



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO  
NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Autora: Abg. Hecmary Milglen Tortolero Pérez

Campus Bárbula, julio de 2018.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO  
NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
grado de Especialista en Gerencia Pública**

Autora: Abg. Hecmary Milglen Tortolero Pérez.

Tutora: Abg. MsC. Tahis Trejo Chirinos.

Campus Bárbula, julio de 2018.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

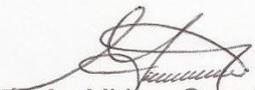
## ACTA DE APROBACIÓN

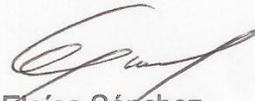
### PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

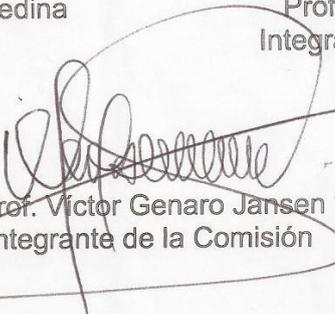
Por medio de la presente hacemos constar que el proyecto de trabajo especial de grado titulado "LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO", presentado por la ciudadana: HECMARY MILGLEN TORTOLERO PÉREZ, CÉDULA DE IDENTIDAD N° V-15.189.918, estudiante del Programa de ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA reúne todos los requisitos exigidos para la inscripción y aprobación del mismo.

La profesora: TAHIS TREJO, aceptó la tutoría del trabajo.

En Bárbula, a los 09 días del mes de mayo de 2018.

  
Profa. Miriam González Medina  
Coordinadora

  
Profa. Eloísa Sánchez  
Integrante de La Comisión

  
Prof. Víctor Genaro Jansen  
Integrante de la Comisión



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **TAHIS TREJO C.**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Especialización

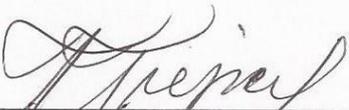
Maestría  Tesis Doctoral

Titulado: **LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO,  
MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Presentado por el ciudadana: **HECMARY MILGLEN TORTOLERO PÉREZ,**  
titular de la Cédula de Identidad N° **V- 15.189.918,** para optar al título de  
Especialista en Gerencia Pública.

Considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la  
evaluación por parte de la Comisión Coordinadora del Programa.

En Valencia a los 10 días del mes de julio del año dos mil dieciocho.

  
Lcda. Abg. Tahis Trejo Chirinos  
CI N° 7.012.776.



## VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”**, presentado por la Abogado **HECMARY MILGLEN TORTOLERO PÉREZ**, titular de Cédula de Identidad N° **15.189.918**, para optar al Título de: **Especialista en Gerencia Pública**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

CI

Firma

---

---

---

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**Participante:** Hecmary Milglen Tortolero Pérez CI N° V- 15.189.918

**Tutora:** Tahis Trejo Chirinos CI N° 7.012.776.

**Título del Trabajo:** La Motivación Laboral en la Dirección de Desarrollo Estudiantil, de la Universidad de Carabobo, Municipio Naguanagua Estado Carabobo.

**Línea de Investigación:** Recursos humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales.

**INFORME DE ACTIVIDADES**

N°	FECHA DE REUNIÓN	TEMA TRATADO	Observaciones
1	26/09/17 28/09/17 02/10/17	Planteamiento y formulación del problema de investigación. Formulación de los Objetivos de la Investigación. Justificación de la Investigación.	
2	10/10/17 11/10/17 24/10/17	Capítulo II. Marco Teórico. Antecedentes de la Investigación. Bases teóricas y legales. Definición de términos básicos.	
3	23/01/18 20/02/18 20/03/18	Diseño del Capítulo III. Marco Metodológico. Tipo y diseño de la investigación. Técnica e instrumentos de recolección de los datos. Técnicas de interpretación y análisis.	
4	16/04/18	Elaboración de páginas preliminares e introducción.	
5	20/06/18	Revisión final del trabajo especial de grado.	

Firma de la Tutora:

Firma de la Alumna:

## ÍNDICE

	pp.
Dedicatoria.....	vi
Reconocimientos.....	vii
Resumen.....	viii
Listado de cuadros.....	ix
Lista de gráficos.....	x
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
<b>CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	17
Universidad de Carabobo.....	17
Dirección de Desarrollo Estudiantil.....	17
Motivación.....	18
Bases Legales.....	40
Definición de Términos Básicos.....	44
<b>CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
Tipo de Investigación.....	47
Población y Muestra.....	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	50
Validez.....	52
Confiabilidad.....	52
Técnicas de Análisis de Datos.....	53
	54
<b>CAPITULO IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	
<b>CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>

## **DEDICATORIA**

Dedico el éxito y la satisfacción de esta investigación a Dios quien me regalo los dones de la sabiduría, el entendimiento y la fuerza para seguir adelante y no desmayar en los momentos difíciles y culminar con esta meta.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega, gracias por sus enseñanzas, gracias por estar siempre a mi lado, todo lo que soy se lo debo a ustedes.

A mi familia en general, quienes siempre me han apoyado en todo momento, gracias por formar parte de mi.

## **RECONOCIMIENTOS**

Gracias a dios por la familia que tengo, con los que disfruto al máximo cada día, gracias a la vida porque día a día me demuestra lo bella que es y me da fuerzas para seguir luchando a pesar de adversidades, gracias a toda mi familia por creer en mí y además por ayudarme a culminar con éxito esta tesis.

A mi tía Beatriz Ofelia Pérez, quien ha sido el brazo ejecutor de toda esta investigación, porque sin tu ayuda no hubiese culminado con esta meta, gracias por tu apoyo incondicional durante todo este tiempo.

A la profesora Tahis Trejo Chirinos, por su colaboración, paciencia, apoyo y confianza depositada en mí para lograr con éxitos mi trabajo de grado.

Gracias a todos ustedes, que son parte de este logro...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO  
NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Autora: Abg. Hecmary Milglen Tortolero Pérez.  
Tutora: Abg. MsC. Tahis Trejo Chirinos.  
Fecha: Julio, 2018.

**RESUMEN**

La motivación laboral consiste en la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo. La investigación desarrollada consistió en analizar la motivación laboral de los trabajadores pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo. El tipo de investigación realizada fue de carácter descriptivo, con diseño bibliográfico y de campo. Para el desarrollo de la investigación se realizó una entrevista, a una muestra representada por 13 personas que comprenden las áreas de Odontología, Jurídico, Orientación, Medicina General, Peluquería y Laboratorio Clínico. Se concluyó que existe la necesidad de crear planes motivacionales de forma sistemática y permanente que permitan entusiasmar y ayudar al trabajador a encontrar el motivo que lo conlleve a la acción, y de esta manera a mantener la ilusión con la que inicio su primer día de trabajo. Estos planes contribuirán a mejorar el rendimiento de los trabajadores y por ende su calidad de trabajo, así como la atención al servicio de los usuarios prestada por los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

**Palabras claves:** Motivación laboral, Dirección de Desarrollo Estudiantil, atención al usuario, trabajadores, estrategias motivacionales.

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Pirámide de la Jerarquización de Necesidades.....	28
2	Teoría de Frederick Herzberg.....	34
3	Teoría de las Necesidades de David McClelland.....	38
4	Distribución de la Muestra.....	50
5	Reconocimiento de los Logros.....	54
6	Reconocimiento por su Labor.....	56
7	Responsabilidad en su Trabajo.....	57
8	Salario.....	58
9	Condiciones de Trabajo.....	59
10	Relaciones Laborales.....	60
11	Fomenta el Crecimiento Personal.....	61
12	Oportunidades de Capacitación.....	62
13	Reconocimiento por Años de Servicios.....	63
14	Promociones y Ascensos.....	65
15	Valoración.....	66
16	Beneficios.....	67
17	Retroalimentación.....	68
18	Toma de decisiones.....	70
19	Estabilidad Laboral.....	71
20	Actividades Realizadas.....	72
21	Recursos Materiales.....	73
22	Medios de Transporte.....	74
23	Seguridad y Protección Física.....	75
24	Políticas de Control de Acceso.....	77
25	Políticas de Premiación.....	78
26	Reconocimiento por Parte del Supervisor Inmediato.....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Reconocimiento de los Logros.....	55
2	Reconocimiento por su Labor.....	56
3	Responsabilidad en su Trabajo.....	57
4	Salario.....	58
5	Condiciones de Trabajo.....	60
6	Relaciones Laborales.....	61
7	Fomenta el Crecimiento Personal.....	62
8	Oportunidades de Capacitación.....	63
9	Reconocimiento por Años de Servicios.....	64
10	Promociones y Ascensos.....	65
11	Valoración.....	66
12	Beneficios.....	67
13	Retroalimentación.....	68
14	Toma de decisiones.....	70
15	Estabilidad Laboral.....	71
16	Actividades Realizadas.....	73
17	Recursos Materiales.....	74
18	Medios de Transporte.....	75
19	Seguridad y Protección Física.....	76
20	Políticas de Control de Acceso.....	78
21	Políticas de Premiación.....	79
22	Reconocimiento por Parte del Supervisor Inmediato.....	80

## INTRODUCCIÓN

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

En la actualidad las empresas tanto públicas como privadas requieren personal altamente motivado para ser cada día más productivos y competitivos. Esta situación tiende a considerar el recurso humano como el capital más valioso que tiene toda institución, para alcanzar las metas propuestas. La motivación es uno de los procesos humanos que se relaciona con el comportamiento y la satisfacción de las necesidades del individuo, ya que representa una fuerza interna y diferente en cada uno de ellos, que lo conduce hacia el logro de una meta específica.

En la práctica y las investigaciones modernas de la administración de recurso humano, se señala a la motivación como factor clave emergente para que las áreas de recursos humanos incorporen nuevas estrategias de incentivo en las relaciones de trabajo. La función de la Dirección de Recursos Humanos se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya al logro de los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto, para lo cual se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en que los individuos trabajen en equipo hacia el logro de objetivos comunes.

Sin embargo en la actualidad existen organizaciones públicas que aun no han entendido la importancia de estudiar y analizar las razones o motivos que

impulsan a un trabajador a realizar o dejar de realizar de determinada manera sus actividades dentro de la institución, a conocer sus expectativas, sus necesidades, las actividades que pueden tener en su trabajo, de tipo social, personal, económico o higiénico, a identificar lo que le satisface, es decir los aspectos que originan la motivación.

Estas deficiencias evidenciadas en algunas instituciones del sector público nos llevan a reflexionar sobre el futuro del recurso humano en países como el nuestro, donde estamos sometidos ante una perspectiva de una economía incierta, una incuestionable pobreza económica y social, que afecta el objetivo de muchas instituciones de tratar de crear un ambiente donde la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente o donde la motivación sea entendida como el grado de compromiso del personal ya que es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados por las organizaciones.

En este sentido el Análisis de la Motivación Laboral en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, como institución dedicada a prestar servicios a la población estudiantil y a la comunidad en general, en las áreas de Odontología, Jurídico, Orientación, Medicina General, Peluquería y Laboratorio Clínico; permitirá determinar las diferentes actitudes que presentan algunos trabajadores adscritos a la institución, las cuales influyen directamente en el servicio y atención al cliente y a su vez inciden en el rendimiento de las labores desempeñadas. Para alcanzar el propósito de esta investigación, se desarrollaran cinco capítulos que se mencionan a continuación:

Capítulo I: Se plantea la situación problemática de la presente investigación que dio origen a este estudio donde se definieron los objetivos generales y específicos, así como la justificación y delimitación de la misma.

Capítulo II: Recoge los antecedentes de trabajos de investigación en el área estudiada, y que sirvieron de fundamento para los objetivos de esta

investigación, y también las ideas temáticas que fortalecen teóricamente la presente investigación, también en este capítulo se describen las bases legales en las cuales subyace la investigación y se definen los términos mencionados que le dan coherencia y facilitan la comprensión de las bases teóricas aquí citadas.

Capítulo III: Se desarrolla la metodología y estrategia de investigación utilizada por el autor en este estudio, tales como tipo de investigación, diseño, nivel de la investigación, nivel de conocimiento, técnica de investigación e instrumentos de recolección de datos, además se define la población estudiada y la muestra definida que fue de 13 personas pertenecientes a la empresa caso estudio, y finalmente las referencias.

Capítulo IV: En esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos así como, la interpretación detallada de cada uno de los ítems que conforman el instrumento.

Capítulo V: En este capítulo se presentan las conclusiones y las recomendaciones que surgieron del análisis e interpretación de los resultados encontrados en el capítulo IV del presente estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El talento humano es uno de los elementos más importantes que constituyen cualquier organización, desde la más pequeña hasta la más grande, independientemente la actividad económica que desarrollan. Las personas son las que impulsan a las organizaciones al logro de sus objetivos. Si bien es cierto que la tecnología se desarrolla a pasos agigantados año tras año y que la aplicación de la misma facilita y promueve la practicidad de procesos específicos, permitiendo optimizar recursos tan importantes como el tiempo, también es cierto que el talento humano no puede ser reemplazado en una empresa en su totalidad, ya que las organizaciones dependen de sus trabajadores para alcanzar el logro de los objetivos y metas planteadas.

Las organizaciones a su vez son un factor de desarrollo clave dentro de las sociedades, ya que a través de ellas se realizan actividades productivas importantes y necesarias para el crecimiento y estabilidad económica de un país; es por ello que se esfuerzan por que sus procesos administrativos sean los adecuados y puedan mantener un control permanente y eficaz de cada uno de sus procesos.

Esto les permite elevar el nivel de eficiencia y eficacia en sus operaciones y lograr las metas y objetivos planteados. Sin embargo, para lograr todo esto, es necesario contar no solo con un personal calificado en cada área de la empresa, sino con un personal motivado y dispuesto a dar lo mejor de ellos para desempeñar sus funciones y realizar de manera eficiente cada una de las actividades que derivan de su marco de actuación dentro de la organización.

Cuando los trabajadores de una organización se encuentran desmotivados por alguna razón, se genera un clima organizacional desfavorable, de tensión o de apatía, que se ve reflejado inmediatamente en la productividad organizacional. Por esta razón, a medida que avanza el siglo XXI las empresas tanto del sector público como del sector privado, consideran la motivación de su personal como una valiosa e importante herramienta para alcanzar las estrategias planteadas en sus objetivos. Al respecto, Alles (2008) indica que: “La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar...” (p. 45).

Es importante que las organizaciones conozcan las necesidades y los requerimientos de sus trabajadores dentro y fuera de sus puestos de trabajo y de qué forma esta puede contribuir a mejorar la calidad del ambiente laboral en el que se desempeña su personal. Si bien es cierto que las organizaciones que planifican la contratación de recurso humano, tienen más probabilidades de contar con climas organizacionales positivos, también es cierto que independientemente de las habilidades, destrezas y conocimientos que posea cada trabajador y que le permiten realizar sus actividades con mayor nivel de eficiencia no son suficientes para generar en la empresa un equipo de trabajo motivado en su totalidad. Melinkoff (2008) quien señala:

Para que una empresa o 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 cual el personal, se sienta más motivado al logro de sus actividades y predomine un clima organizacional satisfactorio (p. 67).

En este sentido en el proceso de motivación en el trabajo intervienen procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo. La conducta motivada en el trabajo se puede identificar en dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, siendo recursos que puede utilizar la empresa para motivar a sus trabajadores. Estos conjuntos son: Los motivadores del entorno laboral y los

motivadores del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por su parte, el contenido del trabajo, refiere aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño. Se trata del conjunto de atributos y características que posee la actividad de trabajo en sí misma.

Por lo antes expuesto se deriva que la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en que puede hacer uno para estimular a los individuos y a los equipos de trabajo a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la empresa conducirán a despertar diferentes clases de motivación, pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo del liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por ello que, para que la organización produzca los resultados esperados, los líderes deben desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los empleados, para lograr motivarlos.

Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar, presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas y la motivación personal la cual depende de cada uno de los miembros que conforman los equipos de trabajo.

En este sentido, las instituciones públicas del Estado Venezolano, se encuentran reorganizándose y enmarcando los procesos internos en función de

una mejor operatividad. Todo ello es posible, propiciando una constante motivación laboral del talento humano, por el hecho de ser los responsables de llevar a cabo la mayor parte de los procedimientos que se requieren para la obtención de una mayor rentabilidad y productividad. En esto radica la importancia del departamento de recursos humanos y la necesidad de que mantengan una política uniforme y coherente, orientada hacia la motivación de los trabajadores.

Los factores que motivan a los individuos que laboran en una organización pueden ser muy diferentes entre sí, pero sin duda, estos pueden encontrarse afectados positiva o negativamente. Es por ello, que las prácticas administrativas que se desarrollan dentro de las empresas deben estar dirigidas a favorecer el ambiente organizacional, y de esta manera, responder positivamente a los factores motivacionales del personal, para que estos puedan desempeñar sus funciones y actividades diarias sin inconveniente, que puedan afectar el desempeño de la organización en general.

