
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León.

Facultad de Ciencias Médicas

Carrera de Psicología



Monografía para optar al título de Licenciatura en Psicología

**Relación entre las características del trabajo y la motivación en los
trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencia y
Tecnología de la UNAN-LEÓN**

Autor:

Br. Ronald Daniel Funes Silva.

Tutora:

M.Sc. María Estela Hernández Paredes.

Asesor Estadístico:

Lic. Juan Diego Solís Álvarez

Índice

	Página
I. Introducción	2
II. Antecedentes	5
III. Justificación	8
IV. Planteamiento del Problema	11
V. Objetivos	12
VI. Marco Teórico	13
VII. Diseño metodológico	35
VIII. Resultados	43
IX. Conclusión	70
X. Recomendaciones	72
XI. Bibliografía	76
XII. Anexo	79

Resumen

Estimado lector, el documento que usted está viendo en este momento es fruto de una ardua dedicación a la investigación científica, con el objeto de culminar mi tesis monográfica. Dentro de los pocos registros investigativos que se tienen a nivel nacional, este estudio representa un valioso aporte al estudio de la conducta humana en el campo laboral. Convirtiéndose como punto de referencia en futuras investigaciones.

Le solicito de buena fe que utilice sabiamente la información que se encuentra en este estudio, acatando las normativas de la investigación científica y el derecho del autor.

Deseo con antelación que la consulta a este documento le ayude en la culminación de su investigación, por tanto, le deseo mucha suerte en su estudio.

La presente tesis monográfica tiene como objetivo determinar la relación existente entre las características del trabajo y la motivación en los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias y Tecnología. El tipo de estudio es correlacional de corte transversal, se tuvo una población de cincuenta y cinco personas, se elaboró una escala de motivación, que midiera motivación, desempeño y satisfacción en el puesto de trabajo. Para generar los resultados estadísticos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 15.0 para Windows. Entre los resultados obtenidos se destacan que son las políticas administrativas las que dan la pauta para el comportamiento de los trabajadores dentro de la facultad y que el principal motivador dentro de los factores higiénicos es el factor de los beneficios, siendo también el contenido de trabajo, el principal factor motivador.

I. Introducción

Toda empresa está conformada por un conjunto de personas cuyo desempeño se encuentra directamente relacionado con las expectativas que la empresa espera a través de la labor de su trabajador y éste estará interesado en lo que la empresa le proponga dentro del paquete de retribución que incluye su renta fija, renta variable y aquellos componentes no monetarios. Por lo tanto, se puede argüir que se está hablando de una estrecha interrelación que busca una dinámica que dé como resultado una filosofía de *ganar-ganar*, y para lograrlo es menester la aplicación de un plan motivacional, valiéndose de diferentes estrategias que le sean de provecho para el trabajador, de manera que se consiga unos resultados beneficiosos para ambas partes.

Antes que todo, es muy conveniente definir tres conceptos muy arraigados a este trabajo, como son: Motivo, Motivar y Motivador.

Se argumenta que “**motivo**” designa el impulso de una persona para actuar de determinada manera o que origina una proclividad hacia un comportamiento específico¹. Le sigue “**Motivar**” que es un acto que causa y da motivo para la consecución de algo que queremos o necesitamos². Y finalmente, el término “**Motivador**” el cual se ocupa de dar dirección a la motivación que puede provenir del exterior o bien puede darse al interior del individuo³.

“Reeve refiere que la conducta no la provoca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes que actúan juntos en forma intrincada. Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta a cero y varía su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá mayor influencia sobre la conducta⁴”.

1 Gallardo, Eva. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Disponible en: <http://www.dialnet.unirioja.es>

2 *Ibíd.*

3 *Ibíd.*

4 Bedodo Espinoza, Valeria. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orden teórica. Memoria para optar al título de psicólogo. [Tesis de Licenciatura]. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología; 2006.

Ahora bien, es pertinente plantear la siguiente pregunta: ¿Qué papel juega la motivación laboral en el seno de las organizaciones?, a esta pregunta se argumenta que la motivación juega un papel imprescindible, ya que esta provee impulso, fuerza y persistencia al comportamiento humano, otorgándole sentido a la conducta, proveyéndole eficiencia y eficacia a su desempeño orientado a metas organizacionales y personales.

“Berg, plantea que un empleado que se compromete es aquél que está dispuesto a aportar lo mejor de sí en su trabajo, ya que entiende que su éxito está ligado directamente al éxito de la empresa. Agrega que para lograr este compromiso, es fundamental que los trabajadores se sientan en un ambiente de confianza y formar parte de un proyecto en común⁵.”

La motivación en el trabajo es uno de los elementos del comportamiento organizacional que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento del móvil de las personas en cuanto a lo que les impulsa a manifestar determinados comportamientos en diferentes situaciones, hace que la interrelación “empresa-trabajador” sea fijada por supuestos que los gerentes y supervisores consideran que es lo mejor para sus empleados, obviando que cada persona en sí es un vasto universo de valores, creencias, actitudes y sentimientos.

El presente trabajo monográfico trata sobre la relación entre las características del trabajo y la motivación, **en base a la teoría de los dos factores de Herzberg**. Es de carácter descriptivo correlacional de corte transversal. Tiene como objetivo primordial, determinar la correlación que existe entre la motivación y las características del trabajo en los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.

⁵ Bedodo Espinoza, Valeria. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orden teórica. Memoria para optar al título de psicólogo. [Tesis de Licenciatura]. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología; 2006.

Esta investigación se fundamenta en que la motivación de los trabajadores se encuentra directamente influenciada por el ambiente externo y más aún por las características propias del trabajo. Tomando en cuenta la teoría de Herzberg, se tiene que otorgar una especial consideración a las actividades del puesto, como fuente de motivación esencial para lograr en el individuo una mayor incidencia en la relación motivación-desempeño-satisfacción. En este sentido, el presente estudio trata sobre la búsqueda de condiciones idóneas y la implementación de tareas que contengan metas desafiantes que permitan al trabajador desarrollarse psicológicamente como también laboralmente.

En base a esto podemos describir a la **motivación laboral** como un nivel de esfuerzo y compromiso que un individuo está dispuesto a realizar en el trabajo.

II. Antecedentes

El estudio y consecuentemente el interés por la motivación en las organizaciones surge durante el transcurso de la revolución industrial en Europa. Cambiando tajantemente el entorno laboral, ya que los rústicos talleres se transformaron en fábricas, provocando una alteración en las comunicaciones, en donde la simple interacción entre el artesano y su empleador imperativamente tenían que evolucionar; los contactos simples y fáciles entre el artesano y los auxiliares se complicaron. Se tenía que coordinar innumerables tareas que eran ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba y actuaba de manera distinta.

Esta inquietud surge como una necesidad ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés; por mencionar algunos. Fue una actitud que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

A comienzos del s. XX es cuando empiezan a surgir inquietudes sobre los motivos que influyen en el comportamiento humano, siendo la psicología y la fisiología las ciencias que encabezaron este estudio, desarrollando las primeras teorías sobre la motivación. De hecho la psicología es la disciplina a la que se le podría adjudicar con mayor propiedad el estudio de la motivación, que es un tema clave en la vida humana⁶.

A continuación se describen los principales hallazgos encontrados en las investigaciones:

⁶ Gallardo, Eva. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Disponible en: <http://www.dialnet.unirioja.es>

El-Azar, realizó un diagnóstico de motivación y satisfacción del personal de Xerox de Nicaragua, este estudio fue hecho entre octubre de 1996 y febrero de 1997. Dentro de los resultados, encontró que la motivación puntuó un 65%, situándose en un nivel medio de la realización personal. Dentro de su estudio, El-Azar pudo notar que los trabajadores se consideraban dichosos de trabajar para Xerox, puesto que la institución emplea programas de reconocimientos, disponen de recursos materiales necesarios para facilitarles el trabajo, como también un buen ambiente laboral⁷.

Moreno y Castro, efectuaron un diagnóstico del clima organizacional en la corporación Europa Motor Nicaragua S.A. Mercedes Benz (Euronica-Serenica), durante el período de septiembre a diciembre de 1999. La motivación en este diagnóstico fue tomada como variable secundaria. Los resultados concernientes a la motivación fueron de un 55.6%, lo cual quiere decir que la motivación en los trabajadores se desarrolla en un nivel medio referente a su estado de ánimo dentro del área de la empresa⁸.

Aguilar y Pichardo elaboraron un estudio sobre los Factores Motivacionales de los trabajadores (as) de 13 Empresas Privadas de Nicaragua durante el mes de Marzo del año 2004. Encontraron dentro de los factores organizacionales que un 33.1% de los trabajadores desea saber dónde va la empresa (alineación), un 34.8% de los encuestados perciben que sus funciones y responsabilidades se encuentran bien establecidas (diseño organizacional), un 16.6% evidenció que los trabajadores desean que se reconozca y valore el trabajo que ellos ejecutan (reconocimiento), un 26% afirmó que se sienten satisfechos con el trabajo que hacen (ambiente de trabajo), el 48.6% expresaron sentirse seguros en sus puestos de trabajo (estabilidad laboral), un 19.7% quieren que los directivos se preocupen por la promoción del personal a mejores puestos

⁷ El-Azar R., Alejandra del Carmen. Diagnóstico de motivación y satisfacción del personal de Xerox de Nicaragua. (Tesis monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 1997.

