.

Este sistema tiene un doble peligro, especialmente para el trabajador. En primer lugar, el obrero al aspirar a una ganancia mayor, dedica al trabajo un esfuerzo y una atención mayor, lo que va en detrimento de la salud física y mental, especialmente en las mujeres que trabajan en la industria del vestido. En segundo lugar, no faltan dirigentes que al ver que los operarios ganan más con este sistema, no titubean en rebajar la tarifa de los productos por pieza. Es más inadecuado remunerar en forma igual a personas que no se preocupan igual a personas que se preocupan en producir más y mejor.

Entre los otros sistemas de bonificación adoptados por la empresas, se puede mencionar el salario proporcional. Consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo producido por la empresa, y premiar de este modo al conjunto del personal y a cada uno de sus elementos, desde los simples obreros y empleados, hasta los mismos jefes y directivos. Desde hace poco tiempo se ha adoptado un nuevo sistema: la participación en los beneficios o ganancias. Este sistema de retribución parece ser el estímulo más poderoso para el trabajo y puede utilizarse para fortalecer un esfuerzo por prever la ocupación y los ingresos.

La ventaja del sistema consiste, indudablemente en que el trabajador interviene y en cierto modo vigila la marcha de la empresa y propende a progreso de ésta, puesto que redunda en su beneficio. Cuando se han hecho los cálculos de las ganancias y se ha deducido el porcentaje para el fondo de reserva, la mitad del beneficio anual se distribuye entre el personal.

### ***Incentivos materiales***

Existe otra categoría de incentivos que se relacionan con el ambiente de trabajo y que influyen sobre la productividad. Se trata de algunas

medidas preconizadas por Taylor y sus seguidores. De todas las medidas adoptadas con ese fin, se mencionan la introducción de pausas obligatorias en el trabajo para evitar la fatiga del operario previo cronometraje de todo el proceso laboral, con el objeto de determinar el momento preciso en que debe ordenarse. Se estudiaron la forma y la disposición de las herramientas para hacer más fácil y seguro su manejo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del operario.

Con el adelanto de la luminotecnia, en estos últimos tiempos, el local del trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se estudiaron los efectos de los colores. En muchos establecimientos, tanto industriales como comerciales, los colores grises y opacos que son deprimentes, han sido reemplazados por otros claros y vivos. Se ha estudiado no sólo la influencia afectiva del color en los locales.

### ***Incentivos sociales***

Los servicios sociales: Los grandes movimientos sociales producidos en el presente siglo, con las intensas y a veces violentas reclamaciones de la masa obrera exigiendo mejores condiciones de vida sacudieron también a las empresas patronales, que no pudieron detener esas reclamaciones. Fue así quizá para su propia seguridad, como comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del obrero y del empleado y se organizaron los llamados servicios sociales. Esa delicada misión debía ser cumplida por una entidad neutral: La Asistencia Social.

Servicios sanitarios: estos deben ser destacados entre los servicios sociales más importantes. En la actualidad las empresas industriales y las grandes organizaciones financieras cuentan con un servicio sanitario. Los problemas de la medicina e higiene del trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en el ámbito industrial.

Muchas empresas cuentan, además, con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas. La curación de un hombre que ha sufrido un accidente significa una enorme erogación para el empleador y si el accidente fuera mortal es mayor aún.

Los seguros: las organizaciones hoy en día deben preocuparse por brindarle al trabajador una seguridad tanto dentro como fuera de ella, entre ellos están los seguros de vida, de paro forzoso, entre otros.

La vivienda: uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere a la solución del problema de vivienda, que, a consecuencia de la guerra y de la enorme crisis consiguiente, esto ha tomado porciones trágicas. Esto ha hecho que un gran número de empresas instale en sus propios edificios lugares de descanso, cantinas, vestuarios, duchas, almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.

Esparcimientos: con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase obrera se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones

colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.

Las nurseries: en lugares donde trabajan muchas mujeres se han instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

La motivación por todos los aspectos antes mencionados debe jugar un papel importante dentro de todas las áreas de una organización porque la única forma de hacer que los trabajadores den lo mejor de sí en sus puestos de trabajo es manteniéndolos motivados, haciendo que estos tengan una percepción positiva hacia lo que hacen de manera que se produzca una mejor aceptación y cumplimiento de los programas y normas establecidas por la empresa entre ellas las relacionadas con la higiene y la seguridad en el trabajo.

Sin el apoyo de programas motivacionales cualquier actividad, estrategia, plan o normas que se apliquen en la organización no dará buenos resultados, si no se trabaja el aspecto motivacional, porque tal como se ha señalado en las teorías analizadas el individuo tiene un cúmulo de necesidades a satisfacer y por las cuales se orienta su comportamiento, de manera que en la empresa no se preocupa por satisfacer esas necesidades el trabajador probablemente terminará con un total desinterés por lo que hace.

## **La Motivación y el Desempeño Laboral**

*Concepto de motivación y desempeño laboral*

Entre las funciones gerenciales, organizacionales y de personal, están la de formar un equipo de trabajo donde se establezcan estándares para el desempeño, evaluar el rendimiento, asesorar, capacitar y desarrollar a los trabajadores, para compensar y ayudar a obtener los mejores resultados.

Para un gerente, es esencial diagnosticar y comprender cuáles son los factores determinantes sobre el desempeño laboral, cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores motivacionales que influyen más sobre ellos. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

La motivación para el desempeño laboral, constituye de hecho la personalidad de una organización. En efecto, frecuentemente se reconoce que la motivación condiciona al comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar, por eso el gerente debe lograr un acercamiento riguroso para identificar qué factores son determinantes en el desempeño de su personal, y utilizar su influencia para modificarlo en pro de lograr un ambiente estimulante y positivo.

Los estudios sobre desempeño laboral surgen por la necesidad de comprender el comportamiento del individuo dentro de la organización, tratando de explicar dichas conductas en relación a componentes físicos y sociales. Si el desempeño es sinónimo de personalidad, el gerente administrador, primero debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan problemas y sobre cuáles puede actuar.

El concepto de motivación para el desempeño laboral, es relativamente nuevo en el ámbito de la Psicología Industrial/Organizacional y su definición o su utilización, varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Según Cummings y Schwab (1985; 35), la motivación influye sobre el desempeño de tres formas diferentes: “La intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea. Mecanismos que canalizan la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño. Mecanismos que sostienen la conducta del individuo a través del tiempo”. Por su parte Warren (1990), plantea:

La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen a la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa en el tiempo y las distingue de otras organizaciones. Al respecto sostiene, que la motivación se experimenta en muchas unidades estructurales de la organización, con su impacto en el desempeño. (p. 89).

En este trabajo se concibe la motivación para el desempeño laboral como el contexto psicológico y físico presente en una organización, con influencia en la conducta laboral e interpersonal de los trabajadores.

### ***Desempeño laboral***

Es conveniente que se entienda que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para

excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Existe una serie de características individuales que orientadas por partes de la gerencia conduciría a los trabajadores a un alto desempeño que evidentemente incide en la productividad de la organización. Pero ¿cómo podría definirse el desempeño?, según el diario de la Real Academia Española (citado por Arias 1999;132) el verbo desempeñar significa “Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”. En consecuencia es probable que el desempeño pueda convertirse en un alto desempeño, Así mismo, Arias y Espinoza (1.999) define el alto desempeño como:

La convicción y las acciones tendientes a lograr la misión de las organizaciones superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de las personas, los grupos y la sociedad en general.( p.132)

El desempeño es hoy en día un tema muy importante, ya que es necesario que los trabajadores conozcan qué se espera de ellos y cómo afecta el desempeño las expectativas de la organización. Y es que el alto desempeño no se podrá lograr sino existe la plena convicción y un sentido de compromiso, logro individual, reconocimiento y celebración.

### ***Reseña Histórica de la organización***

El 02 de septiembre de 1987 el Congreso Nacional aprobó el decreto de creación de la Empresa de Aguas Regional del Centro EMPREDARSA que tendría a su cargo la operación y administración de las obras contempladas en el proyecto del Sistema Regional del Centro. Este nuevo concepto organizacional respondía a la decisión del gobierno nacional de descentralizar las actividades del Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS), mediante la creación de unidades de prestación de servicios manejadas con criterio empresarial.

El 28 de Diciembre de 1990 se modifica la razón social de la empresa, denominándose C.A. HIDROLÓGICA DEL CENTRO, HIDROCENTRO, con la finalidad de operar los sistemas de abastecimiento de agua potable y recolección de aguas servidas en las poblaciones de los estados Aragua, Carabobo y Cojedes. Actualmente su estrategia está orientada hacia la rehabilitación de todas sus instalaciones, la descentralización regionalización autonomía, autofinanciamiento y reducir el agua no contabilizada.

### ***Misión***

Somos el Ente del Estado responsable de la prestación integral del servicio de Agua Potable y Saneamiento, y de la adecuación de la

infraestructura con la participación activa de las comunidades, mejorando la calidad de vida de los habitantes de los estados Aragua, Carabobo y Cojedes

### ***Visión***

Lograr la cobertura total del servicio de Agua Potable y Saneamiento, contribuyendo con la calidad de vida del ciudadano.

### ***Objetivos***

La Empresa C.A. HIDROLOGICA DEL CENTRO, Hydrocentro tendrá por objeto la administración, operación, mantenimiento ampliación y reconstrucción de los sistemas de distribución de agua potable y de los sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales en los estados Aragua, Carabobo y Cojedes. Igualmente, podrá ejecutar todo tipo de actividades conexas, relacionadas con el cumplimiento de su objeto social.

### ***Valores***

- **Calidad y Excelencia:** Búsqueda de la mejora continua, siendo reconocido como experto dentro de la Organización.
- **Honestidad e Integridad:** Manejarse con sinceridad, verdad, veracidad, exactitud y de acuerdo a las creencias y valores de nuestra Organización.
- **Trabajo en Equipo:** Cooperar y colaborar con otros hacia el logro de un fin común.
- **Respeto:** Considerar a otros y sus ideas, sin dañar su dignidad.

- **Compromiso:** Por ser siempre parte de la solución.
- **Rentabilidad Social:** Agregar valor al proceso de desarrollo social.

### **Definición de Términos Básicos.**

**Actitud:** Posición que una persona adopta ante los estímulos internos y externos.

**Ambiente de trabajo:** Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona que trabaja y que directa o indirectamente influyen en la salud y vida del trabajador.

**Autorrealización:** La Autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud.

**Comunicación:** Conexión que permite la emisión, transmisión y recepción de información o conocimiento.

**Cooperación:** Es la forma como las diversas personas que integran una organización colaboran unos con otros para lograr los fines propuestos.

**Condiciones de trabajo:** Son los aspectos o circunstancias físicas o no en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.

**Desempeño:** Etapa durante la cual los miembros de un equipo trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

**Eficiencia:** Es la utilización óptima de los recursos disponibles dentro de una organización.

**Incentivos:** El incentivo puede tratarse de la **estimulación** que se le otorga a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se esfuerce por mantenerlo.