La presente investigación está relacionada con la línea de investigación de recursos humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales, hace referencia a la Dirección de Desarrollo Estudiantil dependencia de la Universidad de Carabobo, la cual tiene como Visión:

La Dirección de Desarrollo Estudiantil a la cual aspiramos es una dependencia reconocida como líder en sus procesos gerenciales, proveedora de atenciones de alta calidad, un personal y tecnología excelente; reconocida en la comunidad universitaria, facilitadora de sus procesos gerenciales y participativa en el proceso de formación de los estudiantes universitarios para el logro de un profesional universitario integralmente formado, comprometido con el desarrollo de la sociedad venezolana. En esta dependencia nos desempeñamos a un nivel que Nuestros trabajadores consideran la dependencia como el mejor sitio de trabajo y se sienten integralmente comprometidos con ella. Nuestros proveedores se encuentran satisfechos de trabajar con nosotros. Nuestras instancias normativas y reguladoras manifiestan que

cumplimos a cabalidad nuestros compromisos. Los grupos de opinión mantienen una relación armoniosa con nosotros.

Así mismo tiene como misión: La Dirección de Desarrollo Estudiantil es una dependencia dedicada a proveer las mejores atenciones que garanticen la interacción biológica, espiritual, psíquica y social; y comprometida a responder las expectativas de los estudiantes universitarios y sus trabajadores, contribuyendo así a elevar su calidad de vida.

Esta estructura por los siguientes departamentos: Dirección, Fundación de Asistencia Médica, Hospitalaria para Estudiantes de Educación Superior Pública (FAMES), Coordinación de Bienestar Estudiantil, Departamento de Asesoramiento, Apoyo y Orientación, Departamento Socioeconómico, Coordinación de Servicios Médicos Estudiantiles, Área de Cirugía Menor, Área de Servicio Odontológico, Área de Laboratorio, Coordinación de Planificación y Presupuesto, Oficina Sectorial de Administración, Servicios Generales y Mantenimiento, Área de Publicación, Oficina Sectorial de Recursos Humanos, Unidad de Registro, Información y Documentación, Unidad de Informática, Área de Inventario y Área de Almacén. Para alcanzar las metas y objetivos establecidos por la institución objeto estudio.

No obstante la Dirección de Desarrollo Estudiantil, ha presentado una serie de inconvenientes con el personal que labora en los diferentes servicios que conforman la dependencia. Estos derivan de la insatisfacción por parte de los trabajadores respecto al cargo desempeñado, poca participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, ausencia de políticas, normas y procedimientos claros para el manejo del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil, falta de incentivo para los trabajadores, inexistencia en el uso de los canales formales de comunicación, poca actualización en actividades de capacitación y desmotivación de los trabajadores en relación al ingreso mensual percibido y a la cancelación oportuna de nomina.

Lo antes mencionado trae como principal consecuencia la calidad y cantidad del servicio prestado a la comunidad universitaria y la comunidad en general, los cuales son afectados de forma negativa ante la actitud asumida por parte de los trabajadores que allí laboran. De lo antes expuesto con este estudio se pretende realizar un análisis de la motivación laboral del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, ubicada en el Municipio Naguanagua Estado Carabobo y se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil?

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la motivación laboral del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, ubicada en el Municipio Naguanagua estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar la situación actual de los empleados de la Dirección de Desarrollo Estudiantil con respecto a la motivación laboral.
- Determinar los elementos y mecanismos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores la Dirección de Desarrollo Estudiantil.
- Identificar cómo afecta la motivación laboral de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil en la atención al usuario.

## **Justificación de la Investigación**

El factor humano es de suma importancia en toda organización, es por esta razón que toda empresa debe garantizar y mantener el buen estado físico y mental de cada trabajador. La motivación siempre ha sido un tema de gran interés para las organizaciones, dado que permite conocer el por qué los trabajadores se sienten atraídos para realizar su trabajo. Así mismo permite conocer aquello que no se quiere realizar, ya sea porque no le interesa o porque están desmotivados.

Con el desarrollo de esta investigación, se analizó la motivación de los trabajadores pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, y de esta manera los resultados obtenidos podrían contribuir a solucionar la problemática que se presenta la organización en relación a este tema. También podrá servir como una herramienta que al aplicarse, contribuya a minimizar situaciones problemáticas relacionadas con la satisfacción laboral, que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales, así como crear un vínculo de fidelidad en los trabajadores, que contribuya en la calidad del servicio prestado a sus clientes internos y externos.

La importancia del desarrollo de la presente investigación, también radica en la posibilidad, que la organización pueda reorientarse hacia la obtención de una mejor gestión de servicios, mayor celeridad en los tiempos de respuesta, menor cantidad de reclamos y mejor comunicación entre los diferentes departamentos y servicios que conforman la institución.

Desde el punto de vista teórico, la investigación servirá de base para futuros estudios relacionados con la temática aquí descrita y puedan dejar sentados antecedentes que den inicio a posteriores investigaciones. En cuanto a los trabajadores se espera que los resultados obtenidos contribuyan a generar el compromiso con la organización, así como conocer los niveles de satisfacción en relación al desarrollo de sus funciones y establecer los factores motivacionales

que permitirán mantener un clima organizacional favorable y motivador para sus empleados.

En el plano social, la obtención de una mejor unidad acorde con las exigencias de la comunidad, lo cual permitirá que predomine el trato cordial y amable, la utilización de mejores métodos de atención, en la búsqueda de la excelencia organizacional. Las acciones sugeridas, permitirán a la organización la presentación de estrategias que contribuirán a mejorar los niveles de motivación de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil y garante de los deberes adscritos a los cargos que desempeñan.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Por otra parte se puede entender como el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar una investigación. Ander-Egg (1995) señala:

El Marco Teórico o Referencial se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación (p. 67).

Para los alcances de esta investigación, el marco teórico se dividió en tres partes: Antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

En la elaboración del Marco Teórico de la investigación, se hace necesario recopilar antecedentes sobre el problema planteado, esto es conveniente porque no existe campo de conocimiento completamente nuevo e inexplorado, y para ello se requiere detectar, obtener y consultar material haciendo una revisión bibliográfica para la presente investigación, consultando algunos trabajos que por su relevancia y vinculación brindaron aportes significativos. Arias (2005) señala:

Los antecedentes de la investigación como todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o propuestos objetivos similares, además de servir como guía al

investigador y permitirle hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (p. 35).

Vivees, (2015), realizó una investigación titulada “Estudio de la Motivación Laboral en una Industria Refinadora de Aceite de Palma Comestible en el Estado Carabobo” como trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Carabobo, con el objetivo de determinar la Motivación Laboral de los trabajadores en una industria refinadora de aceite de palma comestible en el estado Carabobo, para ello realizó una investigación de nivel descriptivo con diseño de campo.

El autor concluyó que no existe satisfacción laboral en los trabajadores si no están presentes las variables de higiene para poder decir que existe satisfacción laboral, es por ello que aun cuando las variables motivacionales como trabajo en sí, responsabilidad o estatus no se encuentran con problemas, no existe motivación en los trabajadores, reiterando la hipótesis que la satisfacción laboral está determinada por los elementos motivadores percibidos por los trabajadores, por lo que recomendó diseñar un sistema de reconocimientos tanto individuales como grupales, que permita que cada persona reciba el reconocimiento que necesita y merece, ya que a fin de cuentas son los trabajadores en todos los niveles quienes hacen lo necesario para que la empresa logre los resultados esperados, se mantenga en el tiempo y crezca como organización.

Este estudio ofreció importantes aportes a la investigación ya que plantea aspectos relacionados a la identificación de los factores motivacionales de la teoría de las necesidades de Frederick Herzberg (1996) y explica la importancia de la satisfacción laboral, orientando al investigador de forma clara en la investigación realizada, permitiendo la identificación de los factores motivacionales y su relación con la motivación laboral. No obstante se diferencia en cuanto a que este estudio se abordara la motivación laboral en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

Por su parte Vásquez (2015), en su proyecto factible titulado “Estrategias Motivacionales Gerenciales para Incrementar el Rendimiento Laboral en la Empresa Daytona Aragua, para optar por el título de Magister en Administración del Trabajo y las Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, desarrolló su investigación para proponer estrategias motivacionales gerenciales e incrementar el rendimiento laboral en la empresa DAYTONA ARAGUA, el tipo de investigación es descriptiva, con soporte bibliográfico, de campo, realizada con la modalidad de proyecto factible.

Como conclusión la autora aporó que a los trabajadores les gustan que le reconozcan sus logros, les gustan tareas retadoras, difíciles de alcanzar y llegar donde se lo proponen, porque el mismo representa en los trabajadores la culminación de sus actividades con éxito. Y recomendó la aplicación de la propuesta basada en el plan de estrategias motivacionales Gerenciales, a fin de que el personal se familiarice con las mismas y se incremente su rendimiento laboral, así como las ventas.

Dicha investigación se relaciona con el trabajo de investigación ya que contribuirá a entender de forma precisa todos los factores que influyen en la motivación laboral, lo que fundamenta teóricamente esta investigación, sin embargo difiere en cuanto a que la orientación de este estudio será en el campo universitario con poblaciones disímiles.

Di Antonio (2012), realizó una investigación titulada “La Motivación Laboral y su Incidencia en El Desempeño Organizacional” como trabajo de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo de los Recursos Humanos en una empresa manufacturera ubicada en el Distrito Capital, en la Universidad Central de Venezuela. El tipo de investigación utilizado fue descriptiva, con diseño de campo.

Se concluyó que éstos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda

de iniciativa propia de los mismos el averiguar sobre ficha Filosofía de Gestión en la Empresa donde laboran. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora actualmente en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados.

Como recomendación para los próximos investigadores se recomienda que delimiten previamente los factores motivadores que tomarán en cuenta en su proyecto, ya que cada vez se consideran más elementos que pueden determinar el desempeño de los empleados, lo que puede ocasionar demasiada amplitud en el tema y carencia de precisión en los resultados.

La relación de este estudio está determinada en la importancia de la motivación en los seres humanos ya que el estar motivado en el trabajo genera consecuencias psicológicas positivas tales como: La autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima elevada.

Salas (2012), en su trabajo presentado, bajo el título de “Niveles de Motivación Laboral de los Maestros del Preescolar del Municipio Chacao” para optar al título de Especialista en Gerencia en la Universidad Central de Venezuela, cuyo objetivo fue diagnosticar los Niveles de Motivación Laboral de los Maestro de Preescolar de las Escuelas Públicas Nacionales del Municipio Chacao. El tipo de investigación fue de campo y de nivel descriptivo, porque se obtuvo información directamente de los docentes y se realizó el diagnóstico a través de una descripción detallada del estado de motivación y desmotivación de los docentes, utilizando como técnica la encuesta a través de cuestionario con preguntas cerradas.

Se concluyó que la motivación laboral influye de otra manera en las actitudes de los empleados, además se identificó todos los factores que inciden

directamente en la motivación de los trabajadores y por ende impacta en el desempeño de la organización.

Como recomendación evaluar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores a partir de un estudio de clima organizacional de tal manera a fin de mejorar las condiciones motivacionales y económicas de los trabajadores que permitan mejorar el desempeño así como, los niveles de eficiencia y eficacia de los mismos.

Esta investigación se relaciona con el trabajo desarrollado ya que permite identificar los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores, así como la importancia de elevar los niveles de satisfacción laboral de los empleados como vínculo para crear identificación y compromiso laboral.

Fontana y Rabela (2011), esta investigación es titulada “Motivación de los Aprendices INCES en Formación Teórica del Área Metropolitana” para optar al título de Especialista en Recursos Humanos, el trabajo de investigación tuvo como propósito identificar las variables socio demográficas, socioeconómicas, educativas y rasgos asociado a los aprendices Inces y su incidencia en el grado de motivación en el proceso de formación teórica. El tipo de investigación fue de campo y de nivel descriptivo, porque se obtuvo información directamente de los aprendices Inces, utilizando como técnica la encuesta a través de cuestionario con preguntas cerradas.

El investigador concluyó que los aprendices Inces en proceso de formación teórica otorgan un alto valor agregado a las recompensas que reciben durante el de formación y a su vez al tipo de empresa en el cual desarrollo su formación práctica.

Se recomiendo la aplicación de planes de incentivos no monetarios así como, el desarrollo de talleres y cursos de capacitación para mantener la motivación de los aprendices Inces en su fase de formación teórica así como una

revisión de las escalas salariales que permitan en la medida de las posibilidades la satisfacción de las necesidades básicas.

El estudio realizado se vincula con la investigación analizada ya que destaca la importancia de la motivación en el desempeño y rendimiento de los trabajadores dentro del ámbito laboral, así como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.

### **Bases Teóricas**

Las Bases Teóricas, consisten en un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y como ocurre un fenómeno, es decir, están referidas a los diferentes aspectos en relación a la problemática planteada. En pocas palabras es la obtención de literatura pertinente al problema de la investigación. Balestrini (2002) señala que es: “El conjunto de proposiciones y conceptos dirigidos a un enfoque determinado tendiente a explicar el fenómeno que se plantea” (p. 35). Es decir, representan la referencia del problema planteado, es por ello, que debe estar estructurada por la teoría para complementar los hechos asilados y alcanzar la relevancia del estudio.

### **Universidad de Carabobo**

Es una de las principales y más prestigiosas Universidades de Venezuela, y una de las cinco Universidades Autónomas de país, es la principal casa de estudios universitarios del Estado Carabobo, está compuesta por siete facultades, ofreciendo más de 60 programas de estudios entre carreras de pregrado y postgrado.

### **Dirección de Desarrollo Estudiantil**

Es una dependencia adscrita a la Universidad de Carabobo, la cual tiene como objetivo prestar servicios a los estudiantes en las áreas relacionadas con

Odontología, Jurídico, Orientación, Medicina General, Peluquería y Laboratorio Clínico.

### **Motivación**

Las metas y los niveles de productividad de una empresa dependen en gran escala del personal que labora en ella debido a que un gerente por sí mismo no puede llevar a cabo todo el trabajo, ya que, requiere de los esfuerzos y el orden que pone en práctica los subordinados los cuales deben estar en condiciones óptimas para realizar eficientemente sus funciones en tal sentido algunos autores definen la motivación en este sentido. Robbins (1.998) define:

Como la voluntad de ofrecer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer la necesidad individual (p. 489)

La motivación está relacionada con la intensidad de los individuos y los esfuerzos realizados para el logro de los objetivos y metas establecidos por la organización, por otra parte está condicionada a la voluntad que tiene ese esfuerzo para la satisfacción de las necesidades individuales. Koontz y Weihrich (1999) señalan:

La Motivación es el impulso que inicia, guía, y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares (p. 501)

La motivación constituye el impulso que mantiene el comportamiento de un individuo para el logro del objetivo deseado, está relacionada con los deseos y necesidades individuales, es por ello que la motivación le pertenece a cada individuo. Salazar (1991) considera:

La motivación es el impulso que puede ser que una persona actúe en una dirección particular, el trabajo, por ejemplo y su

conducta es reforzada por un gran deseo de logro, insistencia y efectividad. La motivación establece un puente entre el esfuerzo humano y el logro efectivo de metas (p. 154)

La motivación contribuye a que una persona actúe de forma particular, atendiendo sus intereses y necesidades, por lo que la misma es reforzada por el deseo de lograr los objetivos y metas organizacionales de forma efectiva y eficiente.

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

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

### **Tipos de Motivación**

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

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

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

**Motivación Extrínseca:** La motivación extrínseca proviene de exterior. Es el tipo de motivación lleva a hacer algo que se quiere mucho, pero se sabe que al final habrá una recompensa. Es la que satisface las dos primeras necesidades de Maslow (1998) o necesidades inferiores las fisiológicas y de seguridad. Se denomina “extrínseca” por que tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las características del contrato laboral las retribuciones económicas (monetarias o en especies), castigos que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas. Esta

motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma sino un medio para obtener otros fines es por ello que esta forma es la más conocida y ampliamente utilizada para incentivar el personal pero no es la más efectiva (p.123).

**Motivación por Logro:** Lahey (1999) describió:

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

**Motivación Social:** Davidoff (2006) señala:

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen sobre la conducta humana, el autor describe que lo seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos (p.341).

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

**Motivación por Afiliación:** El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres así como expresa Lahey (1999) “*motivación por afiliación es la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales*”, es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en

común que los hace afilarse, por ejemplo puede haber un interés en común que comparten el gusto por el football, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos (p.421).