⁸ Moreno, Rodrigo. Diagnóstico del clima organizacional en la corporación Europa Motor Nicaragua S.A. Mercedes Benz (Euronica-Serenica). (Tesis monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 1999.

(desarrollo personal), y la más notoria fue que el 83.1% enunciaron que sus trabajo les gusta (motivación hacia el trabajo)⁹.

Téllez y Vargas realizaron un Diagnóstico del Clima organizacional en el Centro Juvenil Don Bosco. En donde la motivación es una de las variables importantes dentro de este estudio, en donde midieron la adecuación en las condiciones de trabajo. Dicha investigación arrojó los siguientes resultados: El área de Proyecto fue la que obtuvo un mayor porcentaje con un 91%, seguida del área de producción con una puntuación de un 87% en la variable motivación, y por último el área administrativa puntuó un 76%¹⁰.

Tenemos que Estrada, elabora el tema: Relación de la Motivación y el Estrés Laboral en los Trabajadores del Centro Experimental de Occidente (CEO) del municipio de Posoltega, Chinandega (2005)¹¹.

Dentro de los resultados concernientes a la motivación, se encontró que un 72.5% de los encuestados poseen una motivación media seguido de un 25% con motivación alta. Ahora, de acuerdo al tipo y nivel de motivación que presentan los trabajadores, se observa que los mayores porcentajes de los niveles de motivación, se presenta en la motivación intrínseca con nivel medio de 70%, siguiéndole la motivación extrínseca con un 67.5%; lo que significa que los trabajadores se sienten cómodamente en sus actividades laborales.

⁹ Aguilar, Francisco Javier. Factores Motivacionales de los trabajadores de 13 Empresas Privadas de Nicaragua. (Tesis Monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología., 2004.

¹⁰ Téllez, Katherine. Diagnóstico de Clima Organizacional en el Centro Juvenil Don Bosco [Trabajo Monográfico para optar al título de Licenciatura en Psicología]. Managua, Nicaragua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 2007.

¹¹ Estrada, Karen. Relación de la motivación y el estrés laboral en los trabajadores del Centro Experimental de Occidente (CEO) del Municipio de Posoltega, Chinandega. (Tesis monográfica). León: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias Médicas, Carrera de Psicología. 2005.

III. Justificación

Es más que conocido que el ser humano pasa más de un tercio de su vida trabajando, por lo que constituye una de las esferas de la vida de las personas y por ende debemos reflexionar sobre el hecho de que diariamente se está cambiando de ambiente y de rol, es decir, del trabajo al hogar, de ser obrero a ser padre de familia. Por lo tanto tenemos que pensar en la salud mental del trabajador en el trabajo.

Hay que mencionar también, que muchas empresas se empeñan en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, los directivos de las empresas tienen que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos, como un planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, políticas de personal, adecuado uso de los recursos; olvidando en ocasiones al factor humano, olvidando proporcionar al empleado manuales de puesto, manuales de procedimiento, capacitaciones, información sobre sus prestaciones, deberes, derechos y obligaciones.

Ahora bien, cuando el trabajador manifiesta comportamientos que afectan a la institución directa o indirectamente, la alta gerencia aplica programas que no siempre se adecúan a la realidad y/o expectativas de sus trabajadores, de manera que no logran encontrar la panacea al apuro que perjudica a los individuos y a la empresa misma. Y es menester que las organizaciones aprendan a lidiar y/o potencializar los comportamientos, deseos, expectativas, desempeño de los trabajadores en nuestro país.

Esta investigación surge de la necesidad de estudiar de manera integral la correlación entre individuo como poseedor de diferentes necesidades y a la empresa como potenciadora de conductas, y así obtener un mayor alcance de cómo es la dinámica “empresa-individuo”.

Se preguntarán: ¿por qué este planteamiento?, se dirá entonces que en los países desarrollados saben de buena tinta cuál es la orientación motivacional que mueve a su población laboralmente activa, naciones como Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia tienen una alta estimación al valerse de las características de calidad de vida, específicamente las necesidades sociales. Tanto en Inglaterra, Canadá y Estados Unidos se promulga una fuerte necesidad de logro. De igual modo Bélgica, Israel, Japón y Alemania se inclinan por un trabajo interesante. Lo que nos indica que existe algún tipo de paradigma universal en la importancia de los factores intrínsecos de la teoría de los dos factores. En base a esto, se puede interpretar que han sabido introducir adecuados programas de incentivos.

Por el contrario en los países latinoamericanos apenas se tiene conocimiento del tema, refractándose en los altos índices de desocupación, rotación de personal y ausentismo producto de políticas anti motivacionales.

Este estudio es de suma importancia, ya que se busca encontrar cuáles son los motivos por el cual las personas trabajan y qué necesidades tratan de cubrir los individuos en el trabajo. Y de esta forma comprender la correspondencia entre el individuo y la empresa. Se tomará como soporte la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual por su condición paralelista es idónea ya que conjuga conceptos vitales como motivación, necesidades, mantenimiento, insatisfacción, ausencia de insatisfacción. Además, cuando las tareas del puesto no son lo suficientemente motivadoras, propone un mejoramiento de tareas del puesto, con el objeto de mejorar las habilidades, destrezas y aptitudes del personal.

Ahora, en la Facultad de Ciencias y Tecnología –área administrativa- no se ha realizado investigación alguna sobre la motivación; que como ya se había recalcado es un tema fundamental para conocer la dinámica de la motivación de los individuos y de qué manera estos pueden o no manifestarla dentro de sus trabajos.

Los resultados de esta investigación proveerán a la dirección de la facultad el conocimiento y herramientas para lograr un mayor entendimiento en la interrelación de los factores organizacionales y la motivación, y de esta manera considerar al elemento humano como pieza fundamental en el proceso laboral.

De igual forma, este trabajo quedará como testimonio para todo aquel alumno que decida investigar temas concernientes al bienestar laboral de las personas les servirá como referencia dentro de su propia investigación.

IV. Planteamiento del problema

Antaño, se consideraba que la única manera de incentivar a los trabajadores era por medio del salario. Sin embargo, en el rendimiento real de sus trabajadores notaban que ocurrían irregularidades como por ejemplo, ausentismo, renunciaciones, tareas no finalizadas, accidentes laborales, robos de material, llegadas tardes, etc. Los gerentes no lograban encontrar respuesta a estas vicisitudes, ya que sus trabajadores o la mayoría de ellos eran bien remunerados. No obstante ignoraban que las personas son diferentes entre sí y por lo tanto quieren y anhelan cosas diferentes, por lo tanto, el tipo de necesidad y el nivel de importancia varían de persona a persona. Hoy más que nunca, es imperioso que la labor gerencial se dedique a identificar los impulsos y necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

Ahora bien, este estudio brindará los conocimientos necesarios sobre cómo familiarizarse y solventar las necesidades de los trabajadores del área administrativa, como también entender los procesos que logran hilvanar el esfuerzo para la actuación y consecución de objetivos propuestos por la empresa y por ellos mismos.

De esta forma, lo que me planteo para entender la naturaleza de la motivación es:

¿Cómo se relacionan las características del trabajo y la motivación en el vínculo empresa-individuo que desembocan en el desenvolvimiento pasivo o activo de los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN?

V. Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación existente entre las características del trabajo y la motivación en los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.

Objetivos Específicos

- I.** Identificar las características laborales de los trabajadores de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.
- II.** Distinguir los factores de trabajo que inciden en la motivación de los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.
- III.** Analizar el contenido de las responsabilidades de los trabajadores de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN como determinante del ciclo motivación-desempeño-satisfacción.
- IV.** Relacionar las funciones del puesto de los trabajadores con la motivación de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.

VI. Marco teórico

“Las organizaciones necesitan de las personas, y éstas, de las organizaciones; las organizaciones tienen un propósito humano. Se forman y mantienen sobre la base de la **mutualidad de intereses** de sus participantes. Los administradores necesitan de los empleados para que les ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa y las personas de las empresas para el logro de sus objetivos personales. Si este interés mutuo falta, no tiene sentido tratar de conjuntar un grupo y lograr su cooperación, ya que no existiría una base común sobre la cual construir. El interés mutuo constituye un objetivo de orden superior, que puede lograrse sólo mediante el esfuerzo integrado de los individuos y sus patrones¹²”.