**Jerarquía:** Clasificación de las funciones, dignidades, poderes en un grupo social, de acuerdo con una relación de subordinación y de importancia respectiva.

**Motivación:** Se refiere a las condiciones específicas que activan al organismo hacia un objetivo concreto.

**Necesidad:** Algún estado que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Gran Enciclopedia Ilustrada

**Recompensa:** Reconocimiento que se hace a un trabajador por servicios excepcionales que no son atribuciones específicas de un trabajo, referidos a la actividad general del patrono o al interés de los demás trabajadores. Tal reconocimiento puede efectuarse en dinero, en objetos o en constancias escritas.

**Organización:** Agrupar las actividades y recursos necesarios para la realización del trabajo previsto.

**Planificación:** Proceso por medio del cual determina anticipadamente el cuerpo de acción más apropiado para alcanzar una meta u objetivo.

**Relación Laboral:** Es la existencia entre patrono y trabajador, se extiende desde que el mismo ingresa en la empresa hasta su culminación en la misma.

**Trabajo en equipo:** Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrollarán los aspectos metodológicos de la presente investigación, buscando dejar sin lugar a dudas, las razones por las cuales se selecciona la metodología planteada y su adecuación al problema de estudio para el desarrollo de la investigación dirigida a evaluar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente de una empresa del sector público, ubicada en el estado Carabobo.

Tamayo (2003; 37): define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados”

#### **Naturaleza de la investigación**

Partiendo de las características del estudio, los objetivos planteados y la revisión bibliográfica, la investigación se realizó bajo la modalidad correlacional. Tomando en consideración, que un estudio correlacional es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. Que de acuerdo con Sote (2005; 360), es definida como: “un indicador estadístico que nos permite conocer el grado de relación, asociación o dependencia que pueda existir entre dos o más variables”.

Por lo tanto, se analizaron los factores motivacionales presentes en el departamento de atención al cliente de una empresa del sector público, ubicada en el estado Carabobo como agente determinante en el desempeño laboral de los trabajadores, los investigadores decidieron realizar un tipo de investigación correlacional porque a través de este tipo de investigación se pudo indagar y describir a plenitud cuáles son los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores ,para realizar las funciones y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Estrategia metodológica**

Los autores Delgado, Colombo y Orfila (2002; 32) hacen referencia al cuadro técnico metodológico, “como aquel que permite ir descomponiendo a partir de aspectos generales, los elementos más concretos que acercarán al investigador a la realidad objeto de estudio.”

Esto se traduce como las técnicas que se ponen en marcha para conseguir alcanzar de forma adecuada los objetivos y contenidos previstos. Una vez analizados los objetivos planteados en el presente estudio los investigadores decidieron trabajar con el tipo de investigación descriptiva, luego se procedió a realizar una revisión bibliográfica y documental para llegar a la aproximación del objeto de estudio y desarrollar las bases teóricas y los antecedentes que sirvieron de fundamento para el desarrollo de la investigación.

En consecuencia se hizo necesario desglosar y operacionalizar los objetivos específicos planteados (a través del cuadro técnico metodológico) que llevara a los investigadores a alcanzar el objetivo de la investigación y poder acercarse a la realidad que presenta la organización. El cuadro técnico

metodológico además de desglosar los objetivos del estudio también hace mención a los aspectos relativos como la dimensión de la investigación, la definición de las variables abordadas, los indicadores, ítem o posibles interrogantes o afirmaciones que se pueden plantear en el instrumento de investigación utilizado que proporcionará la información para llevar a cabo la investigación.

A continuación se presenta el primer y segundo objetivo específico detallados en el cuadro técnico metodológico respectivo:

**Objetivo General:** Analizar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensión o factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
Identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al cliente de una empresa del sector público ubicada en el Estado Carabobo.	Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.	Conjunto de aspectos dirigidos a generar en el trabajador una conducta positiva en su desempeño que se traduce en bienestar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestaciones y beneficios socioeconómicos</li> <li>2. Condiciones de trabajo</li> <li>3. Actividades especiales</li> <li>4. Sistema de compensación extraordinaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Vacaciones</li> <li>1.2. Utilidades</li> <li>1.3. Bonificación</li> <li>1.4. Salario</li> <li>1.5. Seguro de vida</li> <li>2.1. Condiciones de higiene y seguridad</li> <li>2.2. Riesgos de accidentabilidad</li> <li>2.3. Planes de contingencia</li> <li>3.1. Actividades culturales</li> <li>3.2. Actividades deportivas</li> <li>4.1. Bono por asistencia</li> <li>4.2. Aumento por merito.</li> </ol>	<p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Trabajadores</p> <p>Expediente.</p>	<p>Entrevista (guion de entrevista)</p> <p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Revisión documental (fichaje)</p>

Fuente: Iguaro y Morillo (2015)

**Objetivo General:** Analizar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo.

Objetivo Especifico	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e instrumentos
Describir el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público ubicada en el Estado Carabobo.	Desempeño laboral de los trabajadores.	Es el Rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación con el puesto de Trabajo</li> <li>2. Valoración del trabajo</li> <li>3. Clima Laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1Conocimientos técnicos del puesto de trabajo</li> <li>1.2 Habilidades</li> <li>1.3 Destrezas</li> <li>1.4 Capacidad para realizar las tareas.</li> <li>1.5 Funciones del puesto</li> <li>2. 1 Retribuciones por iniciativa y creatividad</li> <li>2.2 Ascensos y promociones</li> <li>2.3 Participación en la toma de decisiones</li> <li>3.1 Desarrollo organizacional</li> <li>3.2 Trabajo en equipo</li> <li>3.3 Relaciones interpersonales</li> </ol>	<p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Trabajadores</p>	<p>Entrevista (guion de entrevista)</p> <p>Encuesta (cuestionario)</p>

Fuente: Iguaro y Morillo 2015

## **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Un instrumento de medición y recolección de datos es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente con el fin de recolectar la información necesaria que se requiere dando respuesta al objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2006;48) se refieren “al respecto como un plan detallado de procedimientos que nos llevará a reunir datos con un propósito específico.”

Se utilizó la encuesta, mediante la aplicación de esta técnica se busca requerir información de la fuente acerca de los problemas en estudio a través de la elaboración de un cuestionario en el cual se realizó de forma escrita por medio de la escala de Likert, además es importante revisar los trabajos anteriores al tema investigado, hasta que una vez recolectada la información se utilicen técnicas estadísticas como codificación, tabulaciones y análisis para interpretarlas. La encuesta se le aplico a 30 trabajadores que forman parte del departamento de atención al cliente.

Por otro lado, se utilizó la técnica de revisión documental a través del fichaje, Arias (2004; 25) expone que esta “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

En relación a esto, la misma permitirá indagar en documentos que serán facilitados por la organización objeto de estudio, para así obtener una información más profunda y complementaria a la información obtenida a través del guion de entrevista.

## **Validez y confiabilidad del Instrumento**

Se aplicaron dos instrumentos ya validados, cada uno da respuesta a los objetivos específicos uno y dos de la investigación; uno de los instrumentos fue realizado por Martínez Palma Solamarina (2004), en su trabajo de grado titulado: "La motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de control de estudios de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad de Carabobo. El otro Instrumento fue realizado por: Medrano Daniel y Serrano Yanis en su trabajo de grado titulado: La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa g.e.h., asesores integrales de salud, c.a. Ambos instrumentos fueron validados por un grupo de expertos. Licenciados en Relaciones Industriales; profesores de la Universidad de Carabobo, de las cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Escuela de Relaciones Industriales. Situación que favorece la confiabilidad y validez del instrumento aplicado, ya que permitió fortalecer los resultados obtenidos en dicha investigación. Además la utilización de estos instrumentos, permite ir creando mayores expectativas de investigación que conlleven a la estandarización de dichos instrumentos. Por supuesto, siempre y cuando, se siga apoyando la aplicación del mismo para la investigación y profundización del estudio de la motivación y de desempeño laboral.

La encuesta fue realizada al personal del Departamento de Atención al cliente en la organización objeto de estudio, para referir cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de dicho departamento, la misma posee dos dimensiones, las cuales están orientadas a medir aspectos intrínsecos y extrínsecos, mediante el instrumento del cuestionario manera precisa y concreta en forma de juicios de valor, para las cuales establecieron

cinco categorías de respuestas. Además se aplicó la técnica de observación simple, con el fin de percibir y aportar algún tipo de información extra importante para despejar preguntas y dudas sobre la investigación.

## **Confiabilidad**

El instrumento además de ser válido debe ser confiable, y en ese sentido Hernández (1991: 248) señala: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto, produce iguales resultados”. Existen varios procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento; entre ellos el Alpha de Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Donde señala Hernández (1991: 248) “Un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, es decir, para que un instrumento pueda considerarse confiable debe arrojar resultados cuyo coeficiente sea mayor a 0,5. Esta técnica de recolección de datos es la más útil y adecuada con respecto a la investigación propuesta. También cabe destacar, que se empleó el Alpha de Cronbach, el cual fue elaborado por el estadista Bruno Valera; como una técnica para determinar la confiabilidad del instrumento a fin de garantizar la exactitud de los resultados obtenidos de su aplicación. La fórmula para determinar el cálculo del Alpha de Cronbach es:

$$\text{Alpha} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de ítems}}{(-1) + \text{N}^{\circ} \text{ de ítems}} * \frac{1 - \text{Varianza ítem}}{\text{Varianza total}}$$

Los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos permiten señalar que existe una alta correspondencia

entre las respuestas de los ítems, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que los mismos se encuentran dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0, 5. Finalmente, se completa este análisis acerca de los instrumentos de recolección de datos añadiendo que los mismos están redactados de tal manera que puedan ser respondidos en corto tiempo y de forma objetiva, con la finalidad de que sirvan a la consecución de los objetivos propuestos por esta investigación. Por lo tanto, el instrumento es confiable ya que el resultado del coeficiente se acerca al valor más alto de confiabilidad, que es 1.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

PERSONAS ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	S <sup>2</sup>		
1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	0.217241379	
2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	0.11954023	
3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3.067816092	
4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	2	2	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1.981609195	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	0.165517241	
6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1.150574713	
7	2	1	2	2	1	4	2	2	2	5	4	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	0.96091954	
8	1	2	2	1	1	2	1	1	2	4	1	2	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	0.740229885	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	0.46091954	
10	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2.257471264	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1.913793103	
12	5	4	1	2	5	4	2	1	1	5	4	5	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2.074712644	
13	4	5	3	5	5	4	4	4	3	5	4	5	3	5	5	2	4	1	1	1	1	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1	2.585057471	
14	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	5	4	4	4	1	2	1	1	1	1	2	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1.843678161	
15	5	5	2	5	1	5	4	5	2	5	4	5	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2.53442759
16	1	3	1	1	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	0.533333333	
17	2	3	1	4	4	4	2	2	2	4	2	5	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1.581609195
18	4	3	2	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1.765517241
19	2	1	1	2	2	1	5	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0.87816092
20	4	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	5	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1.61954023
21	5	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2.171264368
22	2	2	3	4	4	4	1	2	1	1	5	4	2	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	1.857471264
23	1	4	2	2	3	2	3	1	1	4	1	4	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	0.902298851
24	3	2	3	3	3	3	4	3	1	3	1	5	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1.274712644
25	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	5	1	4	4	2	2	1	4	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1.688505747
26	4	4	2	5	4	5	4	4	2	5	4	5	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2.254022989
27	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	0.254022989
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	2	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	2.322988506
29	4	4	4	2	4	2	4	4	3	5	4	5	4	4	4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1.972413793
30	4	1	2	4	2	1	2	4	2	4	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	0.896551724
31	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0.229885057
32	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	1	1	1	4	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1.926436782
Total	102	99	86	95	87	106	95	100	74	124	91	117	80	88	83	60	61	45	58	52	61	65	70	47	49	52	59	54	49	51	46.20229885		
S <sup>2</sup>																																	518.2988506
Alpha																																	0,9402