**Motivación por Autorrealización:** Maslow (1943,1970) citado por Cohen & Swerdlik, (2000) ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestran que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra en la jerarquía. A continuación se detalla la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) en orden empezando por la base: Fisiológicas: Hambre, sed, etc; Seguridad: Sentirse fuera de peligro; Pertenencia y amor: Ser aceptado y pertenecer a un grupo; Estima: Ser reconocido por los demás; Cognoscitiva: Capacidad de conocer y explorar; Estética: Percepción que tenemos de belleza, armonía, apariencia agradable a la vista; Autorrealización: Alcance de logros, de objetivos, planteados con respecto a su potencial (p.78).

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

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

**Motivación Laboral:** Según el profesor Daniel Romero Pernalette (2005) en su estudio llamado Trabajo y Motivación:

Es el proceso mediante el cual un trabajador impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre el inicia, dirige y mantiene una conducta

orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades mientras simultáneamente intenta alcanzar una meta para la organización (p.2).

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guía a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia y amigos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencia que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño por esto es necesario pensar en que puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto el interés de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que fluye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar indiferentes clases de motivación pero en términos más prácticos , el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación.

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

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente es más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que se observa una actividad deportiva y se queda tan impresionado que se siente la necesidad de integrarla en la vida a partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica se siente un placer que empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo si, además, se obtiene un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero) ellos reforzaran, aun mas la conducta de repetir dicha práctica.

Se piensa que no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor es más, si el único objetivo fuese ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente solo unos pocos seguirían practicando evidentemente los ganadores.

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismo es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultado. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles.

De igual forma existe la motivación positiva que nace del deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo, ya que el individuo sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa interna o externa, y la motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento, y orientación de la conducta individual con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos amenazas, etc., de la familia o de la sociedad.

**Las Emociones:** Es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia, experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz, entre otros.) y si no, experimenta una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, entre otras.).

De esta forma, los organismos vivos disponen del mecanismo de la emoción para orientarse, a modo de brújula, en cada situación, buscando aquellas situaciones que son favorables a su supervivencia (son las que producen emociones positivas) y alejándoles de las negativas para su supervivencia (que producen emociones negativas). En muchos aspectos se puede decir que las emociones son tipos especiales de motivo (por ejemplo, la agresión es una conducta dirigida por la rabia).

Mientras que la motivación general está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal, aquí el foco se orientará hacia la situación del trabajo. Por consiguiente, motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales. La motivación se relaciona con tres aspectos:

- Dilección del comportamiento (Objetivo)
- Fuerza e intensidad del comportamiento (Esfuerzo)
- Duración y persistencia del comportamiento (Necesidad)

Los tres elementos fundamentales en esta motivación son esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales, cuando una persona está motivada, intenta trabajar más. Sin embargo, los niveles de esfuerzo elevados no siempre conducen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar a la organización. Por lo tanto, se debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad. Un esfuerzo bien dirigido y coherente con el objetivo organizacional que se pretende alcanzar es el tipo de esfuerzo

esperado. Por último, la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales.

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

Este es el denominado ciclo de motivación: secuencia de eventos que van desde la necesidad no satisfecha hasta la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio. Así, se puede decir que los empleados motivados están siempre en estado de tensión, para reducir esta tensión hacen esfuerzos y esperan alcanzar algo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo se orienta y tiene éxito, conduce a la satisfacción de la necesidad y reduce la tensión.

Como el interés radica en el comportamiento de trabajo, es imprescindible que exigencias de las necesidades individuales de las personas sean compatibles y coherentes con los objetivos organizacionales; cuando hay congruencia entre estos objetivos, las personas están dispuestas a dedicar elevados niveles de esfuerzo para atender los intereses de la organización.

Según Chiavenato (2002), las teorías sobre motivaciones se pueden clasificar en dos enfoques diferentes: por un lado, están las teorías de contenido relacionadas principalmente con lo que está dentro del ambiente que lo rodea y que energiza o sustenta su comportamiento. (p.17)

Proporciona una visión general de las necesidades humanas y ayuda al administrador a entender lo que desean las personas o lo que satisfará sus

necesidades. En realidad, son teorías estáticas y descriptivas. Por el otro lado, se hallan las teorías de proceso, que ofrecen una alternativa más dinámica, pues proporcionan la comprensión de los procesos cognitivos o de pensamientos de las personas, que influyen en su comportamiento.

**Fundamentación Teórica de la Motivación:** existe una importante cantidad de información teórica y práctica en relación a la motivación. Su desarrollo conceptual e histórico involucra el aporte de diversas teorías. Es por ello que la motivación puede ser entendida desde tres puntos de vistas o metas: La perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúan, piensan y sienten de manera integrada.

**Teoría de la Jerarquía de Necesidades:** la necesidad es el origen de la motivación, es decir, para motivar a un trabajador hay que conocer o ubicar en qué nivel de la jerarquía de necesidades propuesta por él se encuentra. Así Abraham H. Maslow (1943) propuso una teoría, que intenta estudiar al hombre como una totalidad y relacionada con las necesidades humanas. Está basada en la teoría humanista de la personalidad, la cual plantea que todos los organismos nacen con ciertas capacidades o potencialidades, capacidades descritas como una especie de modelo genético, al cual se agrega la forma y la sustancia con el paso de los años.

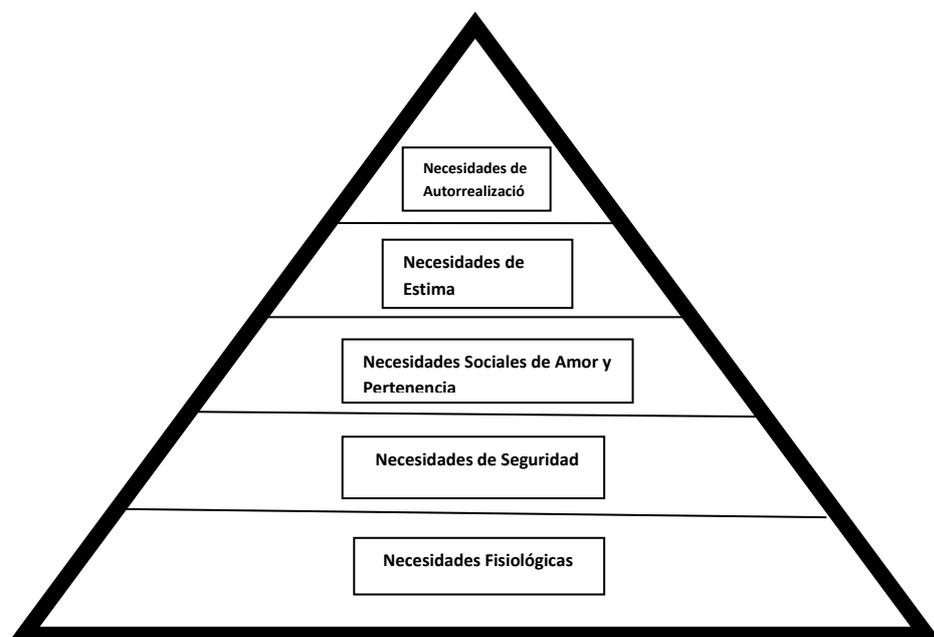
La jerarquía de las necesidades está basada en dos tipos: Las necesidades de carencia o déficit y las necesidades de desarrollo o crecimiento. Las necesidades de carencia, se fundamenta en los genes, los instintos humanos o necesidades primarias, es por eso que el individuo reacciona con mayor prioridad a satisfacer tales necesidades, Maslow (1943), también las llama necesidades inferiores. Sin embargo Maslow (1943), asume que las personas tienen una motivación intrínseca a mejorarse a sí mismos “self-actualización”, de conocerse a

sí mismos, realizarse y trascender, a estas necesidades las denomina, necesidades superiores.

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero, por lo general, surgen con alguna prioridad, por ello Maslow (1998) afirma que esta teoría concibe que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, estas necesidades se encuentran organizadas de forma estructural, como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Maslow (1998), se centra en cinco niveles, las de orden inferior que se satisfacen de manera externa (salario, antigüedad, sindicato), son físicas y de seguridad; y las de orden superior que son la necesidad social, de estima y autorrealización, que se satisfacen interiormente.

### **Cuadro 1. Pirámide de la Jerarquización de Necesidades**



**Fuente: Abraham Maslow, (1943). Adaptado por Tortolero Pérez (2017).**

## **Necesidades Inferiores**

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

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

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

**Necesidades de Estima:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. En este grupo radica la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Maslow (1943) llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo, tenemos un déficit, sentimos necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, dejan de ser motivadoras.

## Nivel Superior

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

Maslow (1943), menciona muy poca gente se considera autorrealizada siendo, por lo general centradas en la realidad, enfrentar los problemas en virtud de sus soluciones y conciben que los medios pueden ser fines en sí mismos y que los medios suelen ser más importantes que los fines, requieren de privacidad siendo independientes de la cultura y entorno apoyándose más en sus propias experiencias y juicios, muestran aceptación de sí mismos y de los demás.

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

Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo: sueño-actividad, sexo, etc.); a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección, el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su

conservación personal; en la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente requerimientos más elevados: sociales, de estima y de autorrealización.

Cuando el individuo satisface sus exigencias sociales, surgen las carencias de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las sociales, en tanto que la autorrealización lo son de la de estima. Los niveles más elevados de insuficiencias sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de la ausencia de estima; ello es una conquista individual; las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades; las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.), requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

### **Teoría de los dos Factores**

La teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

**Factores Higiénicos o de Insatisfacción:** están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera

del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

**Factores de Motivación de Satisfacción:** están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de

eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. La teoría de los factores es criticada por basarse en la investigación de una pequeña muestra y generalizada a partir de éstas. En segundo lugar, el trabajo de Herzberg simplifica la naturaleza de la satisfacción o la insatisfacción puede residir en el contexto del trabajo y no en el contenido del trabajo, o en ambos al mismo tiempo. Además, ciertas dimensiones como responsabilidad y reconocimiento son más importantes para la satisfacción o dimensiones que otras dimensiones como condiciones de trabajo, políticas y prácticas de la empresa, o condiciones de seguridad.

El modelo Herzberg está orientada hacia el comportamiento en el trabajo, y el administrador de recursos humanos puede utilizarlo con facilidad, su efecto en la práctica administrativa no se debe subestimar, pues muchas de sus aplicaciones son útiles para este, independientemente de la validez científica.

Es una teoría de los determinantes de la satisfacción e insatisfacción en el empleo, y no propiamente una teoría de la motivación. Sobre la base de lo expuesto, la teoría de Maslow y Herzberg la Motivación proporciona un conjunto de elementos que permiten la aplicación práctica en el entorno cotidiano de las organizaciones, como ambas carecen de confirmación científica, surgieron otras teorías contemporáneas con algo en común: cierto grado de validez científica. Esto no significa que ellas sean perfectamente correctas, sino que constituyen el estado actual del conocimiento respecto a la motivación de las personas.

## Cuadro 2. Teoría de Frederick Herzberg

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

**Fuente: Frederick Herzberg, (1966).**

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

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

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

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

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

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

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

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

**La necesidad de afiliación:** La tercera necesidad que aisló McClelland (1961); es la afiliación. Es una conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disputa de vínculos afectivos con otras personas, la meta que se persigue es alcanzar una relación amistosa recíproca. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de las relaciones personales.

Las relaciones sociales tienen prioridad sobre el cumplimiento del puesto de trabajo para estas personas. Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. Robbins y Coulter (2005) describen que:

Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua (p. 177).

De este modo, el autor explica que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar relacionadas muy de cerca y en forma proporcionalmente inversa con el éxito administrativo. Los mejores administradores tienen grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. De hecho, una motivación de alto poder puede ser un requisito para la eficacia administrativa. La necesidad de afiliación, las personas con gran interés de afiliación luchan por la amistad.

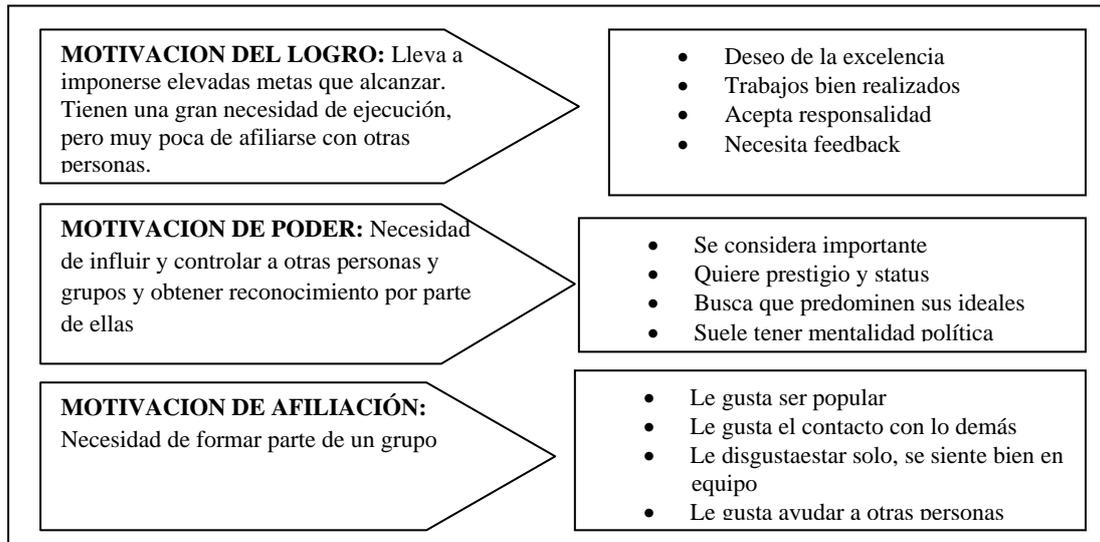
Prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca, como se ha visto dicha teoría se basa principalmente en que la cultura, influye sobre el ser humano, incrementando este su deseo de superarse o realizarse, según las condiciones geográficas y los recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos posean. Los factores tales como la confianza, libertad afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

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

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

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

### Cuadro 3. Teoría de las Necesidades de David McClelland



**Fuente: David McClelland (1961).**

En resumen, David McClelland (1961) afirmó que todos los seres humanos tienen necesidades particularmente importantes: Logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo del logro se imponen elevados objetivos y metas que alcanzar por lo que tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse a otras personas y trabajar en equipo. Los seres humanos con un fuerte motivo de afiliación, se caracterizan por establecer y mantener relaciones interpersonales así como la necesidad de formar parte de un equipo, y por último en la motivación de poder, se enmarcan las personas con necesidad de influir y controlar a otras, de las cuales esperan obtener reconocimientos por parte de ellas.

**Teoría ERG:** Según, McGregor, (2001). Alderfer está en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, igualmente, sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas:

**Necesidades Básicas:** Que son las necesidades materiales, que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas.

**Necesidades de Relación:** Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia.

**Necesidades de Crecimiento:** Son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo.

Después de observar estas necesidades se puede percibir que por lo general, las necesidades básicas corresponden a las necesidades fisiológicas de Maslow; las de relación, corresponden a las de afiliación de Maslow; las de crecimiento corresponden a las de estima y autorrealización de Maslow.

Sin embargo, en lo que difieren es en el sentido que poseen puntos de vista divergentes acerca de la satisfacción de los grupos diferentes de necesidades. Pues mientras que Maslow afirma que las necesidades no satisfechas motivan y que la necesidad siguiente de nivel más alto no se activa mientras que no se satisfaga la de nivel inferior, la teoría ERG propone que además de este proceso progresivo de satisfacción, opera uno de frustración-regresión, que nos indica que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente en estos la necesidad de satisfacer las del nivel inferior en vez de intentar satisfacer necesidades de crecimiento.

La teoría ERG es más consistente que la teoría de Maslow acerca del conocimiento de cada individuo de las diferencias entre los mismos. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural, pueden alterar la fuerza de impulso que un grupo de necesidades posee para un individuo en particular. Si bien es cierto existe evidencia que apoya la teoría ERG, por ser más consistente que la de Maslow, existen también evidencia de que no funciona en algunas organizaciones.

**Necesidad de Existencia:** necesidades de bienestar físico (existencia, conservación y supervivencia). Incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, aquí se incluyen los salarios, los beneficios sociales, las condiciones ambientales de trabajo y las políticas organizacionales sobre seguridad en el trabajo.

**Necesidad de Relación:** necesidades de relación interpersonales, se refieren al deseo de interacción social con otras personas, es decir, a la sociabilidad y las relaciones sociales. Incluyen las necesidades sociales y los componentes externos de estima de Maslow.