Las personas son quienes dirigen las empresas para que éstas puedan desenvolverse satisfactoriamente, por lo tanto el mínimo común denominador en toda empresa es el factor humano. Ahora bien, dentro de las metas empresariales, las organizaciones necesitan que los trabajadores jueguen un papel clave en la consecución de los objetivos que éstas persiguen, no obstante, estaríamos hablando de un intercambio de intereses, puesto que los individuos trabajan para obtener “algo” que buscan conseguir como la gratificación de su servicio prestado, y ese “algo” remarca las diferencias individuales que se manifiestan en el comportamiento organizacional en toda empresa y es menester que los administradores consideren las diferencias individuales al momento de diseñar un plan de compensación.

Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente. Por consiguiente la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación provocada por la empresa. Desde luego, esto no escapará al escrutinio del empleado cuando evalúe lo que la organización le oferte y si esta oferta colmarán o no sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará

¹² Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill; 1994.

o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquéllos incentivos que considera que lo impulsará hacia el logro de sus metas.

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

Según Idalberto Chiavenato, para entender la motivación es necesario estudiar el comportamiento humano dentro de las empresas, y desarrolló tres premisas fundamentales¹³:

- 1) **El comportamiento es causado:** es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano. El comportamiento es causado por estímulos internos y/o externos.
- 2) **El comportamiento es motivado:** en todo comportamiento existe un “impulso”, una “necesidad”, un “deseo”, una “tendencia”, exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- 3) **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** en todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

13 Huamaní Supo, Lily Brígida. Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. Disponible en: www.monografias.com.

La conducta motivada requiere de voluntad. Así mismo, la motivación presenta ciertos componentes como¹⁴:

- i. **Necesidades:** las cuales son anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico y psicológico que son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como lo presenta Maslow en la jerarquía de las necesidades humanas.
- ii. **Estímulos:** es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre un organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, se interioriza y codifica dándole un sentido y dirección a nuestro comportamiento actuante.
- iii. **Impulso:** es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

Es el hombre es quien interioriza el estímulo, dándole sentido, dirección, con respecto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente la influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral.

Chiavenato describió los componentes de la conducta motivada. No obstante, Robbins, Muchinsky y Gibson identificaron tres dimensiones dentro de la motivación¹⁵:

- a. **Intensidad:** que es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- b. **La dirección:** es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

14 Huamaní Supo, Lily Brígida. Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. Disponible en: www.monografias.com.

15 Romero Pernalet, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo. Disponible en: www.gestiopolis.com

c. La persistencia: es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

La motivación en contextos normales puede ser definida como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a la consecución de un objetivo. El grado de impulso puede pronosticar el nivel de satisfacción que pueda lograrse a través del desempeño.

Ahora, en términos organizacionales, el concepto de **motivación laboral** toma una connotación más específica, en relación a la orientación del esfuerzo. Por lo tanto se define motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia metas organizacionales; condicionados por la búsqueda de satisfacer alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad como un estado interno del sujeto que hace ciertos resultados parezcan atractivos.

Las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a esa persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad. Por lo tanto se dice que mientras más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Para entender cabalmente a la motivación es necesario tener conciencia de cómo es la dinámica en la psiquis del individuo y se encuentra en los datos que Kast y Rosenzweig en 1996 presentaron una propuesta para ilustrar el proceso o ciclo motivacional¹⁶:

16 *Ibíd.*



Las personas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren este estado en la persona. Se dice que las personas motivadas están en constante tensión y la liberan a través del esfuerzo. Las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa, para que logren conjuntarse y obtener el un aprovechamiento mutuo.

La motivación en sí misma puede tener dos grandes fuentes¹⁷:

La motivación extrínseca: se le denomina de esta manera cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externa, es decir, que “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona”.

Se puede decir entonces que la motivación extrínseca satisface las tres primeras necesidades de la pirámide motivacional de Maslow; fisiológicas, de seguridad y social. Porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea. 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.

17 *Ibíd.*

La motivación intrínseca: es un estado cognitivo que refleja el grado en que un trabajador atribuye la fuerza de su comportamiento en el trabajo a satisfacciones o beneficios derivados de sus tareas laborales en sí mismas. Es decir, a sucesos que no están mediatizados por una fuente externa a las tareas laborales del trabajador. Este estado de motivación puede ser señalado como una experiencia satisfactoria. Así mismo se puede argumentar que la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las dos necesidades superiores de la pirámide de Maslow (necesidades de estima y de autorrealización).

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características del 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 tiene), el reconocimiento recibido por los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada y el desarrollo personal que conlleva.

Ahora bien, en dependencia de la orientación que trabajador dé a la motivación, va a dar origen a los conceptos de¹⁸:

Motivación positiva: es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Su consecuencia actúa como reforzadores de tal comportamiento.

Motivación negativa: es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración, digamos). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

18 *Ibíd.*

El nivel de motivación hacia el trabajo que exhibe un individuo a través de la conducta, es influenciada por diversas fuentes de mensajes, ejemplo de ello tenemos:

La micromotivación: es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permiten satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales.

Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo, y con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento forman parte de esos intentos.

La macromotivación: es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permite formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.

H. Brito, hilvana todos los conceptos que tratan explicar el concepto de motivación y crea tres conceptos dentro del subsistema motivacional que dan una mayor perspectiva del comportamiento organizacional del sujeto dentro de las empresas.

Este subsistema se compone por¹⁹:

Orientación motivacional: constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación determinado. De manera que la orientación motivacional garantiza el aspecto movilizador de la actuación y constituye su génesis.

19 Cortés Fiscal, Andrea. Motivación laboral en las empresas de servicios. Disponible en: www.monografias.com

Expectativa motivacional: se refiere a la representación anticipada e intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la persona. Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Estado de satisfacción: está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

La teoría bifactorial de la motivación

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg y se considera como una teoría de contenido, ya que su propósito es dar respuesta a las interrogantes relacionadas a las necesidades específicas que motivan a los individuos y los factores externos que ponen en manifiesto conductas enfocadas a la consecución de metas; a diferencia de las teorías de proceso, que se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan las teorías de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

Esta teoría afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, que las personas consideran que son importantes para ellas y una vez obtenida, generan en ella una satisfacción hacia su trabajo.

Herzberg fundamenta su teoría en base a *entrevistas* hechas a un grupo de empleados para descubrir qué los satisfacía y les generaba descontento en el trabajo. Él hizo a los empleados esencialmente dos preguntas:

1. Piense en una época en que usted se sentía especialmente bueno sobre su trabajo. ¿Por qué usted se sentía de esa manera?
2. Piense en una época en que usted se sentía especialmente mal sobre su trabajo. ¿Por qué usted se sentía de esa manera?

Herzberg notó que en las respuestas denotaban satisfacción con el cargo, aludiendo a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo) como determinante de su satisfacción. Por el contrario, cuando encontraba respuesta de insatisfacción se hacía referencia a los factores extrínsecos (ambiente que rodea el cargo). Desarrolló su teoría en la cual la motivación de las personas depende de dos factores:

I. Factor motivador: el cual está formado por una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción laboral y a una mayor motivación. Estos elementos internos tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí mismo; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de productividad hasta niveles de excelencia, es decir muy por encima de los niveles normales. Es por esto, que los factores de motivación están bajo el control del individuo pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, además refleja cómo se siente el individuo en relación con su cargo.

Los factores motivadores o de desarrollo intrínsecos al trabajo son:

1. La participación: es un proceso participativo que aprovecha la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Existen muchas maneras de incluir al empleado en áreas importantes dentro de la empresa, como por ejemplo:

a. Administración participativa: consiste en la toma conjunta de decisiones. Es decir, los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos.

b. Participación representativa: los trabajadores son representados por un grupo pequeño que participan en la toma de decisiones.

c. Consejos laborales: es un grupo de empleados nominados o electos a los que los administradores tienen que consultar cuando se toma una decisión que atañe al personal.

d. Círculos de calidad: es un grupo de personas que comparten una responsabilidad y que se congregan con regularidad dentro del horario de trabajo, para discutir problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

2. Reconocimiento: se trata de valorar los logros obtenidos por parte del individuo tomando en cuenta la interacción tarea-rendimiento y se canaliza a través de la retroalimentación por rendimiento, es considerado como un impulsador del comportamiento proactivo.

Existen dos tipos de reconocimientos que son:

a. Informal: este es sencillo e inmediato y no necesita previa planificación ni mayores esfuerzos. Se utiliza para felicitar a un empleado por su rendimiento, años en la empresa y sus aportes, afianzar conductas deseadas y demostradas, etc. Un reconocimiento puede ser una palmadita en la espalda o una felicitación enviada por correo.

b. Formal: es en base a una estrategia que consiste en la retención de empleados eficaces y eficientes, premiándolos con un aumento en su salario o bien publicar una foto haciendo énfasis en su desempeño, por ejemplo: como el empleado del mes.

3. Trabajo desafiante: este concepto es creado por Robbins, inspirándose en las investigaciones de Hackman y Oldham. Según él, un trabajo desafiante implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste

en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente sus problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones.

Es la naturaleza del trabajo mismo un determinante de la motivación. Hackman y Oldham (seguidores de la teoría de los dos factores), aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes.