SE REALIZO EL INSTRUMENTO BAJO LA ESCALA DE LIKERT:

OPCIONES UTILIZADAS:	
5	TOTALMENTE DE ACUERDO
4	DE ACUERDO
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO

  

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

Fórmula:

$$K = 32 \quad \text{Número de Ítems}$$

$$K-1 = 31 \quad \text{Número de Ítems-1 grado de libertad}$$

$$S = 46,2023 \quad \text{Varianza}$$

$$St = 518,2989 \quad \text{Sumatoria de varianzas (Ítems)}$$

Alpha de Cronbach = 0,9402 En este caso Alto Grado de Confiabilidad  
 Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad  
 Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad  
 0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad

**Interpretación:**  
 El coeficiente de confiabilidad para este instrumento es de 0,78 lo que se puede interpretar es que existe una alta correspondencia entre las respuestas y los ítems, lo que significa que es un instrumento confiable ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,60 por lo tanto es considerado confiable

Instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado Titulado "FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO." Presentado por los bachilleres: Iguaro Rafael C.I. 19.756.959 y Morillo Greisy C.I.20.497.669

**Nota Importante:** se trabajó con 30 trabajadores de la muestra seleccionada, analizándose los ítems, cuya escala de medición es de tipo escalar (Lickert) es decir que en total fueron aplicados treinta y dos (32) cuestionarios

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 BRUNO M. VALERA H.  
 C.I. V-7.575.154  
 PROFESOR DE ESTADÍSTICA

## **Población y muestra**

Al realizar la investigación se debe tener claro el universo a estudiar, bien sea individuos, objetos, etc. el cual deben poseer una misma característica, para ello se les aplico el instrumento de recolección de datos. La población es la totalidad de los elementos a estudiar dando origen a los datos de la investigación. Balestrini (2001; 44), hace referencia “a que cada uno de que estos elementos para obtener la información pueden ser personas, objetos o acontecimientos.”

En ocasiones la población en su totalidad de los elementos a estudiar es muy amplia, por lo tanto se toma una muestra representativa de la población la cual debe poseer un número de características, de forma tal que a partir de su estudio se pueda extraer conclusiones y generalizaciones a la población total. Cerda (1991;55) hace referencia “a la muestra como una porción o ejemplar de una mercancía o producto que sirve para conocerlo” .

En el departamento de atención al cliente de la empresa objeto de estudio, la población posee un número de ciento veinte (120) trabajadores motivo por el cual se tomará un muestreo probalístico al azar simple, por lo tanto a los efectos de la investigación de los objetivos propuestos, la población será finita. Ramírez (1999; 58) se refiere a la población finita “como aquella en la que sus elementos son identificables por el investigador en su totalidad”.

Para efectos de esta investigación la muestra seleccionada, se considerará relativa al 25% de la población total; y se efectuará un muestreo al azar con una población finita de 30 personas con el objetivo de utilizar el mismo criterio o convención de ser elegidos y en busca de una muestra

representativa y homogénea.

Existen diferentes tipos de muestras, pero para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico de azar simple, definido por Hurtado I, (1.999;80) como: "Aquel que por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionada como integrante de la muestra. Entendiéndose por muestra, según Hernández S. (1.991,207) " La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población".

De la población presentada se calculo una muestra representativa, mediante la fórmula de muestreo o de proporciones, la cual se utiliza cuando se quiere estudiar atributos o variables cualitativas; donde:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2}$$

Donde:

n = Muestra

Z = Nivel de confianza

E = Error máximo permisible

p = Probabilidad de Éxito

q = Probabilidad de Fracaso

N = Población

n = ?

N.C.= 90%

Z = 1,10

E = 10%

p = 0,5 ó 50%

q = 0,5 ó 50%

n = ?

## Calculamos la muestra

$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{P \cdot Q} + \frac{Z^2}{N}}$$

$$n = \frac{(1,10)^2}{\frac{(0,1)^2}{0,5 \cdot 0,5} + \frac{(1,10)^2}{120}}$$

$$n = \frac{1,21}{\frac{0,01}{0,25} + \frac{1,21}{120}}$$

$$n = \frac{1,21}{0,04 + 0,01}$$

$$n = \frac{1,21}{0,05} \quad n = 30,26 \text{ muestra}$$

## **Tabulación y análisis de datos**

Se presentó la cuantificación de manera numérica, porcentual, para así luego tabularlas en tablas de distribución de frecuencia de acuerdo al instrumento y tomando en cuenta los números de ítems y muestra utilizada. Estos resultados fueron plasmados en un cuadro, donde se especifica los resultados emitidos por cada trabajador en cada uno de los ítems contentivos del cuestionario. Estos sumados en su totalidad generaron un resultado global.

Se señala que la puntuación total se obtuvo de la suma de los posicionamientos de los encuestados en cada uno de los 30 ítems, asignando un valor de (5) a Totalmente de Acuerdo, hasta el valor de (1) a Totalmente en Desacuerdo, es decir, la escala oscila entre 5 y 1, estos resultados fueron plasmados en cuadros demostrativos, donde se especifican los resultados emitidos por cada trabajador, en cada uno de los ítems contentivos del cuestionario. Estos sumados en su totalidad generaron un resultado global que llevados a la tabla de conversión permitieron identificar el parámetro de ubicación de la satisfacción de los trabajadores.

Al respecto, Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2000, p. 343), afirman que la distribución de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

De acuerdo a lo antes señalado se puede decir que la distribución de frecuencia nos permite jerarquizar un conjunto de datos. Las tablas de frecuencias nos ayudan a agrupar cualquier tipo de dato numérico.

## **CAPÍTULO IV**

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

Los datos recogidos a través de la aplicación del cuestionario, destinado a los treinta (30) trabajadores que ejercen funciones administrativas en el Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo, permitió obtener el desarrollo del objetivo general de esta investigación basado en Analizar los factores motivacionales y su relación con en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo., para un procesamiento estadístico correlativo, manifiesto en tablas o distribución de frecuencias y porcentaje.

Todo esto se realizó, considerando lo expuesto por Ramírez (1999:119), por expresar que “una vez que se haya recopilado la información deseada, a través de los instrumentos aplicados para tal fin, ésta deberá procesarse para formular las conclusiones correspondientes”. En tal sentido, se realizó el análisis presentado los porcentajes obtenidos de las opiniones de los trabajadores encuestados, los cuales se contrastan con la realidad empírica de la empresa abordada en el estudio, a los fines de concluir y sugerir estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

## Resultados del Cuestionario

### 1. ¿El ingreso que percibe por su trabajo en este departamento lo considera a gusto?

Cuadro N°1. El ingreso que percibe por su trabajo en este departamento lo considera a gusto		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	9	30%
Totalmente en Desacuerdo(1)	21	70%
<b>Totales</b>	30	100%

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

#### Interpretación:

En relación a los resultados obtenidos se pudo determinar que el setenta y un por ciento (71%) de la muestra encuestada considero estar totalmente en desacuerdo con el ingreso que perciben por su trabajo en el departamento, pues no lo consideran a gusto. Mientras que el otro treinta por ciento (30%) manifiesta estar parcialmente en desacuerdo por el ingreso que perciben por su trabajo en dicho departamento pues tampoco lo consideran a gusto. Respecto a este análisis se puede decir que los trabajadores no están de acuerdo con el salario que perciben a cambio de la prestación de sus servicios, esto es un factor que guarda amplia relación con el desempeño que estos puedan tener a la hora de ejecutar sus tareas, ya que se siente desmotivado por no recibir un buen salario que los ayude a cubrir todas sus necesidades. Es importante que la organización realice un análisis de los ingresos que da a sus trabajadores con la finalidad de ajustarlos y mantener a sus colaboradores motivados.

## 2. ¿Recibe reconocimiento al tener asistencia perfecta?

Cuadro N°2. Recibe reconocimiento al tener asistencia perfecta.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	4	13%
Totalmente en Desacuerdo(1)	26	87%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

En este aspecto se pudo apreciar que el ochenta y siete por ciento (87%) de la muestra encuestada esta en totalmente en desacuerdo con el reconocimiento que le dan por tener asistencia perfecta mientras que el trece por ciento (13%) manifiesta esta parcialmente en desacuerdo con dicho reconocimiento al tener asistencia perfecta. En este sentido se puede apreciar que el 100% de los trabajadores tuvo una respuesta negativa hacia el reconocimiento que reciben al tener asistencia perfecta, es decir que la organización no da ningún tipo de incentivo por la asistencia perfecta que los trabajadores puedan llegar a tener, es por eso el descontento de los mismos. En consideración a esto es importante que la organización tome en cuenta dicha observación y haga los estudios pertinentes al caso, con la finalidad de ofrecerles a su trabajadores un bono que reconozca la asistencia perfecta de estos, y así los motive cada día más a asistir a su puesto de trabajo.

### 3. ¿La remuneración es un factor motivante en su trabajo?

Cuadro N°3.La remuneración es un factor motivante en su trabajo.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	10	33%
Parcialmente de Acuerdo (4)	4	13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	5	17%
Parcialmente en desacuerdo (2)	1	3%
Totalmente en Desacuerdo(1)	10	33%
<b>Totales</b>	30	100%

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

#### Interpretación:

En atención a los resultado arrojados, se apreció que el treinta y tres por ciento (33%) de la muestra estudiada, opino estar totalmente de acuerdo en cuanto a considerar la motivación como un factor motivante en su trabajo, mientras que el otro treinta y tres por ciento (33%) manifestó estar totalmente en desacuerdo y les parece que no solo la remuneración es un factor motivacional que los impulsa a desarrollar sus tareas de la manera más eficaz. El 13 % manifestó estar parcialmente de acuerdo y dicen que la remuneración es un factor motivante que influye en su trabajo. Por otra parte el diecisiete por ciento (17%) afirma no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otro lado se observó que solo el tres por ciento (3%) de la muestra encuestada opina estar parcialmente en desacuerdo. En consideración a este punto se pudo totalizar que el cuarenta y siete (47%) de los trabajadores tuvieron una respuesta positiva hacia considerar la remuneración como factor determinante en su trabajo, es decir ellos al recibir una buena compensación por el trabajo que realizan se sentirán motivados y esto los impulsara a realizar sus tareas de la mejor manera logrando así un buen desempeño. Es importante señalar que un treinta y siete por ciento

(37%) de los trabajadores consideran que la remuneración no es un factor motivante en su trabajo, esto nos demuestra que existen otros factores aparte de la remuneración que los motiva a realizar su trabajo de la mejor manera y así obtener un buen desempeño.