**Necesidades de Crecimiento:** necesidades de desarrollo de potencial humano y deseo de crecimiento y competencia personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow (confianza en sí mismo) y de autorrealización. Finalmente, mientras la teoría de Maslow destaca que la persona enfoca sólo una necesidad cada vez, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar a los mismos tiempos como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

### **Bases Legales**

Existe un marco normativo legal e institucional que sirve de soporte y justificación a la investigación, específicamente el relacionado con la importancia del ser humano en el ámbito laboral, donde desarrolla su integridad como persona social, psicológica y de crecimiento profesional. Sabino (2002) describe que:

Toda aquella normativa legal vigente sobre la cual se apoya la investigación". Igualmente, le da credibilidad a los resultados obtenidos. (p. 96).

En Venezuela el marco legal regulatorio por el se rigen los lineamientos relacionados a los derechos que tienen los ciudadanos a realizar una actividad laboral y el aprendizaje de esta actividad, partiendo desde la carta magna, la cual ostenta apoyo en las leyes orgánicas, reglamentos y normas.

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

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

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

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

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

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

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

Esta ley promulgada en el año 2012, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales de la población. Respecto al tema de investigación se pueden citar los siguientes artículos:

**Artículo 156:** El trabajo deberá prestarse en condiciones que: El tiempo para el descanso y la recreación. El ambiente saludable del trabajo, la protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. .

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

**Artículo 157:** Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores o trabajadoras que ejecuten igual labor diferencias

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

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

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

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

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

En este artículo se establece de forma general los aspectos que en esta Ley se consagran, con la finalidad de establecer los lineamientos que rigen y procuran el cumplimiento de la normativa y de esta manera garantizar el logro del bienestar físico y mental del trabajador en su entorno laboral mediante los organismos encargados de velar la buena ejecución de la misma.

## **Definición de Términos Básicos**

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

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

**Desempeño Laboral:** 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 específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

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

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

**Incentivos:** Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un

valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

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

**Motivación Laboral:** Capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

**Salario:** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

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

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

**Reconocimiento:** se refiere a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados, cualquier acto de

reconocimiento sea observación, elogio, o crítica, este puede provenir de jefes compañeros o subordinados.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Conjuntó de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, al respecto Sabino lo define: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p. 118).

#### **Tipo de Investigación**

La investigación se enmarcó a nivel descriptivo, ya que se determinaron todos los factores que de una u otra forma inciden en la creación de agentes motivadores en los trabajadores, así como también se describieron sus implicaciones en el desempeño laboral. Por otra parte la presente investigación permitió a la investigadora registrar, describir e interpretar todo lo observado. En relación a ello, Palella y Martins (2006), han señalado que: “El propósito de este nivel, es el de interpretar realidades de hecho, incluye descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual...” (p. 86). Es así como, se caracterizan los hechos presentes al igual que el grupo en estudio de la presente investigación.

Es por ello, que la presente investigación estudió sistemáticamente los problemas que se presentan en la realidad de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo en la sede Naguanagua, objeto estudio, en cuanto a la motivación de los trabajadores y su rendimiento laboral, con el propósito de puntualizar, interpretar o predecir su aparición y aportar soluciones. Igualmente, se consideró una investigación no experimental de tipo transeccional.

Hernández; Fernández y Baptista (2004) quienes formulan en ese tipo de investigación: “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables... de hecho no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, estos se observan en su ambiente natural” (p. 267).

De acuerdo al estudio que se desarrolló, el tipo de investigación, lo define Busot. (2000) como: “...el conjunto de características diferenciales de una investigación con respecto a otra por su naturaleza y por su metodología y la técnica a emplear en el proceso de la búsqueda de la verdad...” (p. 49). Por otra parte, el presente estudio se apoyó en una investigación de campo. Al respecto, Palella y Martins (ob. cit.) la investigación de campo: “Consiste en la recolección de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables...” (p. 83).

Este tipo de investigación permitió a la investigadora, indagar en el mismo lugar donde se desarrollaron los hechos y establecer la interrelación que existe entre las diferentes variables que están presentes. Los datos e información son descritos tal y como fueron extraídos, demostrando los aspectos más importantes. En este mismo orden, mediante la investigación de campo se visualizó directamente el problema que presenta la organización, y se obtuvieron datos directos concernientes al tema.

Por lo tanto, la investigación es un proceso mediante el cual se aplica un método científico encaminado a conseguir información apreciable y fehaciente con la finalidad de que la investigadora pueda concebir, comprobar, corregir y emplear el conocimiento de la realidad de los hechos, al obtener los datos donde se originan. Además, la investigación tiene apoyo documental.

En este orden de ideas, la revisión documental permitió reforzar la investigación de los hechos y situaciones, apoyándose en el material bibliográfico y políticas, normas existentes en la organización relacionadas con la motivación

laboral de los trabajadores empresa estudio, así como al conocimiento general que posee la autora.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población es importante para el desarrollo de toda investigación, por cuanto es necesario determinar el universo donde se desarrolla la misma, así como los sectores e individuos a los cuales se dirigirá el estudio. La siguiente investigación de campo, está conformada por la población que integra la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, constituida por 40 que conforman la nomina administrativa y 20 pertenecientes a la nomina diaria. En palabras de Barrera (2008) define la población como el: “Conjunto de seres que poseen las características o eventos a estudiar y se enmarcan dentro de los criterios de inclusión, conforman la población”. (p. 140).

### **Muestra**

La muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio. Se seleccionó como muestra, a los departamentos de Asesoría, Apoyo y Orientación y Servicios Generales, para un total de 13 personas, la cual se considera representativa de la población. Según Bernal (2000) define muestra como: “Parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran las mediciones y las observaciones de las variables objeto de estudio”. (p. 154). A continuación distribución de la muestra:

#### **Cuadro 4.**

##### **Distribución de la Muestra**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>NRO. OCUPANTE</b>
Asesoría, Apoyo y Orientación	Jefe	1
	Abogados	3
	Orientadores	4
	Secretaria	1
	<b>Total:</b>	<b>9</b>
Servicios Generales	Jefe	1
	Supervisores	1
	Albañil	1
	Electricista	1
	<b>Total:</b>	<b>4</b>

**Total: 13**

#### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Entre las técnicas utilizadas en la presente investigación se tienen la observación para el caso del estudio bibliográfico, así como las anotaciones, el subrayado la revisión documental y bibliográfica. Para la investigación de campo se empleó la encuesta.

Con respecto al instrumento, está diseñado para representar la forma como el investigador procederá a recabar o recoger la información necesaria para dar respuestas a su objetos en estudio.

#### **Cuestionario**

Es una de los instrumentos más utilizados para recolectar datos, ya que consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. En este sentido, se aplicó un cuestionario, el cual tanto en su forma como en su contenido fue sencillo de contestar, el mismo estuvo conformado por dos alternativas de respuestas SI-NO, bajo el escalamiento dicotómico. (Ver Anexo A) El mismo quedó estructurado a partir de la siguiente operacionalización de variables:

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Evaluar la situación actual de los empleados de la Dirección de desarrollo estudiantil con respecto a la motivación laboral.	Motivación Laboral.	Capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma, es decir, en relación al trabajo.	Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro. 1</li> <li>• Reconocimiento. 2</li> <li>• Responsabilidad. 3</li> <li>• Salario. 4</li> <li>• Condiciones Laborales. 5</li> <li>• Relaciones personales. 6</li> </ul>				
Determinar los elementos y mecanismos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil.	Elementos y mecanismos de la Motivación Laboral.	Son aquellos factores relacionados con las condiciones el empleo que operan principalmente para crear motivación, produciendo un efecto de satisfacción duradera y un aumento en los niveles de productividad por encima de los niveles normales.	Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de reconocimiento. 7,8,9</li> <li>• Planes de incentivo. 10,11,12,13,14</li> <li>• Estilo de Supervisión. 15</li> <li>• Estabilidad Laboral. 16</li> <li>• Realización del Trabajo</li> </ul>		Encuesta	Cuestionario	Personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.
Identificar cómo afecta la motivación laboral de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil en la atención al usuario.	Atención al usuario.	Encargado de recibir, procesar y responder de forma oportuna y eficiente las consultas y requerimientos de información por parte de los usuarios.	Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Materiales. 17</li> <li>• Transporte. 18</li> <li>• Seguridad. 19,20</li> <li>• Políticas de la Institución. 21,22</li> </ul>				

### Revisión Documental

Es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada, sistemática para facilitar su recuperación, incluye la descripción general de la fuente, la clasificación, anotación y confección de reseñas. En este caso se reviso, si la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, cuenta con planes de motivación que incentiven a los trabajadores a desempeñar de forma competente las funciones inherentes a su cargo, y por ende incrementen su desempeño laboral.

## **Revisión Bibliográfica**

Esta consiste en acceder, a todo aquello que allá sido publicado acerca del objeto de estudio. En el presente estudio se revisaron bibliografías que ayudaron al investigador a determinar cuáles son los beneficios que plantea establecer un plan de motivación laboral en la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

## **Validez**

Es la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La validez del instrumentó fue verificada por tres expertos con amplia experiencia en el área. (Ver Anexo B).

## **Confiabilidad**

Representa el grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores, por lo tanto es una medida de estabilidad de las observaciones. Esta se puede representar numéricamente de un coeficiente el cual oscila entre cero (0) y uno (1), es decir, pertenece al intervalo cerrado. En consecuencia, cuando un instrumento representa un coeficiente igual a cero (0) indica que carece de confiabilidad, mientras que cuando logre el valor uno (1) indica que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

Para esta investigación la confiabilidad del instrumento se determino a través de la prueba piloto, los resultados se utilizaron utilizando la formula de Kuder Richardson 20 (KR20) propio de los documentos dicotómicos.

## **Técnicas de Análisis de Datos**

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de investigación. De allí, que en el presente estudio las informaciones recabadas se organizarán en una distribución de frecuencias representadas en cuadros, se calcularon los porcentajes de forma manual y se representaron en gráficos de barras para su mejor comprensión y visualización. De igual manera, se realizaron análisis ítem por ítem contrastando los hallazgos con la teoría que sustenta la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente apartado se describen los resultados obtenidos de la investigación, luego de la aplicación del correspondiente instrumento de recolección de datos, conformado por una encuesta con 22 ítems dirigida a los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

Los datos a continuación suministrados, son sometidos a un proceso analítico e interpretativo de la información obtenida en la fase de recolección de datos, en el caso de los instrumentos utilizados, el análisis de los resultados fue de tipo cuantitativo a través de una presentación de datos mediante gráficos y de tipo cualitativo mediante comentarios de la información recolectada, conforme a las respectivas dimensiones, indicadores e ítems

**Ítems 1.** ¿El reconocimiento de los logros es lo más importante en el desempeño de su trabajo?

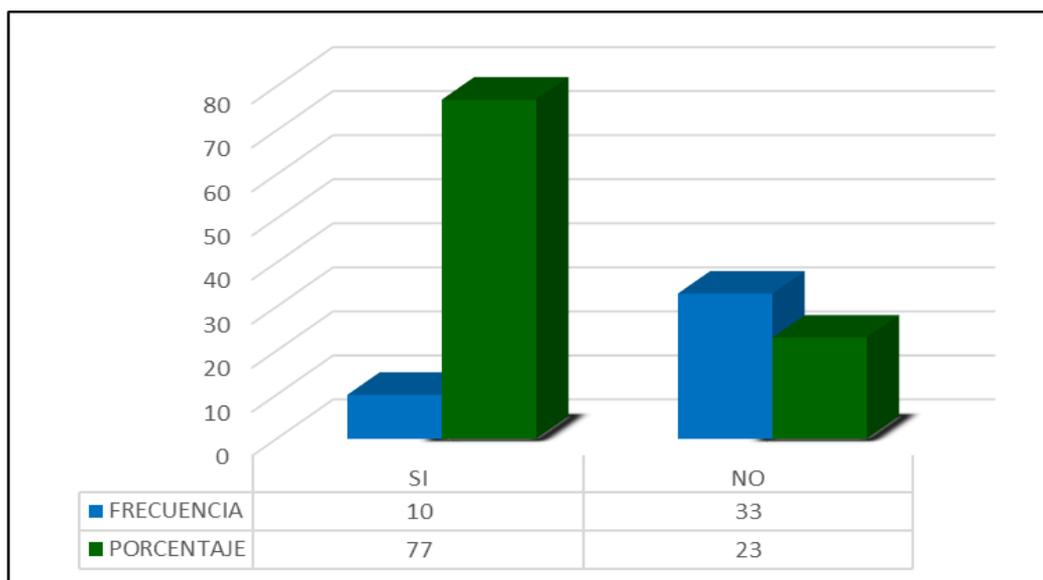
#### Cuadro 5.

#### Reconocimiento de los logros

RESPUESTA	F	%
SI	10	77
NO	3	23
<b>TOTAL</b>	13	100

## Análisis e Interpretación

Los resultados que se muestran evidencian que el 77 por ciento de la población encuestada manifestó que lo más importante para el desempeño de su trabajo es el reconocimiento de los logros, así como las tareas retadoras, difíciles de alcanzar y de esta manera llegar a donde se lo proponen. Tal como lo expone Maslow (1943), en la jerarquía de necesidades, específicamente (Necesidad de autorrealización), la cual la definió como un ideal al que todo ser humano debería llegar a tener, pues implica aprovechar las oportunidades para desarrollar el talento y potencial humano al máximo. La autorrealización permite estar en condiciones para obtener logros personales



**Gráfico 1: Reconocimiento de los logros**

**Ítems 2.** ¿Se le reconoce a usted cuando su labor es realizada de manera efectiva?

## Cuadro 6.

### Reconocimiento por su labor

RESPUESTA	F	%
SI	4	31
NO	9	69
TOTAL	13	100

### Análisis e Interpretación

Tal como se puede observar en el gráfico, el 69 por ciento de los encuestados expresan que no es reconocida su labor de manera efectiva, por lo que se evidencia que en la institución no existen modelos de reconocimientos que permitan valorar la actuación del trabajador. Al respecto Maslow (1943), establece la necesidad de estima (Reconocimiento), la cual define como la necesidad del equilibrio en el ser humano. Expresa que el tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que fácilmente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de autorrealización.

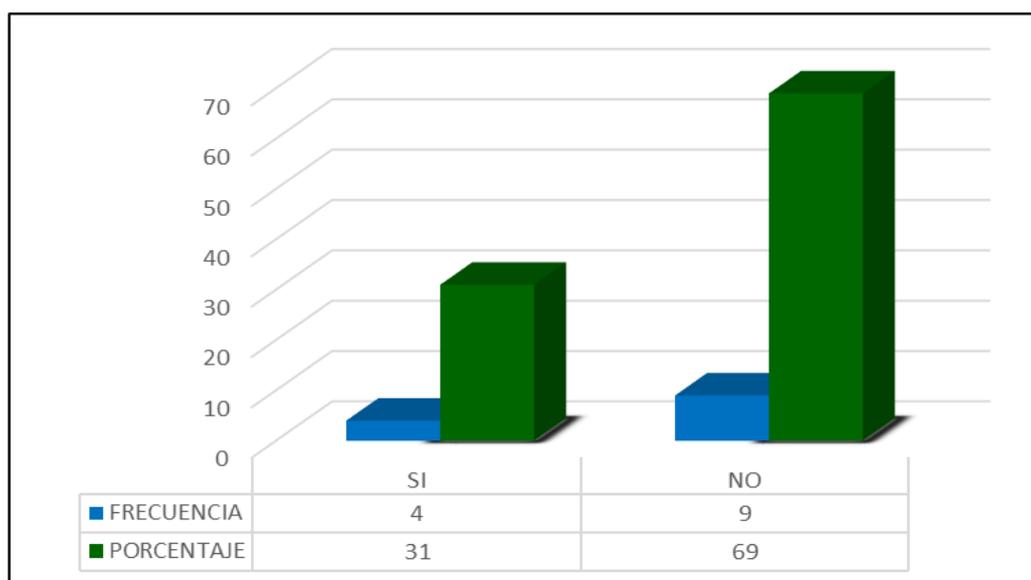


Gráfico 2: Reconocimiento por su labor

### Ítems 3. ¿Asume usted responsabilidad en su trabajo?

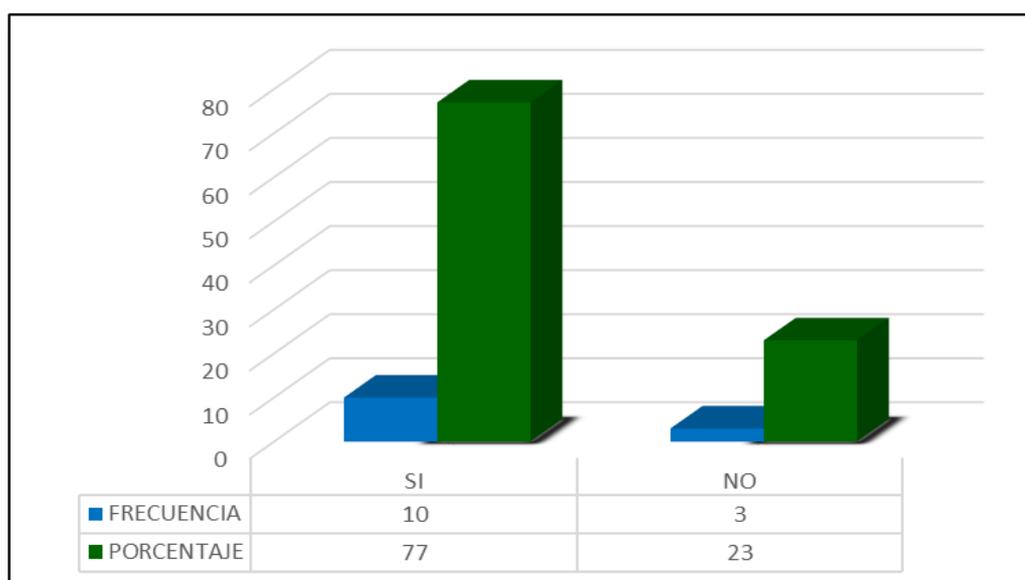
**Cuadro 7.**

#### **Responsabilidad en su trabajo**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	10	77
NO	3	23
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

#### **Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 77 por ciento manifiesta que asume responsabilidades en su trabajo, lo que evidencia el compromiso de los trabajadores para el desempeño de sus funciones asignadas. De allí basándonos en la Teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg (1967), específicamente (Factores de motivación), el cual los define como el reconocimiento que tiene todo trabajador dentro de la empresa a fin de motivarlo y comprometerlo cada día con las funciones que desempeña.