Se identificaron cinco dimensiones centrales que debe poseer el puesto de trabajo:

❖ **Variedad de habilidades:** hace referencia cuando el puesto de trabajo requiere la aplicación de diferentes actividades para ejecutar las tareas dentro del trabajo, lo que nos indica el uso imperativo de diversas habilidades y talentos por parte del empleado.

Es aquí en donde el empleado desarrolla las siguientes habilidades que le pide su puesto de trabajo como son:

Habilidades en profundidad (destrezas que adquiere el empleado cuando mejoran sus conocimientos en un área especial), *habilidades horizontales o extensas* (se refieren a las que el empleado aprende a hacer un mayor número de tareas dentro de la empresa), *habilidades verticales* (cuando el empleado adquiere aquellas habilidades que requieren autogestión, tales como programación, coordinación, formación y liderazgo).

❖ **Identidad de la tarea:** es el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea desde el inicio hasta el final con un resultado previsible.

❖ **Significación de la tarea:** el grado que proporciona el puesto, tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

❖ **Autonomía:** es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

La autonomía puede despertar en el trabajador sentimientos de *autodeterminación* (una vez que se percibe, ayuda al crecimiento psicológico, de manera que exhorta a la persona a desafiar y vencer los obstáculos que se le presentan en su carrera), de *competencia* (es la necesidad inherente a ejercitar nuestras habilidades y con la práctica mejorarla) y de *atribución interna* (es la percepción de control que tienen sobre su comportamiento y los resultados de éste, es decir, actúa de manera responsable).

❖ **Retroalimentación del puesto mismo:** es el grado en el cual, el desempeño de las actividades del trabajo requeridos por el puesto, permite que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su trabajo.

De las cinco dimensiones que se encuentran en el contenido del puesto, se desprenden tres estados psicológicos fundamentales que son:

- Experiencia de importancia (variedad, identidad, significado): esta experiencia es el grado en el cual el empleado percibe que su labor es importante, valioso, importante y digno de ser realizado.
- Experiencia de responsabilidad (autonomía): es el grado con que el empleado se siente personalmente responsable por los resultados del trabajo hecho.

- **Conocimiento de los resultados:** es el grado con que el trabajador es consciente, de manera regular, de su eficacia en la realización de sus funciones.

4. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones. Es la medida en que la supervisión que reciben es general y no estrecha.

Obsérvese que el salario no se encuentra incluido en la lista de motivadores. Herzberg argumenta que la retribución pertenece a otro conjunto de factores denominados:

II. Factores de higiene: estos corresponden a las características de la compañía, relacionadas a los factores externos que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, en donde se encuentran inmersos los individuos y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Cuando son precarios, producen insatisfacción, estos incluyen:

1. La política administrativa; son actitudes y políticas generales de la organización en su conjunto con respecto a la administración de sus recursos humanos. Estas nos refieren la orientación que tengan hacia sus empleados. Existen diversos modelos que en dependencia de la organización pueden poner o no en práctica, los cuales se describen a continuación:

a. **Modelo autocrático:** en este modelo la autoridad es oficial y formal. Se basa en la obediencia absoluta y se ejecuta de manera descendente en la cadena de mando.

Los administradores asumen lo que les conviene a sus subordinados y suponen que es imperativo dirigir, persuadir y obligar para la obtención de resultados.

b. **Modelo de custodia:** está orientado hacia el dinero como fuerza motivadora, teniendo como fundamento una dependencia por parte del empleado hacia la empresa, obteniendo solamente de él una cooperación pasiva.

c. **Modelo de apoyo:** este modelo está basado en el liderazgo, y hace honor a su nombre, puesto que está orientado hacia la estimulación y apoyo hacia sus miembros, generando en sus empleados mayor participación y por ende un mayor compromiso hacia la empresa.

Los tipos de liderazgos son: *autocrático* (se centraliza el poder y la toma de decisión, descansa sobre el castigo más que en las recompensas), *consultivo* (es de contacto más estrechos y consiste en tomar la opinión a los trabajadores para obtener un feedback administración-trabajador), *participativo* (aquí se fomenta la participación y la comunicación fluye sin problemas, lográndose un equilibrio laboral).

2. La supervisión: es referente al estilo que adopta el jefe inmediato para llevar adelante su grupo, que puede ser adecuado o inadecuado. Esta puede ser de *tipo autocrático* (las decisiones se toman sin consultar a sus empleados y la comunicación es tajante; se informa por ejemplo cuando entregar informes), *democrático* (se incluye a los trabajadores en los análisis de problemas y en sus soluciones), *liberal* (el supervisor no incide tanto en el grupo, puesto que su orientación es de grupos autodirigidos).

3. Beneficios: son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, estas incluyen: las vacaciones, seguro de vida y de salud, plan de retiro, etc.

4. Salario: es la cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma quincenal o mensual.

5. Relaciones interpersonales: relación del trabajador con sus compañeros, con sus supervisores, con sus subordinado, etc. Cuando hay un mal ambiente, la gente se siente a disgusto.

6. Condiciones de trabajo: son las circunstancias físicas que rodean al empleado cuando éste desempeña una tarea de su puesto de trabajo. Dentro estas circunstancias tenemos:

a. *Iluminación:* es la cantidad constante de luminosidad que presenta el sitio de trabajo del individuo. Cuando se habla de iluminación, se hace referencia a la proporción de luz en un punto específico que se requiera luminosidad. Esta puede ser *iluminación directa* (la luz se distribuye el 90% al 100% de su luz, generalmente hacia abajo, sobre la superficie a iluminar), *semindirecta* (luminarias distribuyen del 60% al 90% de la luz emitida hacia arriba), *semidirecta* (las iluminarias distribuyen un 60% a 90 % de la luz emitida hacia el suelo).

b. *Ruido:* Se considera un sonido indeseable que afecta la concentración y el flujo de trabajo, como también la pérdida progresiva de la capacidad de escucha de la persona cuando ésta es expuesta prolongadamente y el sonido es potente.

c. *Temperatura:* existen dos tipos de temperaturas a las que está expuesto el trabajador; en dependencia del tipo de trabajo realice. Éstas son las temperaturas gélidas y cálidas, y por lo tanto es menester que los empleados vistan la ropa adecuada para cada labor.

7. Promoción: se hace referencia con este término al ascenso a un puesto o posición mejor pagada y con mayores responsabilidades. Esto se considera una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado, ya que éste sabe que dicha promoción está basada en el reconocimiento de su desempeño anterior, pensando en un potencial futuro. No está de más decir que las promociones se otorgan en base al mérito o por antigüedad.

8. Capacitación: se considera un programa o un método de perfeccionamiento en cuanto a las habilidades y conocimientos se refiere, por lo tanto, las empresas utilizan la capacitación cuando un individuo ocupa una plaza vacante en un puesto de trabajo. Para facilitar su inclusión en la empresa o bien cuando promueven a un puesto vertical a un sujeto, es imperativo que la empresa se asegure que la persona conozca sus tareas que por ende son mucho más complejas. El programa creará en la persona un sentimiento de realización y percibirá que es importante dentro de la empresa.

Una empresa que quiera utilizar algún método de capacitación puede basarse en los siguientes:

a. **Mentoring:** es un enfoque para orientar y educar, con el propósito de engendrar una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desenvolvimiento profesional. Se enfoca en las habilidades que deben potenciar los empleados para obtener un nivel de desempeño más elevado, lo que conlleva a un progreso de carrera.