**4. ¿Su ambiente de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene?**

<b>Cuadro N°4.Su ambiente de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene.</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	3	10%
Parcialmente de Acuerdo (4)	7	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	11	37%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente.		

**Interpretación:**

Con base a los resultados obtenidos, se alcanzó detectar que el diez por ciento (10%) de la muestra encuestada mostro estar totalmente de acuerdo y consideran que su ambiente de trabajo, cumple con las normas de seguridad e higiene. Mientras que el veinte tres por ciento (23%) demuestra estar parcialmente de acuerdo, y afirman que el ambiente de trabajo donde ejecutan sus labores es seguro. Por otro lado se pudo observar que el treinta y siete por ciento (37%) de la muestra encuestada afirma estar parcialmente en desacuerdo; aseguran que el ambiente de trabajo no se cumple con las normas de higiene y seguridad. Por otro lado también existe un treinta por ciento (30%) está totalmente desacuerdo. Este aspecto tiene relevancia ya que el sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores tuvieron una respuesta negativa hacia las normas de higiene y seguridad y afirman que en su ambiente de trabajo no cumplen con dichas normas, esto crea una sensación de inseguridad por parte del trabajador con respecto a su entorno. Podría considerarse que este resultado está en concordancia con respecto a

la teoría de los 2 factores de Herzberg, en esta teoría queda de manifiesto la importancia que llegan a tener las condiciones físicas y ambientales del trabajo. En general juega un papel de suma importancia el entorno y las actividades que generan los individuos en ellas. La organización debe considerar este punto e implementar mejoras en cuanto a las condiciones físicas y ambientales, brindándoles a sus trabajadores un entorno laboral seguro.

**5. ¿Obtiene los servicios sociales que me pertenecen ( servicio de hospitalización, medico)**

Cuadro N° 5.Obtiene los servicios sociales que me pertenecen (servicio de hospitalización, médico.)		
<b>Aleternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	24	80%
Parcialmente de Acuerdo (4)	6	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo(1)	0	0%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

**Interpretación:**

Los resultados proyectados indican, que el ochenta por ciento (80%) de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo y dicen obtener los servicios sociales que le corresponden como: servicio de hospitalización, medico. Mientras que el otro veinte por ciento (20%) dice estar parcialmente de acuerdo con los beneficios sociales que obtiene. Es decir que el cien por ciento (100%) de los trabajadores afirma gozar de los beneficios sociales que les ofrece la organización.

## 6. ¿La institución le da seguridad de empleo?

Cuadro Nº 6. La institución le da seguridad de empleo.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	7	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	10%
Parcialmente en desacuerdo (2)	16	53%
Totalmente en Desacuerdo(1)	3	10%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente		

### Interpretación:

En atención se distinguió que solo el uno por ciento (1%) de la muestra seleccionada está totalmente de acuerdo, y aseguran que la institución le da seguridad de empleo. También existe un veinte tres por ciento (23%) que dice estar parcialmente de acuerdo. El diez por ciento (10%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado el cincuenta y tres por ciento (53%) dice estar parcialmente desacuerdo, y aseguran que la empresa no cuenta con seguridad de empleo y por otro lado esta diez por ciento (10%) que afirma estar en totalmente desacuerdo. En consideración a lo ante expuesto se pudo demostrar que el (63%) de los trabajadores tuvieron una respuesta negativa donde muestran su descontento hacia este punto, pues ellos afirman que la empresa no les brinda seguridad de empleo. Es importante que la organización tome en cuenta este aspecto e implemente las mejoras necesarias, para que sus trabajadores se sientan seguros y motivados del empleo que tienen.

## 7. ¿La Institución le brinda incentivos a su personal?

Cuadro N° 7. La institución brinda incentivos a su personal		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	3	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	19	63%
Totalmente en Desacuerdo(1)	7	23%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que el tres por ciento (3%) de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo, y dice que la institución brinda incentivos a su personal. Mientras que el diez(10% ) está parcialmente de acuerdo. El sesenta y tres por ciento (63%) mostro estar parcialmente en desacuerdo y aseguran que la empresa no les ofrece ningún tipo de incentivos. Por otro lado se estima que el veinte y tres (23%) está totalmente de acuerdo, y dicen que la institución no le ofrece incentivos a su personal. Se puede señalar que el ochenta y siete (87%) de los trabajadores tuvieron una respuesta negativa hacia este punto, pues muestran un gran descontento y afirman que la institución no le brinda ningún tipo de incentivos a su personal. Es importante señalar que los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento.

## 8. ¿En su departamento se incentiva el trabajo de manera justa?

Cuadro N° 8. En su departamento se incentiva el trabajo de manera justa.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	3	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	17	57%
Totalmente en Desacuerdo(1)	10	33%
<b>Totales</b>	30	100%

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

A tales efectos se pudo conocer que el diez por ciento (10%) de la muestra estudiada está parcialmente de acuerdo y afirman que en su departamento se incentiva el trabajo de manera justa. Mientras que el cincuenta y siete por ciento (57%) está parcialmente en desacuerdo y aseguran que en su departamento no se incentiva de manera justa. Por otro lado el treinta y tres por ciento (33%) está totalmente en desacuerdo y también considera que en su departamento no se incentiva de manera justa. De los resultados obtenidos se pudo detectar que el noventa por ciento (90%) de los trabajadores tuvieron una respuesta negativa hacia este punto, pues consideran que en su departamento no se incentiva el trabajo de manera justa, esto repercute a que estos se sientan desmotivado y se sientan apáticos a la hora de ejecutar sus tareas. La empresa debe implementar un plan de incentivos que recompense el trabajo de manera justa y equitativa logrando así que su personal se sienta altamente motivado y realice sus tareas de la manera más eficaz.

**9. ¿Los incentivos que ofrece la institución satisfacen completamente sus necesidades?**

<b>Cuadro N° 9. Los incentivos que ofrece la institución satisfacen completamente sus necesidades.</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	1	3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	10	33%
Totalmente en Desacuerdo(1)	19	63%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

**Interpretación:**

En concerniente a este aspecto, se pudo constatar el hecho de que el tres por ciento (3%) de la muestra estudiada está totalmente de acuerdo y dicen que los incentivos que ofrece la institución satisfacen completamente sus necesidades. Por otro lado se pudo determinar que el treinta y tres por ciento (33%) está parcialmente en desacuerdo dicen que los incentivos que ofrece la institución no satisfacen sus necesidades. Mientras que el sesenta y tres por ciento (63%) está totalmente en desacuerdo y aseguran que los incentivos que ofrece la empresa no satisfacen de ninguna manera sus necesidades. Se pudo determinar que el noventa y siete (97%) de los trabajadores tuvieron una respuesta negativa en cuanto a este punto, pues ellos aseguran que la institución no ofrece incentivos que satisfagan sus necesidades y se siente descontentos a la hora de realizar sus labores diarias. Es importante destacar que los incentivos juegan un papel fundamental en cuanto al desempeño que los trabajadores puedan tener, es

por eso que la empresa debe realizar un estudio exhaustivo con respecto a esta situación e implementar un plan de mejora.

**10.¿Le satisfacen los beneficios sociales como personal de este departamento?**

<b>Cuadro Nº10. Le satisfacen los beneficios sociales Como personal de este Departamento.</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	4	13%
Parcialmente de Acuerdo (4)	11	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	7	23%
Totalmente en Desacuerdo(1)	8	27%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente.		

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo conocer que el trece por ciento (13%) de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo y dicen que le satisfacen los beneficios sociales como personal del departamento. Por otro lado el treinta y siete por ciento (37%) está parcialmente de acuerdo. mientras que el veinte y tres por ciento (23%) está parcialmente en desacuerdo y aseguran que no les satisfacen los beneficios sociales, lo mismo sucede con el otro veinte y siete por cierto que está totalmente en desacuerdo. Aquí se pudo determinar que el cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores está de acuerdo con los beneficios sociales que les ofrece la empresa y dicen que se sienten satisfechos con los mismos, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo con dichos beneficios. Es importante que la empresa analice esta situación y busque la manera de que todos sus trabajadores se sientan completamente satisfechos con los beneficios sociales que esta les pueda ofrecer, con la finalidad de aumentar la motivación es sus trabajadores y a su vez lograr un buen desempeño laboral.

## 11. ¿Su jefe toma en cuenta sus nuevas ideas sobre su trabajo.

Cuadro N°11. Su jefe toma en cuenta sus nuevas ideas sobre su trabajo		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	2	7%
Parcialmente de Acuerdo (4)	9	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	10	33%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

Solo el siete por ciento (7%) de la muestra seleccionada está totalmente de acuerdo y dice que sus jefes toman en cuenta sus nuevas ideas que proponen sobre su trabajo. Mientras que el treinta por ciento (30%) está parcialmente de acuerdo y también afirman que sus jefes toman en cuenta las nuevas ideas que estos proponen en cuanto a su trabajo. Por otro lado el treinta y tres por ciento (33%) está parcialmente en desacuerdo y aseguran que sus jefes no toman en cuenta las ideas que estos proponen en cuanto a su trabajo. Por otro lado se pudo observar que el treinta por ciento (30%) está totalmente en desacuerdo con respecto a ser considerados por sus jefes a la hora de aportar alguna idea sobre su puesto de trabajo. Con respecto a lo antes expuesto se pudo determinar que el sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores tuvo una respuesta negativa en cuanto a la consideración que tiene sus jefes, cuando estos aportan nuevas ideas sobre su trabajo, pues muestran un gran descontento y dicen que las ideas que ellos promueven no son tomadas en cuenta por sus supervisores. La importancia de lo mencionado se presenta en que constantemente el

trabajador busca innovar o mejorar su trabajo. La empresa debe considerar este punto y establecer un buzón de sugerencias donde los trabajadores puedan expresar de manera tranquila sus opiniones y aportes con respecto a su trabajo.

**12.¿Le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos?**

<b>Cuadro Nº12. Le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos</b>		
<b>Aleternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	4	13%
Parcialmente de Acuerdo (4)	3	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	10	33%
Totalmente en Desacuerdo(1)	13	43%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
Fuente: Trabajadores del Departamento de Atecnion al Cliente		

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos demuestran que solo un trece por ciento (13%) de la muestra estudiada está totalmente de acuerdo y afirman que dentro de la organización le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos. Mientras que el diez por cierto (10%) está parcialmente de acuerdo. Por otro lado el treinta y tres por ciento (33%) está parcialmente en desacuerdo y opina que la empresa no le brinda la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos. Por otro lado se pudo observar que el cuarenta y tres por ciento (43%) está totalmente en desacuerdo y considera que la organización no le ofrece la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos. Aquí el setenta y siete por ciento (77%) de los trabajadores respondieron de manera negativa, demostrando un gran descontento con la organización, ya que no les dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos, esto hace que se sientan desmotivado por no ser tomados en cuenta a la hora de asumir

nuevos retos y no permitirles crecer profesionalmente. La empresa debe considerar este punto y darles a sus trabajadores la oportunidad de nuevos ascensos o promociones.