**Gráfico 3: Responsabilidad en su trabajo**

**Ítems 4.** ¿El salario que usted recibe es acorde con la actividad que realiza?

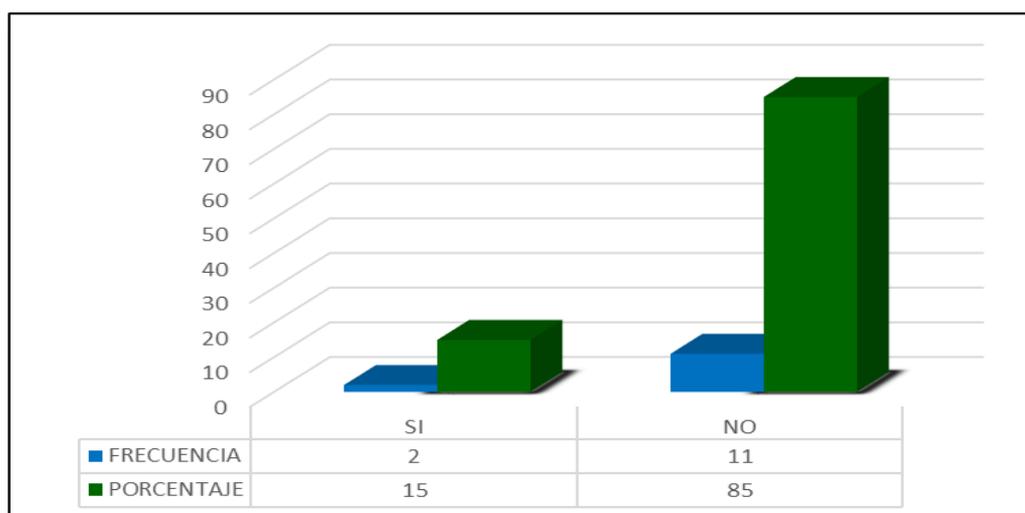
**Cuadro 8.**

**Salario**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	2	15
NO	11	85
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Análisis e Interpretación**

De los encuestados el 85 por ciento considera que su salario no es acorde con la actividad realizada, lo que permite inferir desmotivación, desinterés y falta de compromiso por el trabajo realizado. Al respecto Frederick Herzberg (1967), en su Teoría de los dos factores, específicamente (Factores de Higiene), define los sueldos y beneficios como una necesidad económica, siendo un favor higiénico clave para la satisfacción de necesidades básicas tales como alimentación y recreación.



**Gráfico 4: Salario**

**Ítems 5.** ¿Las condiciones de trabajo son acordes, permitiendo así el buen desarrollo de las actividades en el trabajo?

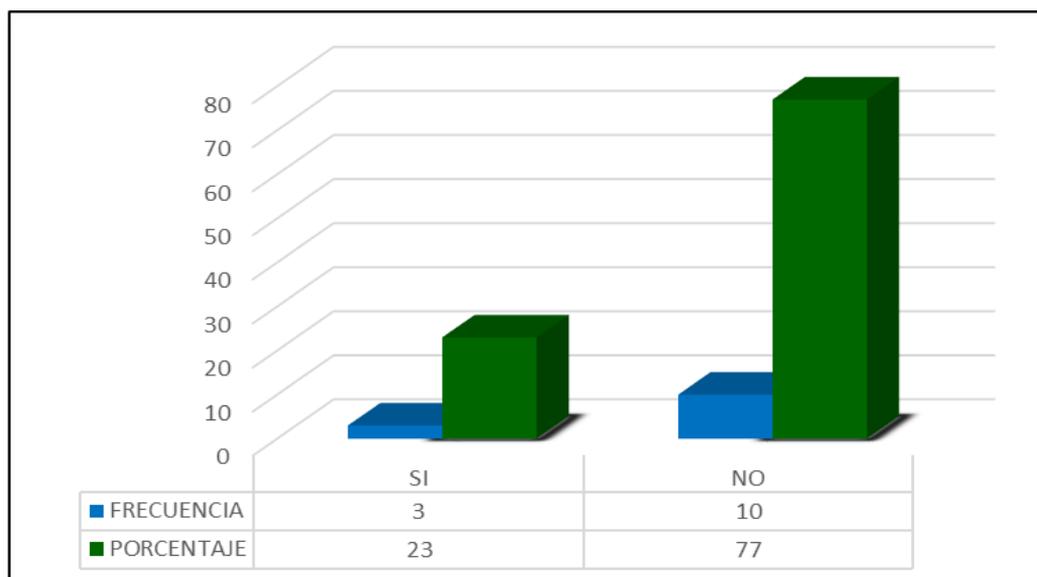
**Cuadro 9.**

**Condiciones de trabajo**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	3	23
NO	10	77
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados un 77 por ciento opina que las condiciones de trabajo no son acorde para el buen desarrollo de las actividades en el trabajo, ya que consideran que existen elementos tales como filtros de agua, equipos de seguridad, uniformes entre otros que deben considerarse al momento de negociar las condiciones de trabajo, en este sentido Frederick Herzberg (1967), expresa que cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar conscientemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo, estos factores son esencialmente profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.



**Grafico 5: Condiciones de trabajo**

**Ítems 6.** ¿Las relaciones laborales en su trabajo son óptimas?

**Cuadro 10.**

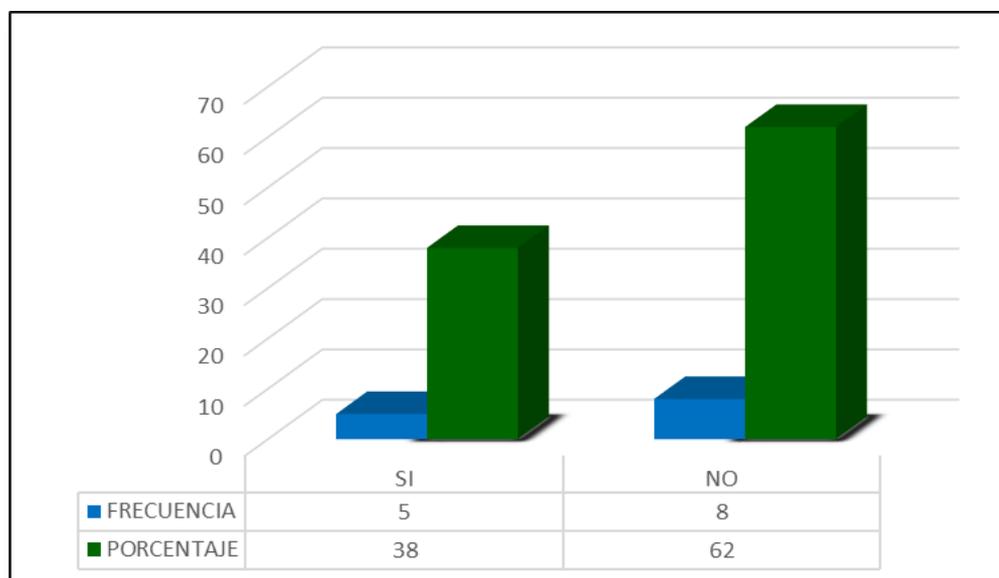
**Relaciones Laborales**

RESPUESTA	F	%
SI	5	38
NO	8	62
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Análisis e Interpretación**

En este ítem la frecuencia de respuesta negativa fue del 62 por ciento el cual manifiesta la ausencia de relaciones de trabajo entre los compañeros de la institución, lo cual permite inferir dificultades en la conformación de equipos de trabajo, que influyan positivamente en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. La Teoría de las necesidades de McClelland (1989), afirman que la necesidad de afiliación se refiere

al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir, de entablar relaciones interpersonales, amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.



**Gráfico 6: Relaciones Laborales**

**Ítems 7.** ¿Se fomenta el crecimiento personal de los trabajadores?

**Cuadro 11.**

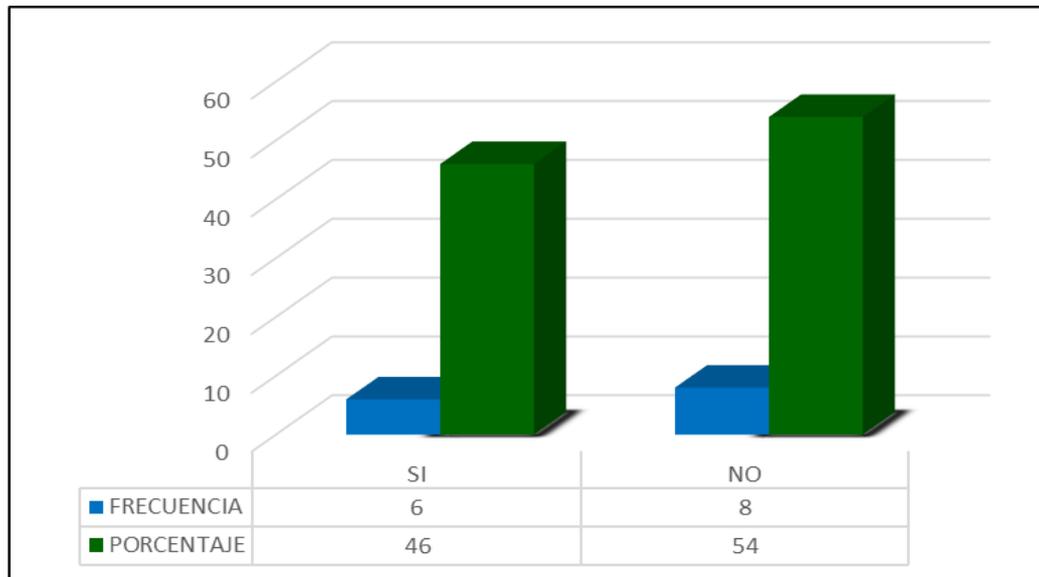
**Fomenta el Crecimiento Personal**

RESPUESTA	F	%
SI	6	46
NO	8	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados un 54 por ciento opina no se fomenta el crecimiento personal de los trabajadores, lo que permite argumentar desmotivación entre los miembros del equipo de trabajo de la institución. Abraham Maslow (1943), formula en su Teoría de jerarquía de

necesidades humanas la autorrealización como la motivación de crecimiento más elevada del ser humano, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.



**Gráfico 7: Fomenta el Crecimiento Personal**

**Ítems 8.** ¿La institución le brinda oportunidades de capacitación?

**Cuadro 12.**

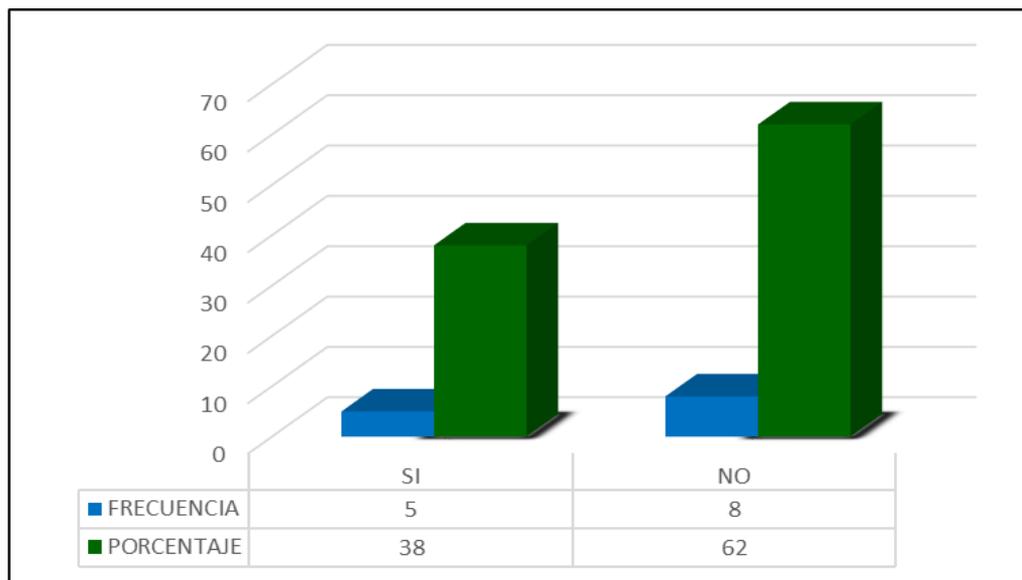
**Oportunidades de Capacitación**

RESPUESTA	F	%
SI	5	38
NO	8	62
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados un 62 por ciento opina que la organización no brinda oportunidades de capacitación,

impidiendo el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes, para el desempeño superior de sus actividades. McGregor (1960), hace referencia al potencial de desarrollo, búsqueda de capacitación y superación que poseen las personas. El rol fundamental de la organización es crear las condiciones para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, y a su vez encaminar sus propios esfuerzos en dirección al cumplimiento de los objetivos de la institución.



**Gráfico 8: Oportunidades de Capacitación**

**Ítems 9.** ¿Recibe algún reconocimiento de la Institución por años de servicios?

**Cuadro 13.**

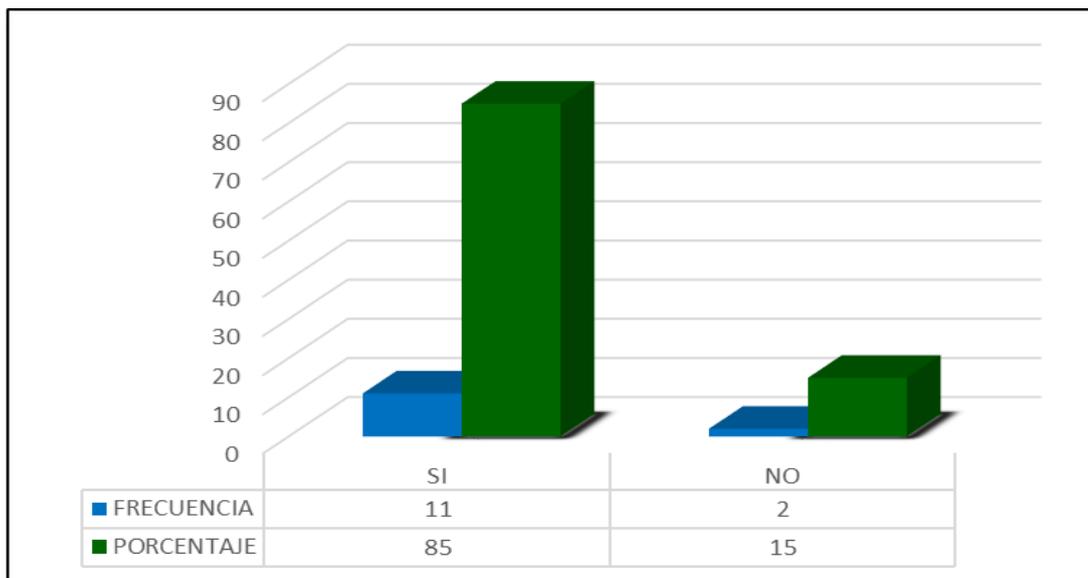
**Reconocimiento por Años de Servicios**

RESPUESTA	F	%
SI	11	85
NO	2	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

## Análisis e Interpretación

Los resultados que se muestran evidencian que el 85 por ciento de la población encuestada manifestó recibir reconocimientos por años de servicios por parte de la institución, considerándose como herramienta motivacional que puede ser utilizada para proporcionar al trabajador satisfacción e incrementar su motivación.