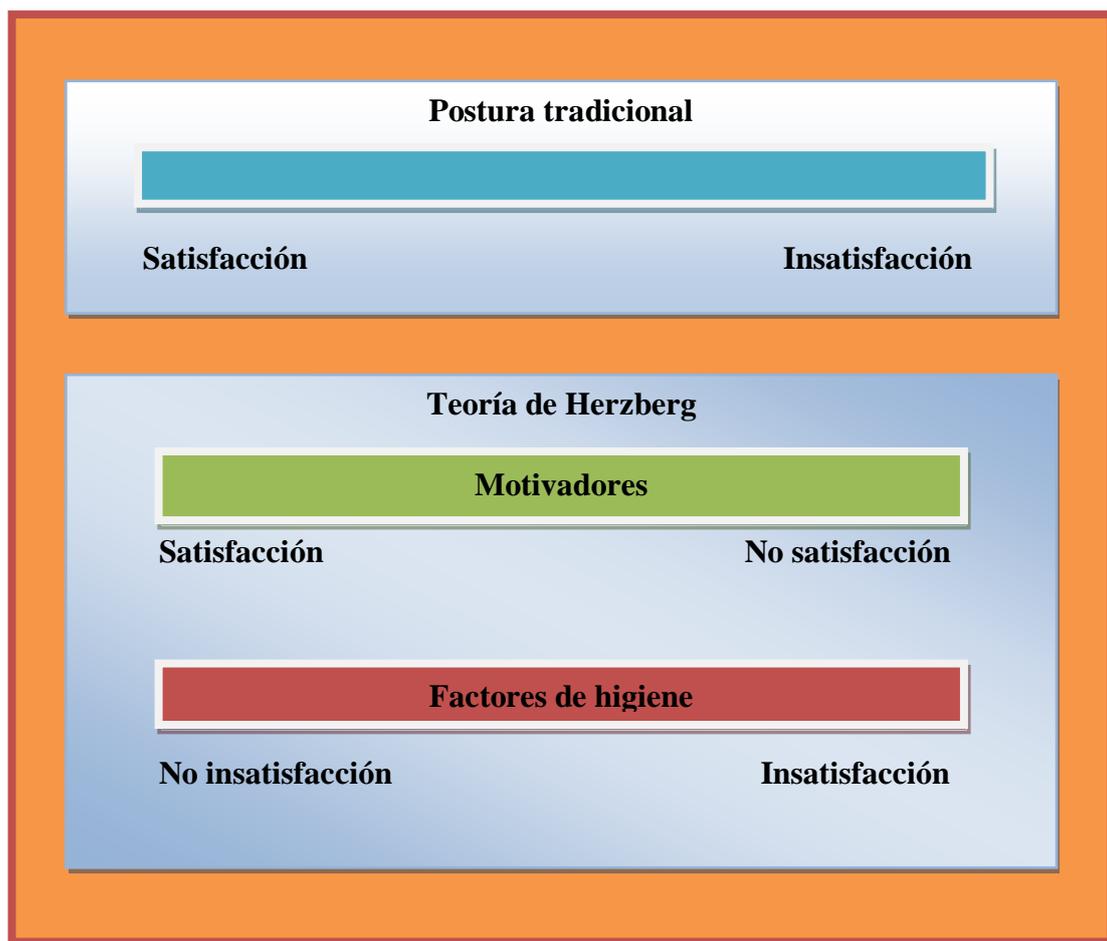
b. **Coaching:** es considerado muchas veces como un compromiso del jefe inmediato, brinda una ayuda muy similar a un consejero. El “coach” tiene mayor experiencia y destrezas que el discípulo y se encuentra en una posición de brindar sabios consejos en el trabajo.

c. Representación de funciones: los participantes tienen que responder a problemas específicos que se le plantearán en, determinadas situaciones, lo cual despertará en el sujeto una mayor capacidad de resolución de problemas.

Combinar los factores de higiene y de motivación daría el siguiente resultado:

- Alta higiene + alta motivación: la situación ideal en donde los empleados están altamente motivados y tienen pocas quejas.
- Alta higiene + baja motivación: los empleados tienen pocas quejas pero no son altamente motivados. El trabajo se percibe como el cobro del cheque.
- Baja higiene + alta motivación: los empleados son motivados pero tienen muchas quejas. Una situación en donde el trabajo es emocionante y desafiante. Sin embargo, los sueldos y las condiciones de trabajo no son aceptables.
- Higiene baja + baja motivación: es la peor situación, los empleados no están motivados y tienen muchas quejas.

Ilustración explicativa de los factores de Herzberg²⁰.

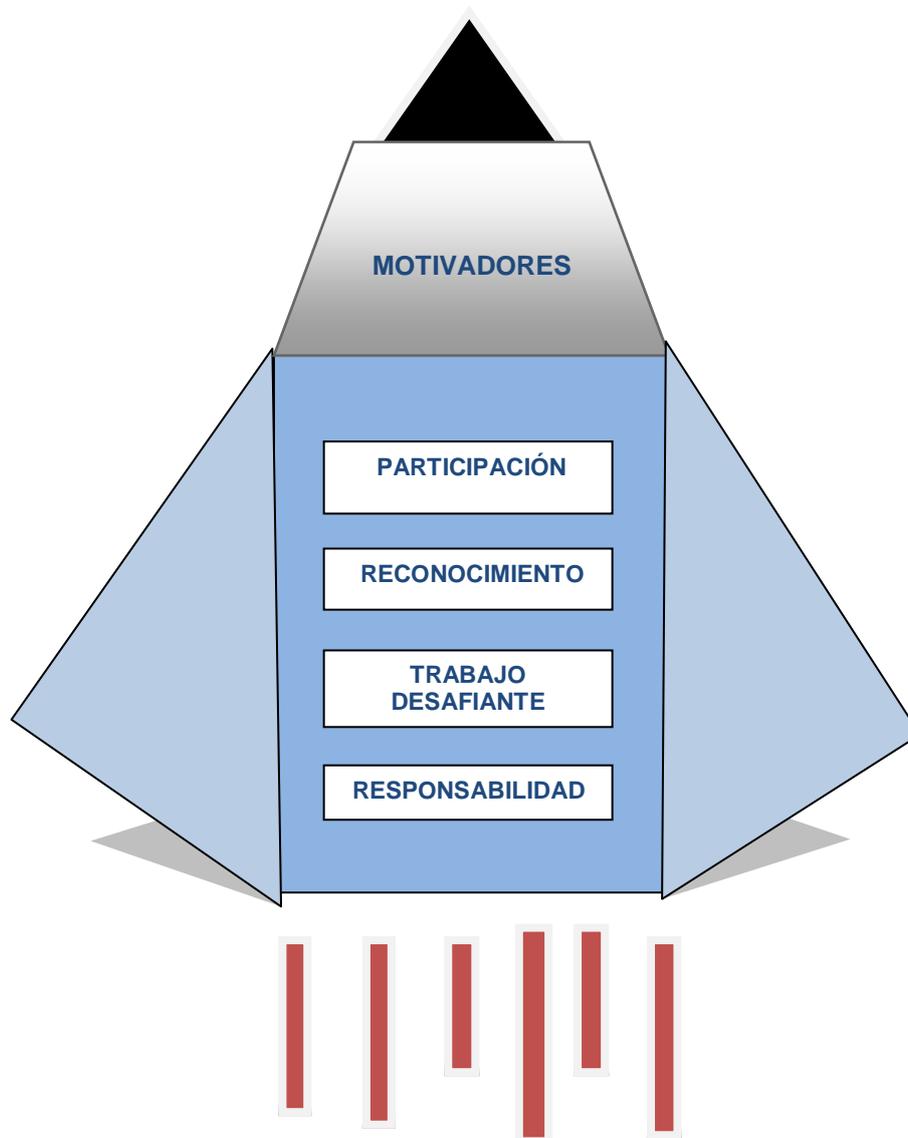


De acuerdo con Herzberg, lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se había pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Herzberg postula que de sus resultados se desprende de la existencia de un continuo doble: lo opuesto de "satisfacción" es, pues, "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción".

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos a los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar los factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos.

²⁰ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Editorial Pearson Educación. 2004

FACTORES DE MOTIVACIÓN E HIGIENE DE LA TEORÍA DE HERZBERG²¹



FACTORES DE HIGIENE O MANTENIMIENTO				
POLITICA ADMINISTRATIVA	SUPERVISIÓN	CAPACITACIÓN	PROMOCIÓN	BENEFICIOS
SALARIO	RELACIONES INTERPERSONALES		CONDICIONES DE TRABAJO	

ADAPTACIÓN AL ESPAÑOL.

²¹ Frederick Herzberg teoría motivacional. Frederick Herzberg y la motivación de los factores de higiene. Disponible en: www.businessballs.com/herzberg.htm

En la ilustración se aprecia que los factores higiénicos sirven solamente de plataforma para mantener “estable” la estructura. Sin embargo, lo que impulsa al cuerpo completo son los motivadores con su fuente de combustible que permite despertar en el trabajador identificarse con las metas de la empresa y satisfacer sus necesidades.

Los administradores se valen del alcance del puesto, en el cual evalúan el contenido de las tareas de los puestos de trabajo y dependiendo de las metas que buscan, añadirán al puesto de trabajo mayor anchura o profundidad. La anchura del puesto es la cantidad de tareas distintas de las que es responsable directo el individuo. Un puesto puede ser angosto (una sola tarea repetitiva) hasta ancho (numerosas tareas). Los trabajadores con puestos angostos para reducir la monotonía pueden recibir de sus jefes una ampliación del puesto que no es más que el aumento de la cantidad y variedad de las tareas que están a cargo de un individuo.

Otro enfoque para reducir la rutina se encuentra el método de rotación de puestos (que ahora se llama capacitación cruzada) que consiste en rotar a los trabajadores en distintos puestos; por lo general a un mismo nivel y requisitos de capacidades semejantes (expansión horizontal). La rotación de puestos es una forma efectiva de desarrollar en el trabajador múltiples destrezas, despertando en él interés en su trabajo y más alternativas de carrera para él. Ambos incrementan la variedad de tareas, no obstante, no hacen mucho para imponer retos o un significado del trabajo en las actividades del trabajo.