### 13. ¿Usted busca conocer cada día más acerca de su trabajo?

Cuadro N°13. Usted busca conocer cada día más acerca de su trabajo		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	7	23%
Parcialmente de Acuerdo (4)	7	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	10%
Parcialmente en desacuerdo (2)	4	13%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente.		

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se conoce, que el veinte y tres por ciento (23%) de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo y dicen que buscan conocer cada día más acerca de su trabajo. Mientras que el otro veinte y tres por ciento (23%) dice estar parcialmente de acuerdo y manifiestan que están interesados en conocer cada día más sobre su trabajo. Un diez por ciento (10%) demuestra no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado existe un trece por ciento (13%) que está parcialmente en desacuerdo mientras que un treinta por ciento (30%) aseguran que no están interesados en conocer cada día más sobre su puesto de trabajo, demuestran cierto desinterés por su puesto de trabajo. Estos resultados presentan la falta de deseo por parte de los trabajadores de superarse y auto realizarse en las funciones desempeñadas. Sin embargo el cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores afirman estar de acuerdo y dicen que buscan conocer cada día más sobre su trabajo, esto demuestra que si se sienten motivado e interesados por su trabajo.

#### 14. ¿Se establece y fomenta el trabajo en equipo?

Cuadro N°14. Se establece y fomenta el trabajo en equipo		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	11	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	9	30%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

#### Interpretación:

De los resultados obtenidos se puede apreciar que solo el tres por ciento (3%) de la muestra estudiada está totalmente de acuerdo y asegura que en la organización se establece y fomenta el trabajo en equipo. Mientras que un treinta y siete por ciento (37%) está parcialmente de acuerdo, este aspecto tiene significativa relevancia ya que integra a los trabajadores en la búsqueda y consolidar los objetivos y metas que tiene planteado la organización. Por otro lado existe un treinta por ciento (30%) que está parcialmente en desacuerdo y dicen que en la organización no se fomenta el trabajo en equipo. También ocurre lo mismo con el otro treinta por ciento (30%) que está totalmente en desacuerdo. Es importante señalar que el sesenta por ciento (67%) de los trabajadores tuvieron una respuesta negativa en cuanto al trabajo en equipo puede dicen que en la empresa no se establece ni se fomenta el trabajo en equipo. La Empresa debe establecer estrategias para mejorar el trabajo en equipo y así lograr un mejor desempeño por parte de sus trabajadores.

**15. ¿Sus conocimientos le permiten ascender a un nivel jerárquico mayor**

Cuadro N°15.Sus conocimientos le permiten ascender a un nivel jerárquico mayor		
<b>Aleternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	7	23%
Parcialmente de Acuerdo (4)	2	7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	11	37%
Totalmente en Desacuerdo(1)	10	33%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

**Interpretación:**

El veinte y tres (23%) de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo y asegura que sus conocimientos le permiten ascender a un nivel jerárquico mayor. Por otro lado el siete por ciento (7%) está parcialmente de acuerdo y también considera que sus conocimientos le permiten ascender a un nivel jerárquico mayor. Mientras que el treinta y siete por ciento (37%) está parcialmente en desacuerdo y afirma que sus conocimientos no les permiten ascender a un nivel jerárquico, lo mismo ocurre con el otro treinta y tres por ciento (33%).Siendo de suma importancia esto ya que fomenta el deseo de cada individuo a tratar de obtener mayores conocimientos y trazarse planes de carrera para crecer junto a la organización.

**16 ¿Tiene autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización a sus jefes?**

Cuadro N°16. Tiene autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización a sus jefes.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	1	3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	9	30%
Totalmente en Desacuerdo(1)	19	63%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

**Interpretación:**

En relación a este aspecto, se percibió que solo el tres (3%) por ciento de la muestra seleccionada está parcialmente de acuerdo y consideran que tienen autonomía para resolver problemas sin tener que pedir autorización previa a sus jefes. El otro tres por ciento (3%) no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otro lado el treinta por ciento (30%) está parcialmente en desacuerdo. Mientras que el sesenta y tres por ciento (63%) está totalmente de acuerdo y aseguran que nunca han tenido autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización previa a sus jefes. Se pudo determinar que el noventa y tres por ciento (93%) de los trabajadores respondieron de manera negativa en cuanto a este punto, pues ellos consideran que la organización no les brinda la suficiente confianza para resolver un problema y tomar decisiones sin notificarlo al jefe inmediato .Este factor es determinante para la motivación de los trabajadores ya que genera expectativas nuevas que pueden verse reflejadas en el desempeño

**17. ¿Se siente apoyado por sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos?**

<b>Cuadro N°17. Se siente apoyado por sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos.</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	7	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	11	37%
Totalmente en Desacuerdo(1)	10	33%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

**Interpretación:**

De acuerdo a este punto se visualiza que solo el (3%) por ciento de la muestra seleccionada esta totalmente de acuerdo que recibe apoyo de sus jefes y compañeros de oficina, mientras que el (23%) por ciento se encuentra parcialmente de acuerdo. Mientras que el (3%) por ciento no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que hay un (37%) por ciento que percibió estar parcialmente en desacuerdo de sentirse apoyado por sus jefes y compañeros de oficinas por sus fracasos y un (33%) por ciento mostro estar totalmente en desacuerdo. Este es un factor que influye en el desempeño laboral del trabajador debido que al no sentir apoyo de sus jefes compañeros de trabajo termina afectando su rendimiento laboral teniendo como resultado un departamento deficiente y desmotivado.

## 18. ¿Se siente a gusto con su equipo de trabajo?

Cuadro N°18. Se siente a gusto con su equipo de trabajo		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	9	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	9	30%
Totalmente en Desacuerdo(1)	10	33%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

En relación a este punto como se observa solo el (3%) por cierto esta totalmente de acuerdo mientras que el(30%) por ciento esta parcialmente de acuerdo de sentirse a gusto con su equipo de trabajo. Por otra parte solo un (3%) por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el (30%) por ciento dice estar parcialmente en desacuerdo de sentirse a gusto pero un (33%) por ciento indica estar totalmente en desacuerdo de sentirse a gusto con su equipo en el trabajo. La mayoría de los encuestados arrojan un resultado negativo en este aspecto ya que el equipo de trabajo es fundamental dentro de cualquier organización por ende si no existe un buen equipo afectaría considerablemente en el desempeño laboral.

### 19. ¿Si la calidad de su trabajo mejora, mejor es su reconocimiento?

Cuadro N°19. Si la calidad de su trabajo mejora, mejor es su reconocimiento		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	1	3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	9	30%
Totalmente en Desacuerdo(1)	19	63%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

#### Interpretación:

El (3%) por ciento refleja estar totalmente de acuerdo con la interrogante mientras que otro (3%) por ciento dice estar parcialmente de acuerdo si la calidad de su trabajo mejora, mejor es su rendimiento. Un (30%) por ciento indica sentirse parcialmente en desacuerdo aunque el (63%) por ciento indica estar totalmente en desacuerdo que si mejora su calidad de trabajo mejor es su reconocimiento. Como se puede notar el (93%) muestra un resultado negativo y por esta razón. Toda organización al no reconocer de manera correcta a los trabajadores por su calidad de trabajo termina afectando en su desempeño laboral.

## 20. ¿El trabajo que usted realiza es reconocido por sus jefes?

Cuadro N° 20. El trabajo que usted realiza es reconocido por sus jefes.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	8	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	11	37%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

Solo el (3%) por ciento esta totalmente de acuerdo mientras que un (27%) dice sentirse parcialmente de acuerdo que el trabajo que realiza es reconocido por sus jefes. Existe solo un (3%) por ciento que indica sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el un (37%) por ciento se encuentra parcialmente en desacuerdo que su trabajo que realiza es reconocido mientras que un (30%) por ciento refleja estar totalmente en desacuerdo que el trabajo que realiza es reconocido por sus jefes. Este aspecto afecta en el desempeño laboral ya que. Toda actividad que se realiza en el ámbito laboral debe ser reconocido por el supervisor o jefe inmediato ya que ayudaría al trabajador mantenerlo motivado

## 21. ¿Le exigen aumentar su rendimiento?

Cuadro N° 21. Le exigen aumentar su rendimiento		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	10	33%
Parcialmente de Acuerdo (4)	12	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	3	10%
Totalmente en Desacuerdo(1)	5	17%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

En este aspecto se reflejo que un (33%) por ciento esta totalmente de acuerdo que se le exige aumentar su rendimiento mientras que existe un (40%) por ciento de los encuestados que arrojo estar parcialmente de acuerdo. Mientras un (10%) por ciento solo muestra estar parcialmente en desacuerdo que se le exige aumentar su rendimiento mientras que el (17%) por ciento indico estar totalmente en desacuerdo. Como se reflejo existe un resultado positivo en la cual los trabajadores indican que se le exigen aumentar su rendimiento; dejando en claro que a pesar que no se les incentiva ni mejora su calidad de trabajo se le exige aumentar su rendimiento laboral creando una desmotivación que afecta su desempeño de trabajo.

## 22. ¿Las actividades que le asignan le generan estrés?

Cuadro N° 22.Las actividades que le asignan le generan estrés		
<b>Aleternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	10	33%
Parcialmente de Acuerdo (4)	11	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	2	7%
Parcialmente en desacuerdo (2)	4	13%
Totalmente en Desacuerdo(1)	3	10%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

### Interpretación:

El (33%) por ciento indicó estar totalmente de acuerdo mientras que el (37%) por ciento esta parcialmente de acuerdo que a los actividades que se le asignan le generan estrés .Solo un (7%) por ciento reflejo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 13(%) por ciento mostro estar parcialmente en desacuerdo que las actividades que le asignan le genera estrés y un solo (10%) por ciento mostro estar en desacuerdo. Se visualiza un resultado en positivo en donde los encuestados reflejan que las actividades que le asignan le generan estrés, afectándole considerablemente en su desempeño laboral debido que presentan recarga de trabajo.

**23. ¿La posibilidad de desarrollo de la institución es un factor motivante para usted?**

Cuadro N° 23. La posibilidad de desarrollo de la institución es un factor motivante para usted.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	3	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	2	7%
Parcialmente en desacuerdo (2)	12	40%
Totalmente en Desacuerdo(1)	13	43%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

**Interpretación:**

Solo un (10%) por ciento indico que existe posibilidad de desarrollo en empresa como factor motivador para él. Mientras que un (7%) por ciento dejo como resultado no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Pero un (40%) por ciento indico estar parcialmente en desacuerdo de la posibilidad de desarrollo de la empresa sea un factor motivante pero el (43%) arrojo estar totalmente en desacuerdo. Como se puede visualizar existe un resultado negativo porque el trabajador no ve positivo desarrollarse profesionalmente dentro de la organización; no lo ve como un factor motivador, por lo tanto afecta su desempeño laboral dentro de la organización.