Los reconocimientos individuales según Herzberg (1966), es un factor intrínseco que está estrechamente vinculado con el desempeño del trabajador, los cuales pueden ser eficaces o deficientes en un momento dado y se alimentan continuamente con la propia actividad productiva, se aprovechan para motivar a los trabajadores debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma.



**Gráfico 9: Reconocimiento por Años de Servicios**

**Ítems 10.** ¿Existe la posibilidad de promociones y ascensos dentro de la institución?

## Cuadro 14.

### Promociones y Ascensos

RESPUESTA	F	%
SI	6	46
NO	7	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

### Análisis e Interpretación

El 54 por ciento de la población objeto de estudio manifiesta que no existe posibilidad de promociones y ascensos dentro de la institución. Cabe considerar que según Slocum y Hellriegel (2004), sostienen que el ser humano tiene necesidades de crecimiento, indicando que las personas realizan contribuciones creativas o productivas a su trabajo, con el fin de desarrollarse o crecer de forma personal. Haciendo referencia al ítem, podemos interpretar que el trabajador realizara sus labores con mayor empeño a fin de obtener un ascenso dentro de la institución.

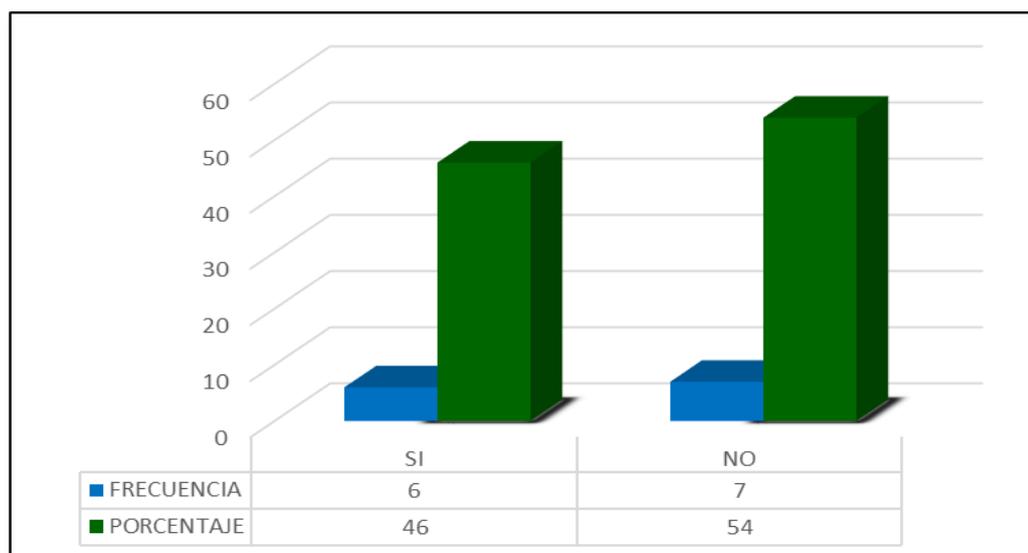


Gráfico 10: Promociones y ascensos

**Ítems 11.** ¿Me gusta la forma en que mis superiores valoran el esfuerzo de mi trabajo?

**Cuadro 15.**

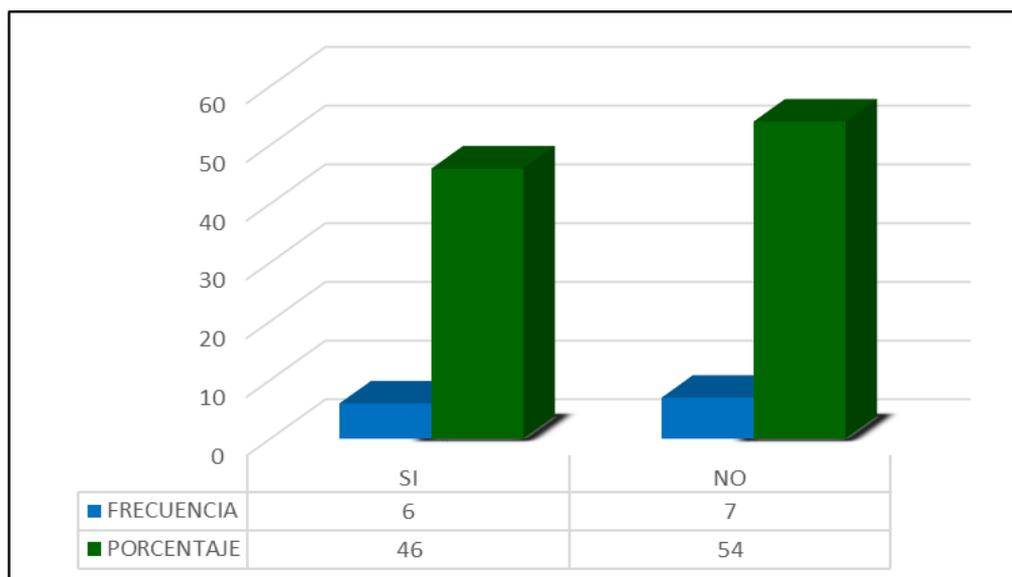
**Valoración**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	6	46
NO	7	54
<b>TOTAL</b>	13	100

**Análisis e Interpretación**

En este ítem la frecuencia de respuesta negativa fue de 54 por ciento el cual manifiesta no estar conforme con la forma como sus superiores juzgan y valoran el esfuerzo de su trabajo.

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



**Gráfico 11: Valoración**

**Ítems 12.** ¿Los beneficios socioeconómicos que recibe (Bono por matrimonio, bonos por nacimiento, útiles escolares, y bono por adquisición de vivienda) responden a las necesidades reales?

**Cuadro 16.**

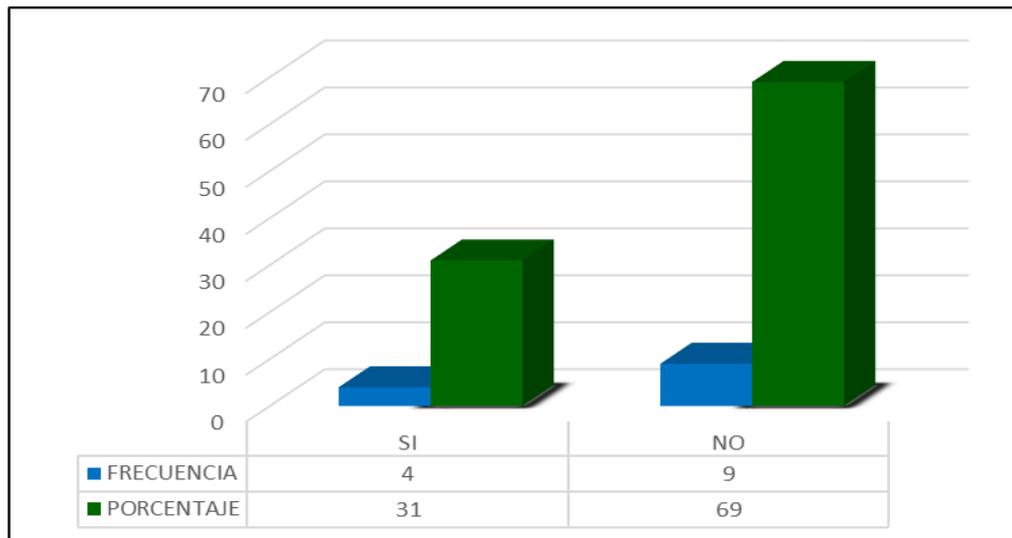
**Beneficios**

RESPUESTA	F	%
SI	4	31
NO	9	69
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la frecuencia de respuestas donde prevalece un 69 por ciento expresan que los beneficios socioeconómicos (Bono por matrimonio, bonos por nacimiento, útiles escolares, y bono por adquisición de vivienda) no responden a las necesidades reales, demostrando la necesidad de percibir beneficios justos y equitativos a fin de cubrir las necesidades de alimentación, vivienda y seguridad,

tal como lo expresa Abraham Maslow (1943), en su Teoría de motivación estableciendo en la base de la pirámide motivacional las necesidades básicas, las cuales están relacionadas con la necesidad de beber, respirar y alimentarse; formulando que si las mismas no se satisfacen implican un desgaste para el ser humano. Todo ello implica que si un trabajador no recibe beneficios acorde al costo de la vida no podrá satisfacer sus necesidades básicas.



**Gráfico 12: Beneficios**

**Ítems 13.** ¿Recibe retroalimentación constante de su supervisor sobre el desempeño realizado en sus labores?

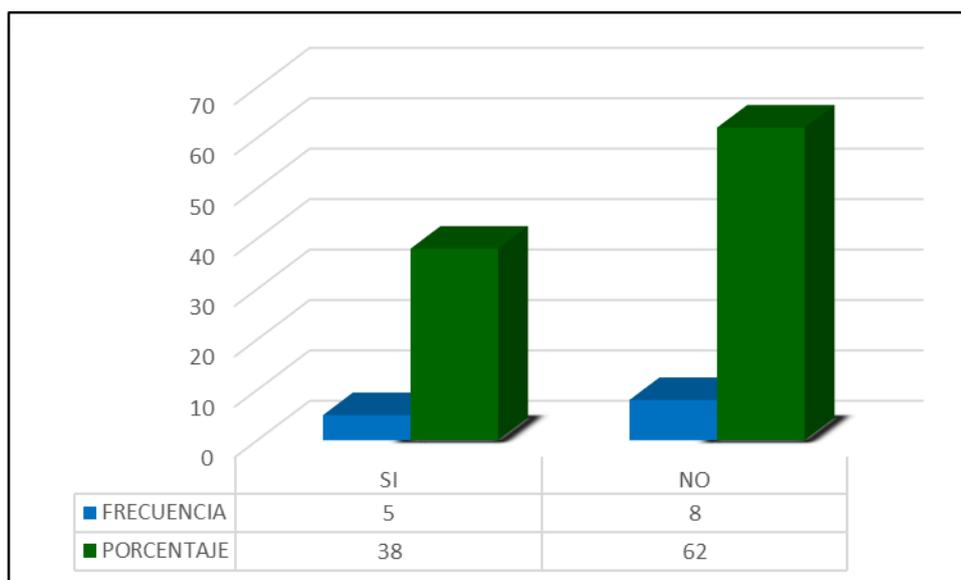
**Cuadro 17.**

**Retroalimentación**

RESPUESTA	F	%
SI	5	38
NO	8	62
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

## Análisis e Interpretación

De acuerdo a las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados un 62 por ciento manifiesta que no recibe retroalimentación constante por parte de su supervisor sobre el desempeño realizado en sus labores, como mecanismo para conocer si están realizando bien su trabajo y como elemento motivador para continuar desempeñando sus labores eficaz y eficientemente. Esto se ve reflejado dentro de la Teoría de Herberg (1966), en el factor motivador ya que pertenece a una característica intrínseca de los trabajadores, pues depende ellos cumplir con sus funciones de forma eficiente, con la finalidad de ser reconocidos y retroalimentados, es por ello que los supervisores deben retroalimentar a sus trabajadores en el momento oportuno para dar a conocer sus fortalezas o debilidades en el desempeño de sus funciones.



**Gráfico 13: Retroalimentación**

**Ítems 14.** ¿Es considerado por su supervisor para la toma de decisiones en aspectos relacionados con el trabajo realizado?

## Cuadro 18.

### Toma de Decisiones

RESPUESTA	F	%
SI	9	69
NO	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

### Análisis e Interpretación

Tal como se puede observar en el gráfico, el 69 por ciento de los encuestados expresan que no son considerados por su supervisor para la toma de decisiones en aspectos relacionados con el trabajo realizado, representando una debilidad para la institución, debido a la poca participación en la toma de decisiones. David McClelland (1989), formula tres tipos de necesidades, entre las cuales se encuentra la de afiliación, donde la misma está referida al deseo de los individuos a participar en la toma de decisiones, aportar ideas y relacionarse con los demás, así como también a preservar relaciones con sus compañeros y jefe inmediato con una alta calidad de confianza y comprensión mutua.

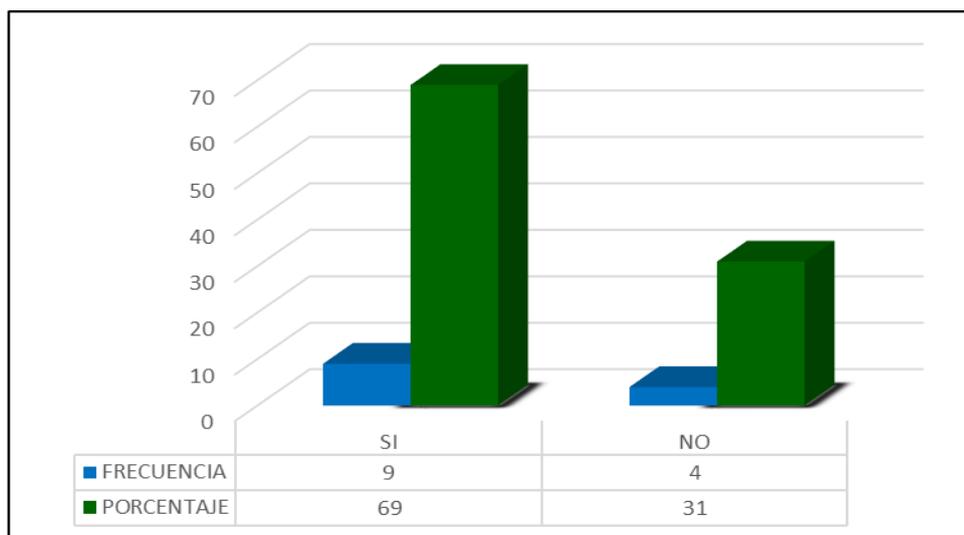


Gráfico 14: Toma de decisiones

**Ítems 15.** ¿Es muy importante trabajar en una institución que te brinde estabilidad laboral?

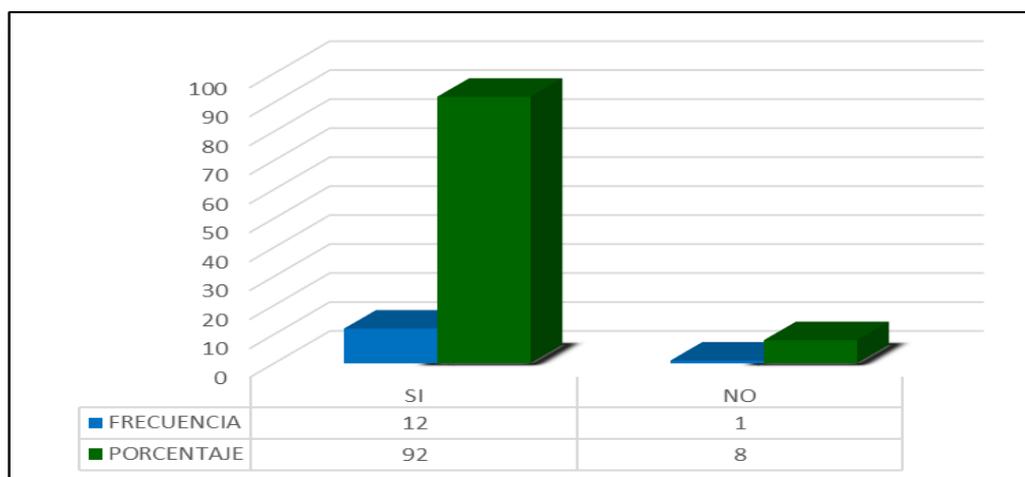
**Cuadro 19.**

**Estabilidad Laboral**

RESPUESTA	F	%
SI	12	92
NO	1	8
<b>TOTAL</b>	13	100

**Análisis e Interpretación**

Los resultados nos indican que el 92 por ciento de los trabajadores manifestó sentirse motivados, ya que laboran en una institución que les brinda estabilidad laboral, dicha característica evidenciada se relaciona con la necesidad de poder según McClellan (1943), por ser la necesidad interior que determina la conducta del individuo, y se observo en los trabajadores que los mismo prefieren pertenecer a instituciones que les brinde status y trabajar en organizaciones que les proporcionen estabilidad laboral.



**Grafico 15: Estabilidad Laboral**

**Ítems 16.** ¿La actitud del personal adscrito a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo facilita la ejecución de las actividades realizadas?