En contraposición a esto, Frederick Herzberg, creó lo que hoy se conoce como el enriquecimiento del puesto, lo cual es una expansión vertical de las tareas; adición de responsabilidades de nivel cada vez más elevado. El enriquecimiento del puesto de trabajo provee a los empleados una acrecentada autonomía y les da más probabilidades de conseguir retroalimentación. Además, hace que obtengan un mayor número de responsabilidades en los que las tomas de decisiones son prescindibles, como por ejemplo establecer horarios.

El trabajador puede experimentar sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad, y crecimiento personal al desempeñar el trabajo, así como explotar todas sus habilidades y conocimientos en los retos y desafíos que propone el enriquecimiento del puesto.

Al implementar el enriquecimiento del puesto, se deben seguir cinco pasos:

- 1) Aumentar las demandas del puesto; el puesto debe cambiar de manera tal que aumente el nivel de responsabilidad y dificultad.
- 2) Aumentar la responsabilidad del trabajador; se debe permitir mayor control y autoridad sobre el trabajo, mientras que el gerente conserva la responsabilidad final.
- 3) Proporcionar libertad para programar el trabajo; bajo ciertos límites, a los trabajadores se les debe permitir organizar su propio trabajo.
- 4) Proporcionar retroalimentación; se deben entregar informes de desempeño cada cierto tiempo y oportunos directamente a los trabajadores más que a los supervisores.
- 5) Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje; las nuevas situaciones de trabajos deben proveer inputs en la adquisición de nuevas experiencias, crecimiento y superación personal.

Ya se aclaró que la teoría de Herzberg pertenece a las teorías de contenido, por lo que se considera necesario hacer una comparación entre ésta teoría y el resto de las teorías de contenido, las cuales verá a continuación²²:

Comparación de las teorías de contenido tomando como referencia la de Maslow						
McGregor	Maslow	Adelfer	Herzberg			
Teoría "Y"	Autorrealización	Crecimiento	Motivadores			
	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Estima</td> <td>Interna</td> </tr> <tr> <td>Externa</td> </tr> </table>	Estima		Interna	Externa	Relación
Estima	Interna					
	Externa					
Teoría "X"	<table border="1"> <tr> <td>Sociales</td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> </tr> <tr> <td>Fisiológicas</td> </tr> </table>	Sociales	Seguridad	Fisiológicas	Existencia	Mantenimiento
Sociales						
Seguridad						
Fisiológicas						

²² Albacete Sáez. Comparación de las teorías de contenido. Disponible en: www.ugr.es

VII. Diseño Metodológico

Tipo de estudio.

Es de tipo correlacional mixto de corte transversal.

Área de estudio.

La Facultad de Ciencias y Tecnología, se encuentra ubicada en el barrio El Sagrario. Está conformada por las carreras de biología, química, estadística, ingeniería en sistema, ingeniería acuícola y matemáticas.

La facultad colinda al este con el Edificio Central, al sur con la iglesia de la Merced, al norte con el bar y restaurante Benjamín Linder y al oeste con casas particulares.

Población de estudio.

El presente estudio está dirigido a los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-León que está compuesta por el administrador de facultad, agente C.P.F., aseadora, asistentes de dirección, auxiliar de contabilidad, bedel, bodeguero, conductor automotriz, cuidador de animales, jefa de despacho "A", operadores, responsable de electricista, técnicos.

GRUPOS	MUESTRA
Administrador de facultad	1
Agente C.P.F	8
Aseadora	8
Asistente de dirección	2
Auxiliares	3
Bedel	4
Bodeguero	4
Conductor automotriz	4
Cuidador de animales	1
Jefa de despacho	5
Operador de mimeógrafo	1

GRUPOS	MUESTRA
Operador de computación	1
Responsable de electricidad	1
Técnicos	6
TOTAL	49

La población del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN, compuesta por un total de 55 trabajadores administrativos.

Selección y tamaño de la muestra.

La selección de la muestra se hizo por medio del muestreo probabilístico estratificado, en donde la constante se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 NPQ}{k^2 PQ + NE^2}$$

n: cantidad de trabajadores administrativos que laboran en la facultad de Ciencias y Tecnología.

N: total de trabajadores administrativos.

E: es el límite de estimación del error.

K: es el nivel de confianza.

P: es la proporción de la valoración favorable de la motivación de los trabajadores administrativos.

Q: es la proporción de la valoración desfavorable.

Al sustituir los valores, se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 55 * 0.5 * 0.5}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + 55 * (0.05)^2}$$
$$n = 48.11 \approx 49 \text{ personas.}$$

Criterios de inclusión.

- Los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología.

Criterio de exclusión:

- Aquellos que laboren fuera del área administrativa.

Instrumento para la recolección de información.

Elaboré un cuestionario con una escala de motivación, satisfacción y desempeño en el puesto. Este cuestionario, cuenta con información general y situaciones laborales diseñadas. Este cuestionario consta de dos partes, la primera consiste en que el encuestado tuvo que responder a una serie de situaciones trazadas desde las situaciones laborales de las personas, la cuales tenían que analizar y responder con una sola respuesta de tres opciones posibles. La segunda parte está hecha para que el encuestado pueda redactar su respuesta.

Es un cuestionario auto aplicado, en donde los encuestados tuvieron que responder a las situaciones planteadas acordes de su situación laboral.

Las cuales se puntuaron de la siguiente manera:

- De acuerdo 1pto/indeciso 2 ptos. /en desacuerdo 3ptos.

Consideraciones Éticas.

Se obtuvo el consentimiento de la empresa, explicándole los objetivos del estudio, estableciendo acuerdos verbales. Se pedirá la autorización para la aplicación del cuestionario, dándoles a conocer a ellos también, tema y objetivos de estudio.

Por otro lado, se les explicó que sus nombres no aparecerán reflejados en el informe, para evitar represalia en su contra y que el trabajador se exprese con confianza sobre sus desacuerdos o propuestas. Previo a esto se les pedirá el previo consentimiento para aplicar los instrumentos. La utilización del cuestionario a utilizar será única y exclusivamente para fines científicos de este estudio.

Operacionalización de Variables

I.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Motivación laboral	Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas de la organización	Tendencia a manifestarse a través de estímulos internos o externos, obteniendo con esto la motivación intrínseca y extrínseca.	<ul style="list-style-type: none"> Contenido del cargo (Motivador intrínseco) Contexto del cargo (Motivador extrínseco) 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de motivación

II.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Motivación positiva	Es un deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo, manifestado por una conducta intencionada y encaminada a la obtención de una recompensa	Proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona la conducta.	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de metas. Búsqueda de buenos resultados Sentimiento de superación. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de motivación

III.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Motivación negativa	Es una estrategia conductual que busca evitar consecuencias desagradables en su trabajo.	Proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual por evitar un resultado desagradable que provenga del interior o exterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Perseverancia • Autodeterminación • Autocompetencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de motivación

IV.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Micromotivación	Herramientas que emplean las organizaciones para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales.	Designa el conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración base • Incentivos • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de motivación

V.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Macromotivación	Apreciación analítica sobre el trabajo realizado	Percepción del individuo sobre la importancia de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción hacia el trabajo • Valía personal • Valorización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de motivación

VI.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Desempeño en el puesto	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización	Determinado en el conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas,	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Cooperación • Conocimientos • Habilidades • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de motivación

VII.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Fuente de información
Satisfacción laboral	Sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulte atractiva	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el trabajo • Compromiso organizacional • Eficiencia organizacional • Eficacia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de motivación

VII. Procesamiento de datos

Una vez elaborada la escala de motivación laboral, se procedió a realizar un estudio piloto con el fin de hacer un análisis factorial de **validez y confiabilidad**; en donde la validez tiene tres significados: *validez de constructo* (la cual mide atributos psicológicos), *la validez predictiva* (como establecimiento de una relación estadística con un criterio particular) y *la validez de contenido* (muestreo de una reserva del contenido requerido). Conforme una variable es más abstracta y observable se denomina constructo.

El concepto de *confiabilidad* se puede considerar como el equilibrio de las puntuaciones que se obtienen de las personas cuando se les aplica el instrumento en diferentes veces con la misma prueba.

Una vez que se comprobó que la prueba piloto es confiable, se procedió a localizar a la muestra de estudio individuo por individuo; aclaro que a cada sujeto se les mostró la carta de autorización brindada por el decano de la Facultad de Ciencias y Tecnología. Una vez que las personas estuvieron claras sobre qué se trata el estudio, se les entregó el cuestionario para que ellos mismos lo llenaran; aclarándole cualquier duda que formularon.

Cuando culminó la etapa de abordaje, inmediatamente, se procedió a la introducción de los datos al programa estadístico SPSS versión 15.0 para Windows, en donde se aplicó un análisis descriptivo, resultando las tabulaciones por cada variable. Con los resultados arrojados, se supo que de los análisis hechos, el cuestionario recoge todos los diferentes aspectos o facetas del fenómeno que se desea medir; en este caso la motivación laboral. Conjuntamente, estos resultados se analizaron conforme a la teoría bifactorial de Herzberg, la cual se utiliza como **sopORTE** en esta investigación.