**24. ¿Sus objetivos personales van en consonancia con los de la institución?**

Cuadro N° 24. Sus objetivos personales van en Consonancia con los de la institución.		
<b>Aleternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	2	7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	7	23%
Parcialmente en desacuerdo (2)	7	23%
Totalmente en Desacuerdo(1)	13	43%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

**Interpretación:**

Se reflejo que un (3%) por ciento esta totalmente de acuerdo, mientras que solo un (7%) por ciento indico estar parcialmente de acuerdo que sus objetivos personales están en consonancia con los de la institución. el (23%) por ciento indico no estar de acuerdo ni en desacuerdo que sus objetivos personales van en consonancia con la empresa.se reflejo que un (23%) por ciento se encuentra parcialmente en desacuerdo y un (43%) por ciento indico estar totalmente en desacuerdo que los objetivos personales van en consonancia con los e la institución. Este resultado nos muestra que la mayoría de los trabajadores no comparten los mismos objetivos trazados por la empresa; afectando considerablemente en el desempeño laboral.

## 25. ¿Cuándo un compañero está ocupado le brinda ayuda?

Cuadro N° 25. Cuando un compañero está ocupado le brinda ayuda		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	1	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	11	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	10	33%
Totalmente en Desacuerdo(1)	7	23%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

### Interpretación:

Solo el (3%) por ciento señalo estar totalmente de acuerdo y un (37%) por ciento indico estar parcialmente de acuerdo de brindarle ayuda a un compañero cuando esta ocupado. Un (3%)por ciento arrojo no estar de acuerdo ni en desacuerdo de brindarle ayuda a un compañero cuando esta ocupado. Un (33%) por ciento indico estar parcialmente en desacuerdo y un (23%) por ciento indico estar totalmente en desacuerdo de brindarle ayuda a un compañero cuando esta ocupado. Existe un resultado negativo ya que la mayoría de los encuestados indico no ayudar a un compañero cuando esta ocupado reflejando que no existe compañerismo ni trabajo en equipo por tal razón se ve afectado el desempeño laboral.

**26. ¿Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo?**

Cuadro N° 26. Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	4	3%
Parcialmente de Acuerdo (4)	6	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	9	33%
Totalmente en Desacuerdo(1)	11	23%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente		

**Interpretación:**

Solo el (3%) por ciento señalo estar totalmente de acuerdo y un (37%) por ciento indico estar parcialmente de acuerdo de brindarle ayuda a un compañero cuando esta ocupado. Un (3%)por ciento arrojo no estar de acuerdo ni en desacuerdo de brindarle ayuda a un compañero cuando esta ocupado. Un (33%) por ciento indico estar parcialmente en desacuerdo y un (23%) por ciento indico estar totalmente en desacuerdo de brindarle ayuda a un compañero cuando esta ocupado. Existe un resultado negativo ya que la mayoría de los encuestados indico no ayudar a un compañero cuando esta ocupado reflejando que no existe compañerismo ni trabajo en equipo por tal razón se ve afectado el desempeño laboral .Se evidencio un resultado negativo ya que en su mayoría dejo claro que no cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo; dejando en claro que esto afecta en el rendimiento laboral y el desempeño de trabajo.

**27. ¿La empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar?**

Cuadro N° 27.La empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	13	43%
Totalmente en Desacuerdo(1)	17	57%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente		

**Interpretación:**

El (43%) por ciento indico estar parcialmente en desacuerdo que la empresa desarrolla planes de formación y capacitación a fin de mejorar el desempeño laboral. mientras que el (57%) por ciento señalo estar totalmente en desacuerdo .El 100% de los encuestados dejaron claro que la empresa no se preocupa por adiestrarlos ni desarrollarlos profesionalmente arrojando un resultado negativo e influye en el desempeño laboral.

## 28. ¿Sus jefes lo tratan con respeto y consideración?

Cuadro N° 28.Sus jefes lo tratan con respeto y consideración		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	2	7%
Parcialmente de Acuerdo (4)	14	47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	3	10%
Totalmente en Desacuerdo(1)	11	37%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

### Interpretación:

El (7%) por ciento indico estar totalmente de acuerdo con la interrogante mientras que el (47%) por ciento señala estar parcialmente de acuerdo que sus jefes lo tratan con respeto y consideración. solo el (10%) dice que se encuentra parcialmente en desacuerdo y el (37%) por ciento señala estar totalmente en desacuerdo que sus jefes lo tratan con respeto y consideración. esto nos arrojo un resultado positivo a pesar de no ser incentivados, ni motivados el trato de los jefes es respetuoso hacia los subordinados.

## 29. ¿Logra los objetivos y metas personales planteadas?

Cuadro N° 29. Logra los objetivos y metas personales planteadas		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	2	7%
Parcialmente de Acuerdo (4)	10	33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	8	27%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

### Interpretación:

Solo un (7%) por ciento dice estar totalmente de acuerdo de lograr los objetivos y metas personales planteadas mientras que el (33%) por ciento indica estar parcialmente de acuerdo. El (3%) por ciento dice ni estar de acuerdo ni en desacuerdo de lograr los objetivos y metas planeadas. Pero el (27%) por ciento se encuentra parcialmente en desacuerdo de lograr los objetivos y metas personales planteadas aunque el (30%) por ciento de encuentra totalmente en desacuerdo. El (70%) por ciento dejo en claro que no logra los objetivos y metas personales planeadas; este resultado negativo influye sin duda alguna en el desempeño laboral de los trabajadores

### 30. ¿El trabajo que realizo me hace sentir importante?

Cuadro N° 30.El trabajo que realizo me hace sentir Importante.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	4	13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	3%
Parcialmente en desacuerdo (2)	16	53%
Totalmente en Desacuerdo(1)	9	30%
<b>Totales</b>	30	100%

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente

#### Interpretación:

El (13%) por ciento dice estar parcialmente de acuerdo que el trabajo que realiza lo hace sentir importante solo un (3%) por ciento dice ni estar desacuerdo ni en desacuerdo de que el trabajo que realiza lo hace sentir importante. el (53%) por ciento dice estar parcialmente en desacuerdo de que el trabajo que realiza lo hace sentir importante mientras que el (30%) por ciento esta totalmente en desacuerdo el (83%) por ciento deja en evidencia un resultado negativo; esto es debido que el trabajador no se siente importante en la organización ya que no se toma en cuenta su trabajo influyendo esta situación en el desempeño laboral.

**31. ¿El salario que percibo suple mis necesidades de seguridad y protección contra amenazas?**

Cuadro N° 31.El salario que percibo suple mis necesidades de seguridad Protección contra amenazas		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	0	0%
Parcialmente de Acuerdo (4)	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	0	0%
Parcialmente en desacuerdo (2)	10	33%
Totalmente en Desacuerdo(1)	20	67%
<b>Totales</b>	30	100%
<b>Fuente:</b> Trabajadores del Departamento de Atencion al Cliente		

**Interpretación:**

El (33%) por ciento esta parcialmente en desacuerdo de que el salario que percibe suple sus necesidades contra amenazas y perdidas mientras que un (67%) por ciento señala que se encuentra totalmente en desacuerdo .Esto nos da como resultado negativo ya que el 100% por ciento de los encuestados están parcialmente o totalmente en desacuerdo de que el salario que percibe no suple con sus necesidades de seguridad contra amenazas y perdidas; esto arroja como consecuencia un clima de inconformidad en el trabajador y de incertidumbre que afecta el desempeño laboral del trabajador.

### 32. ¿Le presta apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema?

Cuadro N° 32. Le presta apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema.		
Aleternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo (5)	2	7%
Parcialmente de Acuerdo (4)	11	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	2	7%
Parcialmente en desacuerdo (2)	7	23%
Totalmente en Desacuerdo(1)	8	27%
<b>Totales</b>	30	100%

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Atención al Cliente

#### Interpretación:

El (7%) por ciento esta totalmente de acuerdo de prestarle apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema mientras que el (37%) por ciento esta parcialmente de acuerdo. Solo un (7%) por ciento no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo de prestarle ayuda a sus compañeros. Existe un (23%) por ciento que refleja estar parcialmente en desacuerdo y un (27%) que dice estar totalmente en desacuerdo de prestarle apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema. Existe un resultado negativo ya que la mayoría de los encuestados no hay compañerismo ya que no les interesa ayudar a sus compañeros cuando presentan algún problema, en virtud de todo esto como consecuencia afecta el desempeño laboral en los trabajadores.

## CORRELACION POR RANGO O POR SPEARMAN

La correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa. Si una de las variables es inervalarla y la otra ordinal también se utiliza Spearman.

<b>Tipos de correspondencias</b>	
<b><math>r = 0</math></b>	<b>No existe correspondencia</b>
<b><math>r = +/- 0,01</math> a <b><math>0,20</math></b></b>	<b>Bajo grado de correspondencia</b>
<b><math>r = +/- 0,21</math> a <b><math>0,70</math></b></b>	<b>Regular bajo de correspondencia</b>
<b><math>r = +/- 0,71</math> a <b><math>0,99</math></b></b>	<b>Alto grado de correspondencia</b>
<b><math>r = +/- 1</math></b>	<b>Correspondencia perfecta</b>

### ***Correlación por Rango o por Spearman***

El coeficiente de correlación de Spearman se realizó en base a los dos objetivos específicos abordados a lo largo de la investigación. Se calculó el total de puntos de ambas variables.

A continuación se muestra un cuadro de resultados del total de puntos obtenidos:

**Objetivo específico 1:** Identificar los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente de una empresa del sector publico, ubicada en el Estado Carabobo.

**MOTIVACION X**

Sujetos	Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	23	26	31	Total
1		1	1	5	4	5	4	2	1	1	5	1	4	1	35
2		1	1	4	4	5	4	1	2	1	4	4	4	1	36
3		2	1	4	5	5	4	2	2	1	4	2	2	2	36
4		1	1	4	4	5	3	2	1	1	2	2	5	1	32
5		1	1	3	2	5	3	1	1	1	4	3	4	1	30
6		2	2	5	5	5	4	4	2	1	4	2	5	1	42
7		1	1	5	4	5	4	2	1	1	4	3	4	1	36
8		1	1	5	4	5	4	2	1	1	5	1	4	1	35
9		2	1	4	4	5	4	2	2	2	5	1	2	1	35
10		1	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1	50
11		1	1	5	2	5	2	4	1	1	4	1	4	2	33
12		1	1	5	2	5	2	2	2	1	4	4	5	2	36
13		1	1	5	2	5	2	2	2	1	4	2	1	1	29
14		2	1	5	4	5	3	2	1	1	4	1	2	1	32
15		1	1	5	2	5	2	2	2	2	4	1	1	1	29
16		1	1	1	2	5	2	4	4	2	4	1	1	1	29
17		1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	1	2	1	22
18		2	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	19
19		1	1	1	1	5	2	2	2	1	1	2	2	1	22
20		2	1	2	2	5	2	2	4	1	1	1	1	1	25
21		1	1	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	25
22		2	1	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	26
23		1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24
24		1	2	2	2	5	2	1	2	2	1	1	1	1	23
25		1	1	1	1	4	2	2	2	1	1	1	1	2	20
26		1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2	18
27		1	2	2	1	5	2	2	2	2	2	2	1	2	26
28		2	2	2	2	4	2	1	2	1	2	1	1	1	23
29		2	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	1	1	20
30		1	1	1	1	5	2	2	2	2	1	2	2	2	24

**Objetivo específico 2):** Describir el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de atención al cliente de una empresa del sector público ubicada, en el Estado Carabobo.