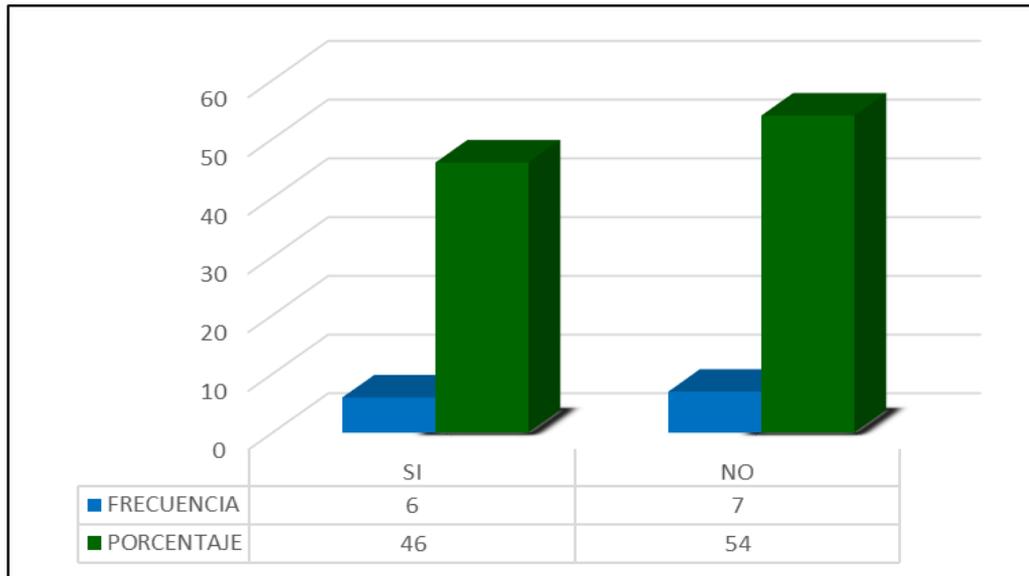
**Cuadro 20.**

**Actividades Realizadas**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	6	46
NO	7	54
<b>TOTAL</b>	13	100

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la frecuencia de respuestas donde prevalece un 54 por ciento los encuestados expresan que la actitud del personal adscrito a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo no facilita la ejecución de las actividades realizadas. Esto se ve reflejado en la Teoría de Herzberg (1966), en el factor motivador, ya que la actitud es una característica intrínseca de los trabajadores, pues dependen de su disposición para cumplir de forma eficiente sus funciones, la actitud está relacionada con los elementos y mecanismos motivacionales que se establezcan en una organización, sin embargo la motivación de los individuos es propia de cada persona.



**Gráfico 16: Actividades Realizadas**

**Ítems 17.** ¿Cuenta con los recursos materiales (Papelería, bolígrafos, lápices, tonner) para realizar su trabajo de forma óptima?

**Cuadro 21.**

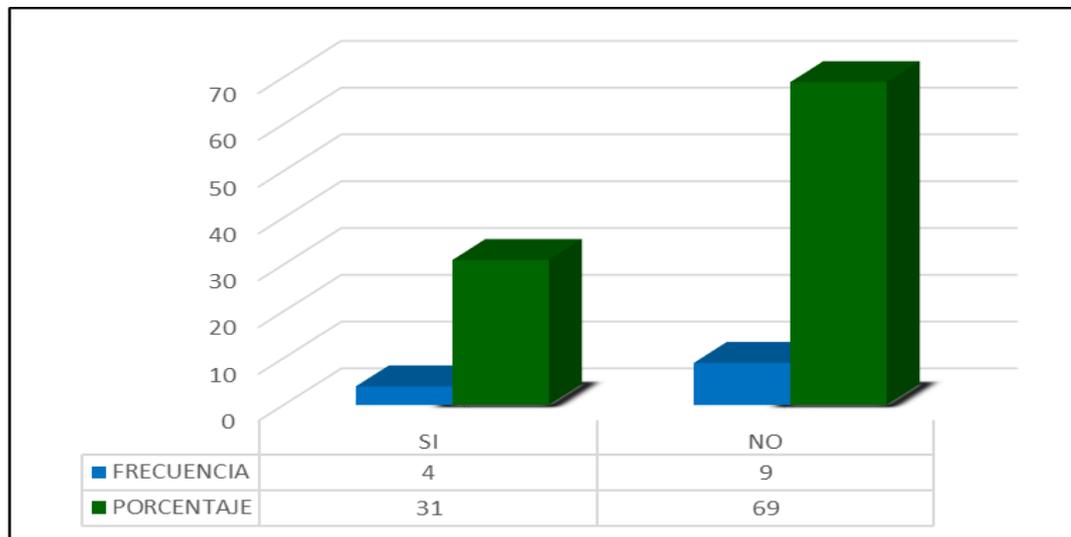
**Recursos Materiales**

RESPUESTA	F	%
SI	4	31
NO	9	69
<b>TOTAL</b>	13	100

**Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 69 por ciento considera que no cuenta con los recursos materiales (Papelería, bolígrafos, lápices, tonner) para realizar su trabajo de forma óptima, lo que permite argumentar la desmotivación de los trabajadores para cumplir con los objetivos y metas establecidos por la institución. Esto se ve reflejado dentro de la Teoría de Herzberg (1966), ya que en este factor se ubican los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos

positivos o negativos, ya sea que el trabajo se considere como interesante o aburrido al no contar los recursos materiales necesarios para realizarlo.



**Gráfico 17: Recursos Materiales**

**Ítems 18.** ¿La institución le brinda un medio de transporte para trasladarse a su sitio de trabajo?

**Cuadro 22.**

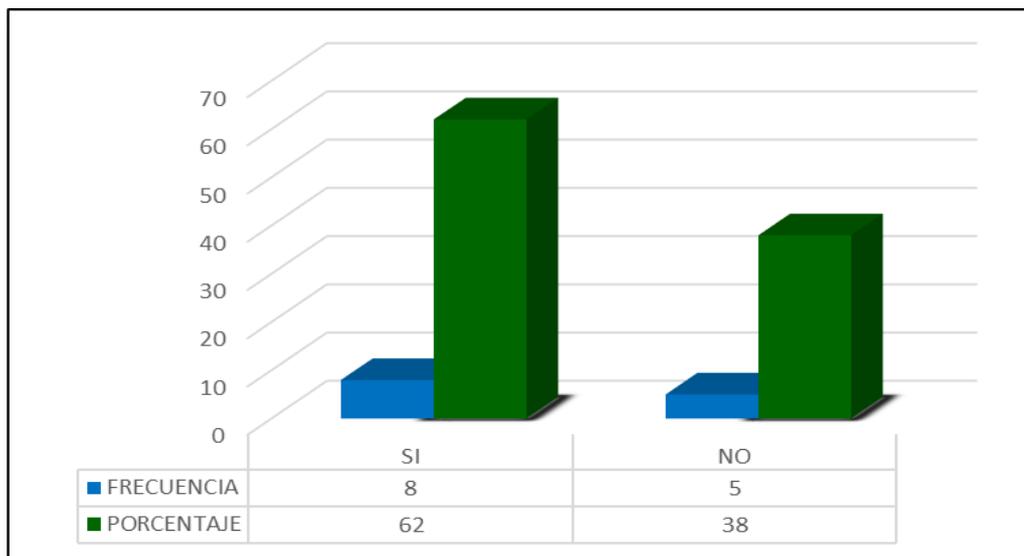
**Medio de Transporte**

RESPUESTA	F	%
SI	8	62
NO	5	38
<b>TOTAL</b>	13	100

**Análisis e Interpretación**

El 62 por ciento de la población objeto de estudio manifiesta que la institución le brinda un medio de transporte para trasladarse a su sitio de trabajo. La necesidad de seguridad descrita por Abraham Maslow (1943), está relacionada

con el deseo de los individuos en buscar, crear y mantener seguridad y bienestar en su ámbito personal y laboral, en la búsqueda constate de protección frente a la amenaza, la huida ante el peligro y la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, es por ello que el contar con un medio de transporte confiable constituye un elemento motivador para los trabajadores de la institución



**Gráfico 18: Medio de Transporte**

**Ítems 19.** ¿La institución brinda seguridad y protección física al personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo?

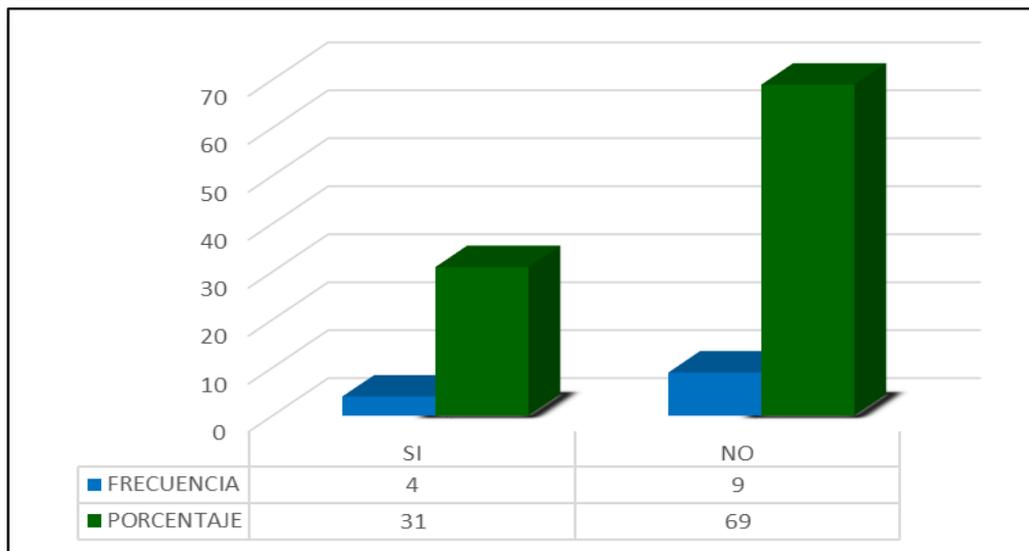
**Cuadro 23.**

**Seguridad y Protección Física**

RESPUESTA	F	%
SI	4	31
NO	9	69
<b>TOTAL</b>	13	100

## Análisis e Interpretación

Los resultados que se muestran evidencian que el 62 por ciento de la población encuestada consideran que la institución no brinda seguridad y protección física al personal. Los factores de higiene formulados por Herzberg (1966), se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que produce el ambiente, si se deterioran a un nivel inferior los factores higiénicos producirá altos niveles de insatisfacción laboral, ya que afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la insatisfacción y compromiso por el trabajo realizado.



**Gráfico 19: Seguridad y Protección Física**

**Items 20.** ¿Existen políticas de control de acceso a las instalaciones de la dependencia?

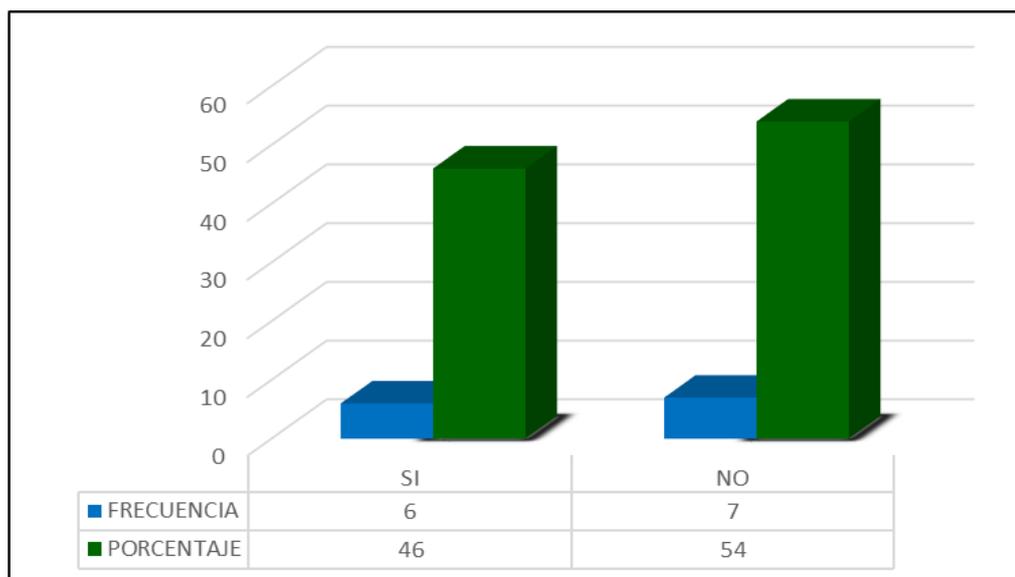
## Cuadro 24.

### Políticas de Control de Acceso

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	6	46
NO	7	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

### Análisis e Interpretación

Tal como se puede observar en el gráfico, el 54 por ciento de los encuestados expresan que no existen políticas de control de acceso a las instalaciones de la dependencia, lo que permite inferir que afecta directamente a la seguridad de los trabajadores. Esta afirmación encuentra apoyo en la teoría de Herzberg (1966), cuando describe los factores higiénicos o factores extrínsecos relacionados con la seguridad laboral, según el autor está vinculado con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la institución, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.



**Gráfico 20: Políticas de Control de Acceso**

**Ítems 21.** ¿La institución cuenta con políticas que premien al trabajador por el buen trato al usuario?

**Cuadro 25.**

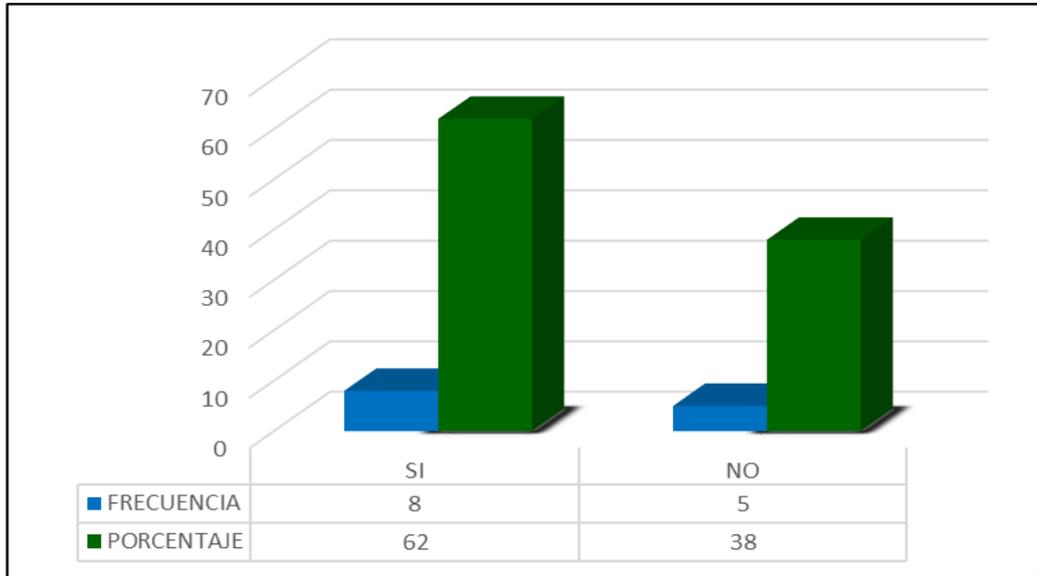
**Políticas de Premiación**

RESPUESTA	F	%
SI	8	62
NO	5	38
<b>TOTAL</b>	13	100

**Análisis e Interpretación**

De la población encuestada el 62 por ciento considera que existen políticas que premien al trabajador por el buen trato al usuario. Los premios e incentivos por la actuación individual según Herzberg (1966), es un favor motivador intrínseco que son necesarios para incrementar la productividad de las tareas realizadas, este tipo de incentivos debe concederse sobre la base del esfuerzo individual, son eficaces para mantener motivados a los miembros en la

organización, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, además de involucrar los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal.