Análisis y discusión de los resultados

Durante la recolección de datos en el área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología, se tomó como guía para la recolección de la muestra de estudio un listado de cargos facilitado por el decano de la facultad. No obstante, durante el proceso de aplicación del cuestionario surgieron obstáculos que restringieron el alcance de la muestra estipulada para este estudio.

Teniendo ya los resultados del pilotaje, se procedió a someter los resultados a un análisis de fiabilidad, dando los siguientes resultados:

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO E INTERPRETACIÓN

Confiabilidad del cuestionario		Interpretación del coeficiente de confiabilidad	
Indicadores	Valor de Confiabilidad	Rango de Correlación	Interpretación
Alpha de Cronbach	0,896 (PILOTAJE)	0-0.20	MUY BAJA
Alpha de Cronbach	0,974 (ESCALA FINAL)	0.21-0.40	BAJA
		0.41-0.60	REGULAR
		0.61-0.80	ACEPTABLE
		0.81-1.00	MUY ALTA

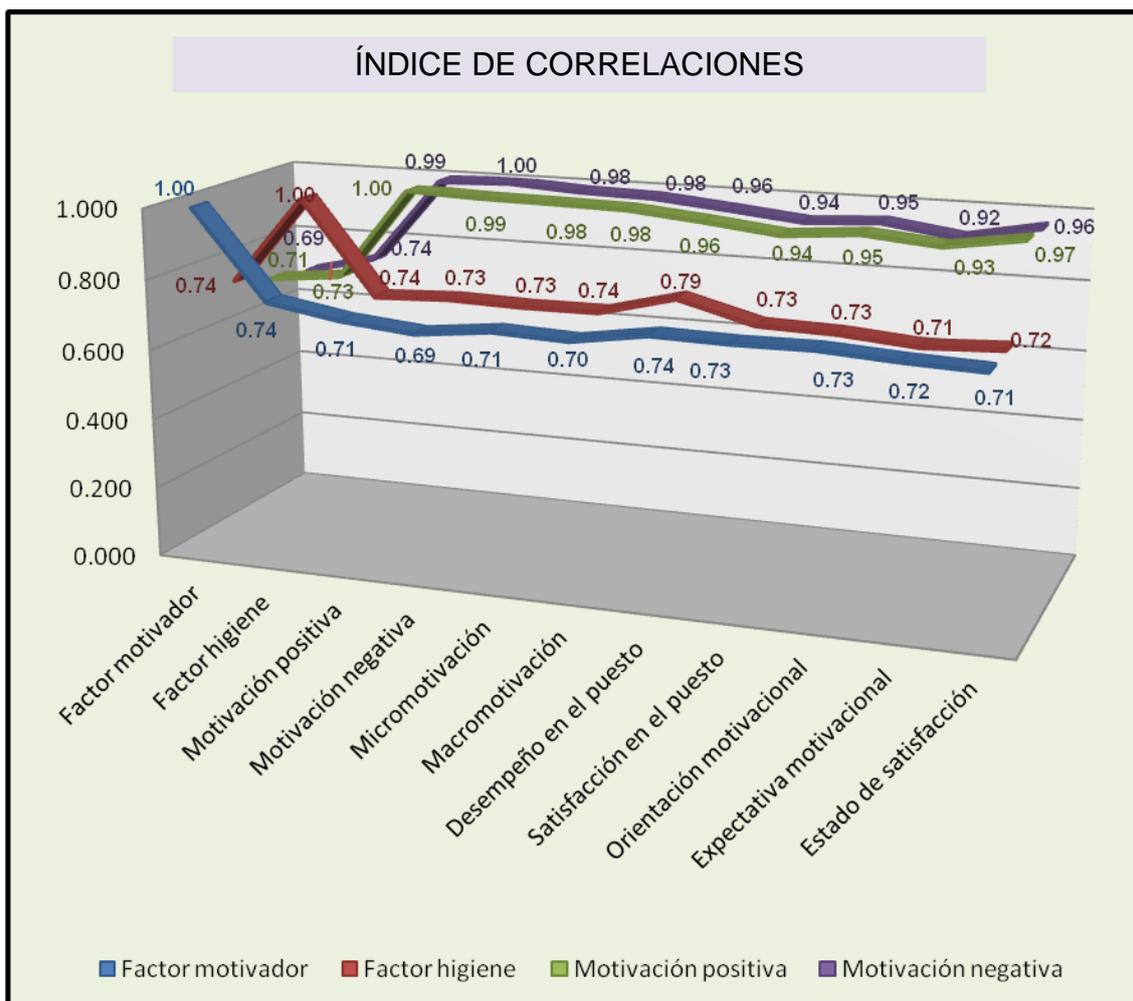
Y valiéndome de los indicadores en los rangos de correlación, los resultados del pilotaje arrojaron que la encuesta tiene una confiabilidad y un rango correlación por encima de 0.81, por lo tanto es muy alta.

El análisis arrojó que el cuestionario posee un rango de **correlación de 0,974**, que según los criterios de **Alfa de Cronbach** tiene una interpretación **muy alta**.

Dentro del cotejo, se encontró que las medidas de cada variable, son acorde con la teoría bifactorial, puesto que el índice de fiabilidad que tienen los resultados de este cuestionario es de 0.974 en la escala de Alfa de Cronbach, estableciendo una alta fiabilidad, con una margen de error del 3%.

A continuación, se presenta en gráficos las once dimensiones que componen el cuestionario de motivación, con la correspondiente correlación de cada una de las variables. Se sabe que mientras el resultado se acerque a uno, el nivel de similitud y fiabilidad es bueno.

GRÁFICO I



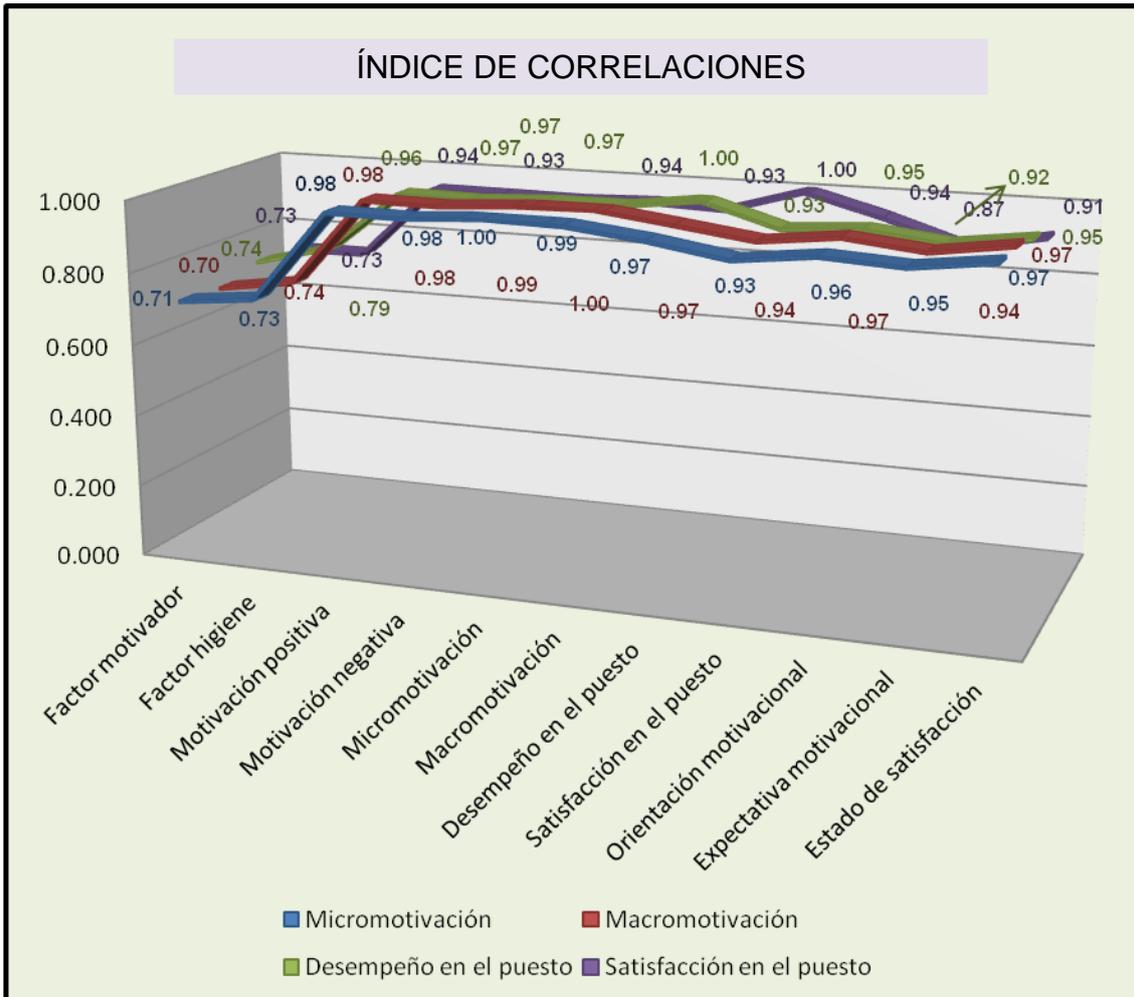
En el gráfico I, se observa que el **factor motivador** tiene una alta significancia cuando se correlaciona con el *factor motivador mismo* (**1.00**), mientras que cuando se correlacionan el *factor motivador* con el **factor higiene**(**0.74**), la **motivación positiva** (**0.71**), **motivación negativa** (**0.69**), la **micromotivación** (**0.71**), la **macromotivación** (**0.70**), el **desempeño del puesto** (**0.74**), la **satisfacción en el puesto** (**0.73**), la **orientación motivacional** (**0.73**), la **expectativa motivacional** (**0.72**) y el **estado de satisfacción** (**0.71**), se distingue una aproximación aceptable entre ellas dentro del rango de Alpha de Cronbach.