**DESEMPEÑO Y**

Sujetos	Items	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	25	27	28	29	30	32	Total
1		4	5	4	4	5	1	2	4	2	4	5	2	3	4	2	4	4	4	4	67
2		4	4	5	4	5	3	3	3	1	4	4	2	2	4	1	4	4	1	5	63
3		4	1	3	4	2	1	1	2	1	2	4	3	3	4	1	4	4	2	4	50
4		4	2	5	4	5	1	4	4	2	3	2	4	3	4	2	4	2	4	4	63
5		4	5	5	2	1	2	4	2	2	2	4	4	3	2	2	4	4	2	3	57
6		4	4	4	4	5	2	4	4	1	4	4	4	3	4	2	4	2	1	4	64
7		4	2	4	2	4	1	2	2	5	4	5	1	4	4	1	4	4	2	4	59
8		4	1	4	4	5	1	2	4	4	4	5	2	3	4	2	4	4	4	4	65
9		1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	4	1	1	2	1	4	3	2	3	39
10		5	5	5	4	5	4	4	4	1	4	5	1	3	4	2	5	5	4	4	74
11		4	4	4	2	4	2	2	4	1	4	4	5	1	3	2	4	4	2	2	58
12		5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	4	5	5	2	5	5	3	5	81
13		2	2	3	4	2	1	4	4	1	2	4	2	4	1	1	4	4	2	4	51
14		2	2	5	4	1	1	4	4	2	2	5	4	1	4	1	4	4	2	4	56
15		2	2	5	4	2	1	4	4	1	2	4	3	1	4	1	4	4	2	4	54
16		2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	2	1	1	1	2	1	31
17		1	2	4	2	1	1	1	2	2	2	5	5	1	2	2	2	2	1	1	39
18		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	26
19		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	4	2	4	1	1	1	2	4	36
20		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	27
21		2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	4	4	2	2	1	1	1	2	2	36
22		2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	4	5	2	2	2	1	1	2	1	39
23		2	2	4	4	2	2	2	1	1	1	5	5	2	1	2	4	2	2	2	46
24		1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	24
25		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	2	1	2	2	2	2	29
26		1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	5	1	2	2	1	2	1	2	34
27		2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	5	1	2	1	1	1	2	2	33
28		2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	5	1	1	1	1	2	2	1	31
29		2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2	1	1	29
30		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	27

## Calculo del Coeficiente de Correlación

CORRELACION POR RANGO O POR SPEARMAN						
	X	Y				
SUJETOS	FACTORES MOTIVACIONALES	DESEMPEÑO LABORAL	R1	R2	R1-R2	(R1-R2) <sup>2</sup>
1	35	67	8	3	5	25
2	36	63	4,5	6,5	-2	4
3	36	50	4,5	14	-9,5	90,25
4	32	63	11,5	6,5	5	25
5	30	57	13	10	3	9
6	42	64	2	5	-3	9
7	36	59	4,5	8	-3,5	12,25
8	35	65	8	4	4	16
9	35	39	8	17	-9	81
10	50	74	1	2	-1	1
11	33	58	10	9	1	1
12	36	81	4,5	1	3,5	12,25
13	29	51	15	13	2	4
14	32	56	11,5	11	0,5	0,25
15	29	54	15	12	3	9
16	29	31	15	23,5	-8,5	72,25
17	22	39	25,5	17	8,5	72,25
18	19	26	29	29	0	0
19	22	36	25,5	19,5	6	36
20	25	27	19,5	27,5	-8	64
21	25	36	19,5	19,5	0	0
22	26	39	17,5	17	0,5	0,25
23	24	46	21,5	15	6,5	42,25
24	23	24	23,5	30	-6,5	42,25
25	20	29	27,5	25,5	2	4
26	18	34	30	21	9	81
27	26	33	17,5	22	-4,5	20,25
28	23	31	23,5	23,5	0	0
29	20	29	27,5	25,5	2	4
30	24	27	21,5	27,5	-6	36
					<b>Σd<sup>2</sup>=</b>	<b>773,5</b>

$$r = 1 - \frac{6 * \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r= 0,8279

r = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d= Diferencia entre los rangos ( X-Y)

n = Numero de Datos

**Interpretación:** Los factores motivacionales corresponden en alto grado con el desempeño laboral. Es decir a mejor factores motivacionales, en consecuencia mejor desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

En este apartado se hace referencia a las respuestas encontradas al problema planteado al inicio de la investigación en función de los objetivos definidos. Así como las recomendaciones sugeridas.

Una vez realizada la investigación en el Departamento de Atención al Cliente, se pudo determinar que la motivación es un factor fundamental en el desempeño laboral de los trabajadores de dicho departamento, siendo de significativa importancia en el desempeño de las actividades que realizan.

El éxito de las grandes empresas casi siempre recae en sus líderes que de alguna u otra manera tienen en sus hombros la responsabilidad no sólo de lograr los objetivos, si no de dar crecimiento sostenido a la organización y a todos los que en ella laboran. Definitivamente para éstos individuos su motor central fue, es y sigue siendo la motivación, sin ella nunca tendríamos los importantes resultados de prestigiosas empresas a nivel mundial, las cuales su eficacia ha sido cimentada por grandes personalidades que sin embargo, sin un equipo de trabajo motivado, con objetivos, disciplina y un ambiente laboral adecuado jamás hubieran alcanzado sus logros.

La motivación vista desde todas las perspectivas posibles juega un papel muy importante para cualquier empresa sea del giro que sea, ya que sin ella el trabajador sólo cumpliría sus labores como una obligación y no como un motivo para estar dentro de la misma.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, basados en el objetivo general

Analizar los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Dpto. de atención al cliente de una empresa del sector público, ubicada en el Estado Carabobo, y una vez recopilada, y razonada la información, se proponen conclusiones en relación a los mismos.

En relación con el objetivo específico número uno (1) Identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente, se evidencio que:

- En relación a los factores motivacionales presentes en los trabajadores se pudo notar que el cien por ciento (100%) de los trabajadores no está de acuerdo con el salario que perciben, ya que no se encuentra acorde a las actividades que realizan.
- Se pudo observar que el cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores indicaron que la remuneración es un factor motivante en su trabajo. Esto quiere decir que al ofrecerle un mejor paquete salarial, estos tendrán un mejor desempeño en su puesto de trabajo, logrando así el cumplimiento de las metas que la organización se plantea
- También se pudo evidenciar que el cien por ciento (100%) de los trabajadores del Dpto. de Atención al Cliente no reciben ningún tipo de reconocimiento por parte de la empresa, sobre la asistencia perfecta, por lo cual muestran cierta inconformidad y falta de motivación a la hora de asistir a su trabajo.

- Por otra parte se pudo notar también, que el noventa por ciento (90%) de los trabajadores indicaron que la empresa no les ofrece ningún tipo de incentivos por la realización y buen desempeño de su trabajo como: bonos, primas, entre otros. Situación de gran debilidad para la empresa, ya que todos los empleados por un al ser motivados a través de buenos incentivos son capaces de brindar un buen desempeño laboral.
- El sesenta y tres por ciento (63%) de los trabajadores indicaron que sus jefes no toman en cuenta las nuevas ideas que estos proponen sobre su trabajo. Es importante mencionar que a través del reconocimiento sobre los aportes y nuevas ideas que estos hagan sobre su trabajo, se logra la integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente.
- El sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores afirman que la empresa no cumple con las normas de higiene y seguridad en su ambiente de trabajo. Es importante destacar que estos se sienten desmotivado ya que no se sienten seguro a la hora de realizar sus tareas. La empresa debe implementar mejoras en cuanto condiciones físicas y ambientales asegurando un ambiente de trabajo adecuado a sus trabajadores.
- También se pudo observar que el setenta y siete por ciento (77%) de los trabajadores aseguran que la empresa no les ofrece la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos, ellos muestran cierto descontento ya que la organización no los toma en cuenta para la realización de nuevas metas y así crecer profesionalmente. Es

importante señalar que la empresa debe incluir a sus trabajadores en la toma de nuevas decisiones con la finalidad de integrarlos y hacerlos sentir parte de la organización. Esto los motivara y por tanto tendrán un buen desempeño.

- Los resultados que arrojó el instrumento es de significativa importancia puesto que se logró detectar que los trabajadores están desmotivados dentro de la empresa, ya que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Esfuerzos que carecen los trabajadores en estudio ya que no se identifican con la remuneración que reciben a cambio de su trabajo y tampoco reciben incentivos que lo motiven a realizar sus tareas de la mejor manera posible y así tener un buen desempeño . No se sienten parte importante del equipo ya que no los toman en cuenta a la hora de asumir nuevas responsabilidades y por ende no se sienten comprometidos con la organización.

Con respecto al objetivo numero dos (02) Describir el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente. En términos generales se evidencio que:

- En cuanto al desempeño laboral se pudo concluir que el 93% de los trabajadores no tienen autonomía para tomar decisiones en el ámbito laboral mientras que un 83% no cuentan con el apoyo de sus jefes en el trabajo que realizan.

- La mayoría de los trabajadores en un 63% dice no sentirse a gusto con el equipo de trabajo dentro del departamento de atención al cliente al igual que el 50% de los trabajadores manifestaron no sentirse apoyados con sus compañeros
- El 100 % de los trabajadores encuestados indico que el salario que devenga no supe sus necesidades de seguridad en contra de las amenazas y de igual forma el mismo porcentaje de los encuestados enfatizo que la empresa no realiza adiestramiento para desarrollar las habilidades en los trabajadores.
- La mayoría de los trabajadores en un 70% indico que las actividades que le asignan le producen estrés.
- El 84% señalo que el trabajo que realiza no lo hace sentir importante; esto nos refleja que los trabajos no son tomados en cuenta, por ende se ve afectado su desempeño laboral.
- Los trabajadores en un 67% dejaron claro que sus objetivos personales no están alineados ni en consonancia con los de la empresa, dejando una clara cultura de no existencia del sentido de pertenencia ni el querer un desarrollo mutuo de ganar ganar.