**Gráfico 21: Políticas de Premiación**

**Ítems 22.** ¿Mi buen desempeño en la atención al usuario es reconocido por el supervisor inmediato?

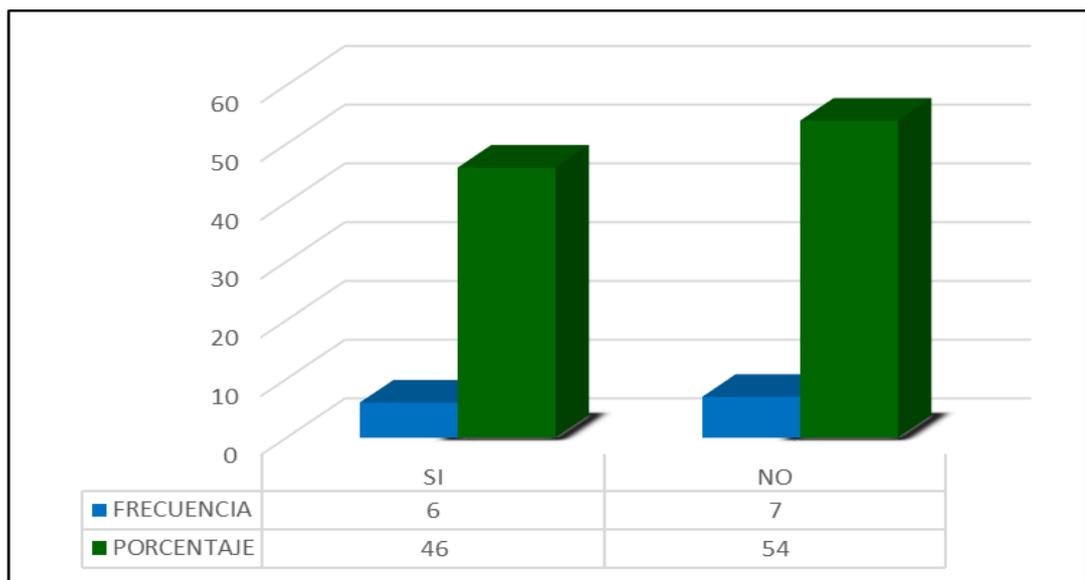
**Cuadro 26.**

**Reconocimiento por Parte del Supervisor Inmediato**

<b>RESPUESTA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	6	46
NO	7	54
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

## Análisis e Interpretación

Tal como se puede observar en el gráfico, el 54 por ciento de los encuestados expresan que no reciben reconocimiento por el supervisor inmediato por la atención al usuario. La Teoría de Herzberg (1966), indica que la supervisión toma como criterio los eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica, la rectitud para delegar responsabilidades, enseñar y mantener a los trabajadores permanentemente motivados, debido a que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y rechazo del jefe, así como por el reconocimiento verbal o escrito del supervisor inmediato por las labores realizadas, considerándose un factor determinante para la satisfacción y motivación de los trabajadores en su puesto de trabajo.



**Gráfico 22: Reconocimiento por Parte del Supervisor Inmediato**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez efectuada la etapa de la investigación se pudo obtener información relevante, en relación a la motivación laboral de los trabajadores pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, lo cual implicó formular una serie de conclusiones y recomendaciones, que podrán servir de base, para futuras investigaciones en la materia, en este sentido se muestran a continuación las conclusiones obtenidas de acuerdo a los objetivos trazados en la presente investigación.

El primero de los objetivos consistió en diagnosticar la situación actual respecto a la motivación laboral presente en los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, donde se puede concluir que los trabajadores les gustan que le reconozcan sus logros así como, desempeñar tareas retadoras, difíciles de alcanzar, porque las mismas representan en los trabajadores, la culminación de sus actividades con éxito. Así mismo se concluyó que los empleados asumen su responsabilidad por el trabajo realizado a pesar que la remuneración recibida no está acorde con las actividades realizadas.

Entre otras situaciones que se consideraron importantes destacar, son las relacionadas con las condiciones de trabajo y las condiciones laborales, las cuales están influyendo de forma negativa en la conducta de los trabajadores, afectando la motivación y por ende el desempeño laboral de los mismos, debido a la necesidad de estar en un ambiente adecuado de trabajo que permita desempeñar mejor las actividades asignadas.

El segundo de los objetivos consistió en determinar los elementos y mecanismos que influyen en la motivación laboral de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil, obteniendo como resultado una tendencia negativa; los trabajadores consideran que la institución no fomenta el crecimiento personal ni brinda oportunidades de capacitación, lo que constituye un elemento desmotivador, influyendo de forma negativa en la conducta de los trabajadores.

Al respecto es importante señalar que los incentivos no monetarios funcionan como motivadores por un corto periodo si no se realiza el seguimiento adecuado, ya que a medida que pasa el tiempo los trabajadores se acostumbran a los mismos y estos dejan de ser incentivos, los cuales deben ser utilizados por la institución como elementos y mecanismos motivadores. De esta forma los incentivos influirán en la motivación que combina estímulos tanto intrínsecos como extrínsecos.

Por otra parte es importante destacar que aunque los trabajadores de la institución objeto estudio, consideran que reciben reconocimiento por años de servicios, sin embargo manifestaron que existen pocas posibilidades de promoción y ascenso, lo que permite inferir la falta de una política relacionada con ascensos y promociones, afectando la motivación del personal así como, el desarrollo profesional dentro de la institución.

Es válido señalar que el ítem vinculado con la forma en que los superiores juzgan y valoran el esfuerzo del trabajo, se puede concluir que se obtuvo una tendencia negativa, de allí la importancia de combinar los estímulos extrínsecos e intrínsecos como clave para mantener una motivación óptima, ya que en gran parte, es la motivación intrínseca la que emerge de la propia persona, de sus tendencias y necesidades psicológicas, sin embargo es fundamental la motivación extrínseca la cual viene dada por el reconocimiento, en este caso particular del jefe inmediato, la cual influye de manera directa en la motivación de los trabajadores.

En la organización sujeta a la investigación, los trabajadores manifestaron que los beneficios socioeconómicos recibidos por bono por matrimonio, bono por nacimiento, útiles escolares y bono por adquisición de vivienda, no satisfacen sus necesidades reales, lo que incide directamente en la motivación laboral de los mismos. Lo antes expuesto permite concluir que si un trabajador no cubre sus necesidades básicas, el rendimiento no es óptimo y su desmotivación es cada día mayor.

El tercero de los objetivos consistió en identificar cómo afecta la motivación laboral de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo Estudiantil en la atención al usuario, se puede concluir, que se obtuvo como resultado una frecuencia negativa, se evidencio con respecto a los factores motivadores extrínsecos relacionados con recursos materiales, seguridad y protección física, y el control de acceso, están ausentes en la totalidad de los trabajadores encuestados, como fuentes generadoras de motivación.

En cuanto al factor motivacional extrínseco relacionado con el medio de transporte para trasladarse a su sitio de trabajo, se obtuvo una tendencia positiva, se evidencio que los factores motivadores extrínsecos están presentes en la mayoría de los trabajadores encuestados, los cuales estimulan al buen desempeño de las actividades realizadas.

En cuanto a la presencia de motivación intrínseca se pudo constatar que los trabajadores sienten un nivel de satisfacción al ser premiados y reconocidos por la labor realizada, ya que constituye un incentivo que contribuye a mejor su desempeño en el trabajo.

Como derivación de las conclusiones anteriores, se confirma la importancia de planes motivacionales en la institución en estudio, considerando que los mismos son una herramienta que permiten a las organizaciones crear sentido de pertenencia y compromiso entre sus trabajadores.

## **Recomendaciones**

Partiendo de las conclusiones ya formuladas, se proponen a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, una serie de recomendaciones, con el propósito de establecer planes motivacionales que permitan un mayor compromiso e identificación por parte de los trabajadores.

Crear incentivos y reconocimientos de forma sistemática y permanente al personal de la institución, con la finalidad de motivarlos para aumentar su sentido de pertenencia y responsabilidad, involucrándolos en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la misma.

Diseñar y desarrollar planes de formación profesional para cada trabajador de acuerdo a las necesidades de adiestramiento profesional.

Elaborar el programa de seguridad y salud laboral de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, con la finalidad de dar a conocer los riesgos a los cuales están sujetos cada puesto de trabajo.

Diseñar y desarrollar planes de recreación, cultura y deporte que contribuyan a la integración de los trabajadores de la institución.

Fomentar el trabajo en equipo entre el supervisor y el supervisado, así como actividades extra laborales que mejoren la cooperación, la integración y la comunicación entre el personal.

Diseñar una política salarial acorde con la complejidad y dimensión de cada uno de los cargos adscritos a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, permitiendo salarios justos y equitativos que contribuyan al logro del bienestar emocional de los trabajadores.

Diseñar y desarrollar una política de promoción y ascensos, donde se consideren las competencias técnicas y actitudinales de los trabajadores de la institución.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008), *Desarrollo del Talento Humano*, México: Ediciones Granica. SA.
- \_\_\_\_\_ (2002), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: El Diccionario*. Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. (2006), *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 5ta Edición, Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006), *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Benítez, E. (2011), *Motivación de los Docentes en la Escuela Primaria Rómulo Betancourt Tinaquillo Estado Cojedes*. Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo.
- Bernal, C. (2000), *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santafé de Bogotá. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Byars, L. y Rue, L. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2002), *Administración de Recursos Humanos*. Colombia Editorial Mc Graw Hill.
- Cohen R, Swerdlik, M (2000), *Las pruebas y Evaluaciones Psicológicas*. 2da Edición Ediciones Mc Graw Hill. México.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860 (Extraordinaria), diciembre 30, 1999.*
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003), *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.*, Ciudad de México, Editorial McGraw Hill.
- Díaz, W. y Milano, M. (2007), *Estudios sobre La Motivación Laboral en el Personal Administrativo de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Tesis elaborada para optar a la Maestría de Administración de Recursos Humanos en la*

*Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. UNEFA-Núcleo Maracay.*

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

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2004), *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

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

Melinkoff, R. (2008), *Los Procesos Administrativos*. Segunda Edición. Caracas, Venezuela.

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

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

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

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

## **ANEXOS**

**ANEXO A (Instrumento)**

[ANEXO A]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Abg. Hecmary Milglen Tortolero Pérez

Campus Bárbula, mayo, 2018

Estimado Colaborador:

Me dirijo a usted, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario, con el objetivo de recolectar información relacionada con la motivación laboral de los trabajadores adscritos a esta dependencia.

La información suministrada será utilizada con fines académicos y tendrá carácter confidencial, por tal motivo se le agradece la mayor sinceridad y objetividad al responder.

Su respuesta representa un valioso aporte para la realización del trabajo de grado, a fin de optar al Título de Especialista en Gerencia Pública, impartido por la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

## INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente el instrumento y responda indicando con una equis (X) la alternativa seleccionada.
2. De una sola respuesta para cada alternativa.
3. Por favor responda todas las preguntas aquí planteadas.

*Gracias por su colaboración*

## CUESTIONARIO

N°	ÍTEM	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	¿El reconocimiento de los logros es lo más importante en el desempeño de su trabajo?		
2	¿Se le reconoce a usted cuando su labor es realizada de manera efectiva?		
3	¿Asume usted responsabilidad en su trabajo?		
4	¿El salario que usted recibe es acorde con la actividad que realiza?		
5	¿Las condiciones de trabajo son acordes, permitiendo así el buen desarrollo de las actividades en el trabajo?		
6	¿Las relaciones laborales en su trabajo son óptimas?		
7	¿Se fomenta el crecimiento personal de los trabajadores?		
8	¿La institución le brinda oportunidades de capacitación?		
9	¿Recibe algún reconocimiento de la Institución por años de servicios?		
10	¿Existe la posibilidad de promociones y ascensos dentro de la institución?		
11	¿Me gusta la forma en que mis superiores valoran el esfuerzo de mi trabajo?		

12	¿Los beneficios socioeconómicos que recibe (Bono por matrimonio, bonos por nacimiento, útiles escolares, y bono por adquisición de vivienda) responden a las necesidades reales?		
13	¿Recibe retroalimentación constante de su supervisor sobre el desempeño realizado en sus labores?		
14	¿Es considerado por su supervisor para la toma de decisiones en aspectos relacionados con el trabajo realizado?		
15	¿Es muy importante trabajar en una institución que te brinde estabilidad laboral?		
16	¿La actitud del personal adscrito a la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo facilita la ejecución de las actividades realizadas?		
17	¿Cuenta con los recursos materiales (Papelería, bolígrafos, lápices, tonner) para realizar su trabajo de forma optima?		
18	¿La institución le brinda un medio de transporte para trasladarse a su sitio de trabajo?		
19	¿La institución brinda seguridad y protección física al personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo?		
20	¿Existen políticas de control de acceso a las instalaciones de la dependencia?		
21	¿La institución cuenta con políticas que premien al trabajador por el buen trato al usuario?		
22	¿Mi buen desempeño en la atención al usuario es reconocido por el supervisor inmediato?		

**ANEXO B (Constancia de Validación)**

[ANEXO B]

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO,  
MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	✓			✓		✓		✓				
2	✓			✓		✓		✓				
3	✓			✓		✓		✓				
4	✓			✓		✓		✓				
5	✓			✓		✓		✓				
6	✓			✓		✓		✓				
7	✓			✓		✓		✓				
8	✓			✓		✓		✓				
9	✓			✓		✓		✓				
10	✓			✓		✓		✓				
11	✓			✓		✓		✓				
12	✓			✓		✓		✓				
13	✓			✓		✓		✓				
14	✓			✓		✓		✓				
15	✓			✓		✓		✓				
16	✓			✓		✓		✓				
17	✓			✓		✓		✓				
18	✓			✓		✓		✓				
19	✓			✓		✓		✓				
20	✓			✓		✓		✓				
21	✓			✓		✓		✓				
22	✓			✓		✓		✓				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy Bien. R = Regular. D = Deficiente.

Nombre, Apellido y firma del Especialista: JUAN R MURDOZ . C

Cédula de Identidad: 4030326

Fecha: 09/07/2018

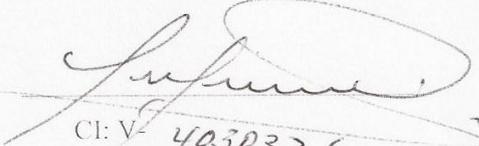


UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Quien suscribe, JUAN R MUÑOZ C, titular de la cédula de identidad número: V-4030326, con título académico LIC MATEMATICA, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: "LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO", presentado por la Abogado **HECMARY MIGLEN TORTOLERO PÉREZ**, titular de la cédula de identidad número: V-15.189.918, para optar al título de **Especialista en Gerencia Pública**, conferido por la Universidad de Carabobo; el cual apruebo en calidad de validador.

  
CI: V-4030326

[ANEXO B]

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO,  
MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	✓			✓		✓		✓				
2	✓			✓		✓		✓				
3	✓			✓		✓		✓				
4	✓			✓		✓		✓				
5	✓			✓		✓		✓				
6	✓			✓		✓		✓				
7	✓			✓		✓		✓				
8	✓			✓		✓		✓				
9	✓			✓		✓		✓				
10	✓			✓		✓		✓				
11	✓			✓		✓		✓				
12	✓			✓		✓		✓				
13	✓			✓		✓		✓				
14	✓			✓		✓		✓				
15	✓			✓		✓		✓				
16	✓			✓		✓		✓				
17	✓			✓		✓		✓				
18	✓			✓		✓		✓				
19	✓			✓		✓		✓				
20	✓			✓		✓		✓				
21	✓			✓		✓		✓				
22	✓			✓		✓		✓				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy Bien. R = Regular. D = Deficiente.

Nombre, Apellido y firma del Especialista:

*Elora Sanchez*

Cédula de Identidad: 4007087

Fecha: 17-07-2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Elisa Sánchez Brito, titular de la cédula de identidad número: V-4007087, con título académico Doctora en Derecho, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”**, presentado por la Abogado **HECMARY MIGLEN TORTOLERO PÉREZ**, titular de la cédula de identidad número: **V-15.189.918**, para optar al título de **Especialista en Gerencia Pública**, conferido por la Universidad de Carabobo; el cual apruebo en calidad de validador.

  
CI: V- 4007087

[ANEXO B]

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO,  
MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	✓			✓		✓		✓				
2	✓			✓		✓		✓				
3	✓			✓		✓		✓				
4	✓			✓		✓		✓				
5	✓			✓		✓		✓				
6	✓			✓		✓		✓				
7	✓			✓		✓		✓				
8	✓			✓		✓		✓				
9	✓			✓		✓		✓				
10	✓			✓		✓		✓				
11	✓			✓		✓		✓				
12	✓			✓		✓		✓				
13	✓			✓		✓		✓				
14	✓			✓		✓		✓				
15	✓			✓		✓		✓				
16	✓			✓		✓		✓				
17	✓			✓		✓		✓				
18	✓			✓		✓		✓				
19	✓			✓		✓		✓				
20	✓			✓		✓		✓				
21	✓			✓		✓		✓				
22	✓			✓		✓		✓				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy Bien. R = Regular. D = Deficiente.

Nombre, Apellido y firma del Especialista: Minam González Saucedo

Cédula de Identidad: 7084886

Fecha: 12/07/2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe,   Miriam González  , titular de la cédula de  
identidad número:   V-7084886  , con título académico  
  Magister en Derecho Penal y Criminología  , por medio de la  
presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos  
correspondiente al Trabajo de Grado titulado: “**LA MOTIVACIÓN LABORAL  
EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL, DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO, MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO  
CARABOBO**”, presentado por la Abogado **HECMARY MIGLEN  
TORTOLERO PÉREZ**, titular de la cédula de identidad número: V-15.189.918,  
para optar al título de **Especialista en Gerencia Pública**, conferido por la  
Universidad de Carabobo: el cual apruebo en calidad de validador.

CI: V- 7084886