Finalmente el estudio permitió concluir que la empresa, no ofrece un buen salario ni incentivos laborales, razón por la cual los trabajadores se encuentran altamente desmotivados, los resultados arrojan no sentirse parte importante del equipo y no existe compromiso con la organización, lo cual produce conflictos entre los trabajadores lo que da como resultado un mal

desempeño laboral a la hora de ejecutar sus tareas. Es importante destacar que la motivación son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas, las cuales carecen los trabajadores del Dpto. de Atención al Cliente.

Es importante destacar que se realizó un estudio correccional sobre las variables estudiadas: factores motivacionales y el desempeño laboral, el estudio se realizó mediante la teoría de coeficiente de correlación de Spearman, como resultados obtenidos se pudo evidenciar que los factores motivacionales corresponden en alto con el desempeño.

De lo antes expuesto queda demostrado que los factores motivacionales guardan relación con el desempeño laboral, y actúan como agentes determinantes del mismo.

## RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos y analizados en la empresa objeto de estudio, específicamente en el Departamento de Atención al Cliente, las recomendaciones están orientadas a tomar como principios básicos y fundamentales la motivación y el desempeño laboral, dando respuesta al objetivo específico Numero. Tres (03) Sugerir Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de atención al cliente. A continuación se recomienda lo siguiente:

- Realizar un análisis de las funciones asignadas en el Departamento de Atención al Cliente, que estén orientadas a evaluar la relación existente entre el salario y la responsabilidad del cargo.
- Implementar programas de reconocimiento por el trabajo bien hecho, con la finalidad de aumentar la estima personal y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dpto.
- Promocionar una campaña de divulgación de su filosofía, que incite al aumento de la motivación de los empleados al estar más comprometidos con la organización.
- Divulgar un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, deben cuidar el ambiente y fomentar la relajación.
- Implantar un sistema salarial de tal manera que remunere adecuadamente el logro.

- Establecer una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible ofrezca incentivos financieros efectivos, con el objeto de elevar el nivel de pertenencia y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de motivación extrínseca.
- Diseñar un plan de remuneraciones sensibles y justas basados en méritos; cuando la empresa estipule metas y objetivos, con la finalidad de que si los trabajadores llegasen a cumplir con esas metas pues reciban un incentivo ya sea monetario o de cualquier otro tipo.
- Evaluar periódicamente los servicios, actualizaciones permanentes de los recursos tecnológicos, capacitación continua del recurso humano y medir el grado de satisfacción de los empleados.
- Ejercer un control de las metas y la evaluación de desempeño en todos los niveles del Dpto.
- Mejorar los sistemas de información dentro del Dpto.
- Propiciar la comunicación eficaz, promoviendo un clima de respeto, confianza y compañerismo, que permita a las personas alcanzar los propósitos de la empresa.
- Crear un buzón de sugerencia donde se pueda recoger las ideas y opiniones existentes, con el propósito de inducir la motivación de los mismos al ser tomados en cuenta.
- Fomentar el trabajo en equipo en donde las lluvias de ideas permitan estimular la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización.

- Crear una campaña de promoción y difusión de los valores.
- Actualizar periódicamente las descripciones de cargo.
- Implantar incentivos no remunerados, como botones, certificados, cupones de descuento en adquisición de enseres, día de campo o de playa.
- Asignar actividades que permitan mayor participación de los empleados, para fomentar un mejor desempeño laboral, y éstos puedan establecer un plan de carrera dentro de la organización objeto de estudio.
- Realizar reconocimientos que enaltezcan los aportes realizados por los trabajadores en las actividades inherentes a su cargo, a fin de crear estímulos que permitan incrementar el rendimiento de los mismos.
- Desarrollar políticas de adiestramiento y capacitación en el personal que aumente la motivación y el desempeño laboral.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, Nelyssa, Bustamante, Carla y Hernandez Vanessa. (2010). **La motivación laboral del personal de la empresa Dana Venezuela (división tuboauto)**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Arias (2004). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología Científica. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, Galicia y Espinosa, Víctor. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Ediciones Trilla. México. Quinta Edición.
- Balestrini, Mirian (2001) **Como se elabora el proyecto de investigación**. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Belardi, Arturo (1989). **Teoría de La Organización**. Edición Publicación Universidad de Carabobo. Tomo II. Valencia – Venezuela.
- Castillo, José (1993). **Administración de personal**. Santafe-Bogota, D.C. Ecol ediciones.
- Celis María y Hernández Morayma. (2000). **El Comportamiento Organizacional**. Dirección de Medios y Publicaciones U.C. Valencia - Venezuela.
- Cerda, Hugo (1991). **Elementos de Investigación**. Primera Edición. Editorial El Buho LTDA.
- Cummings, Larry y Schwab, Donald. (1985). **Desempeño y Evaluación**. México: Trill
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición. Editorial Mac Graw Hil.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Davis, Keith y Newstrom, John . (2000). **“Comportamiento Humano en el Trabajo”**. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Delgado, José (1998) **La Felicidad**. Ediciones Tema de Hoy. Barcelona, España

Delgado, Colombo y Orfila (2002). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Caracas.

Guillen, Carlos (1999). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Editorial MC. Gran Hill.

Hernández, S.; Collado, C. y Baptista, L. (1.991). **Metodología de la Investigación**. Mc.Graw Hill. Bogotá Colombia. Primera Edición.

Hernández, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006) **Lineamientos de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill Eumed.ne

Hilgard, E.R. y Atkinson, R.C. (1967). Introducción a la Psicología (Cuarta Edición.). New York: Harcourt.

Hodge Billy, Anthony William y Gales Lawrence., (1998). **Teoría de la organización un enfoque estratégico**. Madrid: Pretice hall iberia s.r.l.

Machado, Anderson y Torres, Ruben (2010). **Estrategias motivacionales para elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa privada dedicada a la exportación y distribución de artículos escolares y de oficina ubicada en valencia edo. Carabobo** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Marcano, María Luisa, (1.996). **Lecciones Preliminares de Psicología**. Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. Primera Edición.

Marcano, María Luisa, (2003). **La ciencia de la psicología en el nuevo milenio**. Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia- Venezuela. Primera Edición.

Martínez, Erika y Reyes, Petra (2009). **Importancia de la motivación laboral en el logro de los objetivos organizacionales en el departamento de recursos humanos de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Melinkoff, Ramón (2008). **Los procesos administrativos**. Segunda edición. Mc Graw Hill interamericana editores S.A D.f-Mexico.

Pérez, Ángela y Vegas, Keyla (2009). **Estudio de la motivación de los trabajadores de una empresa de tercerización de servicios del Estado Carabobo, en su entorno laboral.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia

Pinto, Maria (2013). **Motivación y rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de ventas en una empresa destinada al corretaje inmobiliario del Estado Carabobo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia

Ramírez, Enrique (2001) **La globalización y el impacto en el mundo empresarial.** Primera Edición. Editorial luminosa Mexico

Ramírez, Tulio (1999). **Como Hacer un Proyecto de Investigación,** Primera Edición. Editorial Panapo de Venezuela c.a.

Sabino, Carlos (1977). **Metodología de la Investigación,** Segunda Edición. Editorial Logos.

Schultz, Duane (1991). **Psicología Industrial.** México: Edit. Me Graw Hill.

Stephen, Robbins (1999). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Décima Edición. Mexico

Stephen, Robbins (1996). Administración. Editorial Pearson. México Quinta Edición.

Stoner, James y Freeman Edward (1.992). **Administración.** Prentice Hall. México. Quinta Edición.

Smith, Yamile, Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2002). **Conduciendo la Investigación,** Segunda Edición, Editorial Comala.com.

Tamayo, Mario (2003). **Proceso de la Investigación Científica.** Cuarta Edición. México.

Vallejo, Nagera. (2001).**Guía práctica de Psicología. Como afrontar los problemas de nuestro tiempo. Ediciones temas de hoy.** Madrid, España

Warren, Brown. (1990). **Teoría de la Administración.** México: Editorial Limusa.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



Estimado Señor (a):

El presente cuestionario es de gran importancia en el desarrollo de una investigación que se lleva a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Por lo cual se ha sido diseñado este cuestionario con la finalidad de recabar información con respecto al análisis de los factores motivacionales y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente de una empresa del Sector Público, ubicada en el Estado Carabobo. Los datos suministrados por usted serán de gran importancia como información del proceso que se cumple en la investigación. Por lo que se agradece la claridad de sus respuestas.

**Instrucciones:**

- a) No escriba su nombre.
- b) Lea cuidadosamente cada enunciado.
- c) Evalúe cada ítems y marque con una "X" de acuerdo a los siguientes niveles de evaluación: **Ojo marcar únicamente una opción por cada pregunta.**

**5- TOTALMENTE DE ACUERDO**

**4- PARCIALMENTE DE ACUERDO**

**3- NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO**

**2- PARCIALMENTE EN DESACUERDO**

**1- TOTALMENTE EN DESACUERDO**

Nº	ITEMS	Alternativas				
		5	4	3	2	1
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El ingreso que percibe por su trabajo en este departamento lo considera a gusto.					
2	Recibe reconocimiento al tener asistencia perfecta.					
3	La remuneración es un factor motivante en su trabajo.					
4	Su ambiente de trabajo cumple con las normas de seguridad e higiene.					
5	Obtiene los servicios sociales que me pertenecen (servicio de hospitalización, médico.)					
6	La institución le da seguridad de empleo.					
7	La institución brinda incentivos a su personal					
8	En su departamento se incentiva el trabajo de manera justa.					
9	Los incentivos que ofrece la institución satisfacen completamente sus necesidades.					
10	Le satisfacen los beneficios sociales Como personal de este Departamento.					
11	Su jefe toma en cuenta sus nuevas ideas sobre su trabajo					
12	Le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos					
13	Usted busca conocer cada día más acerca de su trabajo					
14	Se establece y fomenta el trabajo en equipo.					
15	Sus conocimientos le permiten ascender a un nivel jerárquico mayor					
16	Tiene autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización a sus jefes.					
17	Se siente apoyado por sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos.					
18	Se siente a gusto con su equipo de trabajo					

<b>19</b>	Si la calidad de su trabajo mejora, mejor es su reconocimiento					
<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Alternativas</b>				
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en</b>	<b>Parcialmente En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>20</b>	El trabajo que usted realiza es reconocido por sus jefes.					
<b>21</b>	Le exigen aumentar su rendimiento					
<b>22</b>	Las actividades que le asignan le generan estrés					
<b>23</b>	La posibilidad de desarrollo de la institución es un factor motivante para usted.					
<b>24</b>	Sus objetivos personales van en Consonancia con los de la institución.					
<b>25</b>	Cuando un compañero está ocupado le brinda ayuda					
<b>26</b>	Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.					
<b>27</b>	La empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar el desempeño en el trabajo.					
<b>28</b>	Sus jefes lo tratan con respeto y consideración.					
<b>29</b>	Logra los objetivos y metas personales planteadas					
<b>30</b>	El trabajo que realizo me hace sentir Importante.					
<b>31</b>	El salario que percibo suple mis necesidades de seguridad (Protección contra amenazas y pérdidas).					
<b>32</b>	Le presta apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema.					

**Muchas Gracias**