Al comparar el *factor higiene* (**1.00**) con el mismo, resulta una alta significancia. No obstante, al compararse con el *factor motivador* (**0.74**), la *motivación positiva* (**0.74**), la *motivación negativa* (**0.73**), la *micromotivación* (**0.73**), la *macromotivación* (**0.74**), el *desempeño en el puesto* (**0.79**), la *satisfacción en el puesto* (**0.73**), la *orientación motivacional* (**0.73**), la *expectativa motivacional* (**0.71**) y el *estado de satisfacción* (**0.72**) deriva una relación admisible.

Sucede lo mismo cuando comparamos la *motivación positiva* con el *factor motivador* (**0.71**) y el *factor higiene* (**0.73**); todavía se consiguen valores aceptables de correlación. Contrariamente, cuando se contrasta la *motivación positiva* (**1.00**) con ella misma, con la *motivación negativa* (**0.99**), la *micromotivación* (**0.98**), la *macromotivación* (**0.98**), el *desempeño en el puesto* (**0.96**), la *satisfacción en el puesto* (**0.94**), la *orientación motivacional* (**0.95**), la *expectativa motivacional* (**0.93**) y el *estado de satisfacción* (**0.97**), se logra una alta correlación.

Nuevamente los resultados logrados de la comparación de la *motivación negativa* con el *factor motivador* (**0.69**) y el *factor higiene* (**0.74**) surge una correlación verosímil. Lo opuesto a la correlación de la *motivación negativa* (**1.00**) con ella misma, con la *motivación positiva* (**0.99**), la *micromotivación* (**0.98**), *macromotivación* (**0.98**), el *desempeño en el puesto* (**0.96**), la *satisfacción en el puesto* (**0.94**), la *orientación motivacional* (**0.95**), la *expectativa motivacional* (**0.92**) y el *estado de satisfacción* (**0.96**) se produce una correspondencia altamente significativa.

GRÁFICO II



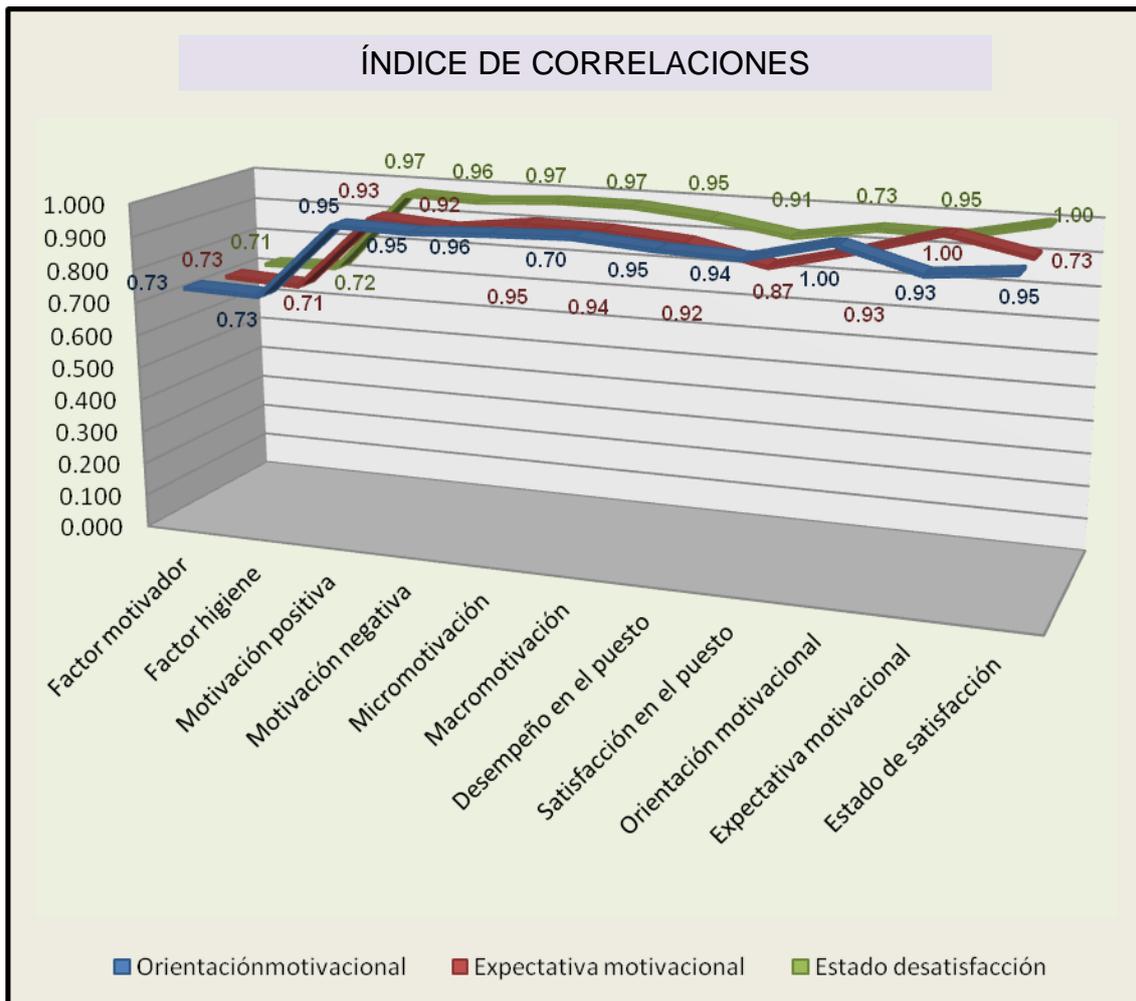
La variable *micromotivación* al ser comparada con el **factor motivador (0.71)** e **higiene (0.73)** da como resultado una correlación plausible. Al contrario, si comparamos la *micromotivación* con la **motivación positiva (0.98)**, la **motivación negativa (0.98)**, la **macromotivación (0.99)**, el **desempeño en el puesto (0.99)**, la **satisfacción en el puesto (0.97)**, la **orientación motivacional (0.96)**, la **expectativa motivacional (0.95)**, el **estado de satisfacción (0.97)** y con la **micromotivación (1.00)** misma, suministra un rango de correlación bastante alto.

La *macromotivación* cuando se equipara con el **factor motivador (0.70)** e **higiénico (0.74)** se logra resultados loables. Mientras que, al comparar la *macromotivación* con la **motivación positiva (0.98)**, la **motivación negativa (0.98)**, la **micromotivación (0.99)**, el **desempeño en el puesto (0.97)**, la **satisfacción en el puesto (0.94)**, la **orientación motivacional (0.97)**, la **expectativa motivacional (0.94)**, el **estado de satisfacción (0.97)** y con la **macromotivación (1.00)** misma, se alcanzan efectos altamente significativos de correlación.

El *desempeño en el puesto* al correlacionarse con el **factor motivador (0.74)** e **higiénico (0.79)** se alcanza un grado de correlación moderado. Por otro lado si comparamos la variable *desempeño en el puesto* con la **motivación positiva (0.96)**, la **motivación negativa (0.96)**, la **micromotivación (0.97)**, la **macromotivación (0.97)**, la **satisfacción en el puesto (0.93)**, la **orientación motivacional (0.95)**, la **expectativa motivacional (0.92)**, el **estado de satisfacción (0.95)** y con el **desempeño en el puesto (1.00)** mismo se consigue una alta correlación.

La *satisfacción en el puesto* cuando se compara con el **factor motivador (0.73)** e **higiénico (0.73)** se obtiene resultados admisibles de correlación. Ocurre lo inverso, cuando se compara la *satisfacción con el puesto* con la variable **motivación positiva (0.94)**, la **motivación negativa (0.94)**, la **micromotivación (0.93)**, la **macromotivación (0.94)**, el **desempeño en el puesto (0.93)**, la **orientación motivacional (0.94)**, la **expectativa motivacional (0.87)**, el **estado de satisfacción (0.91)** y con la variable misma de **satisfacción en el puesto (1.00)**, se puntúa una correlación altamente significativa.

GRÁFICO III

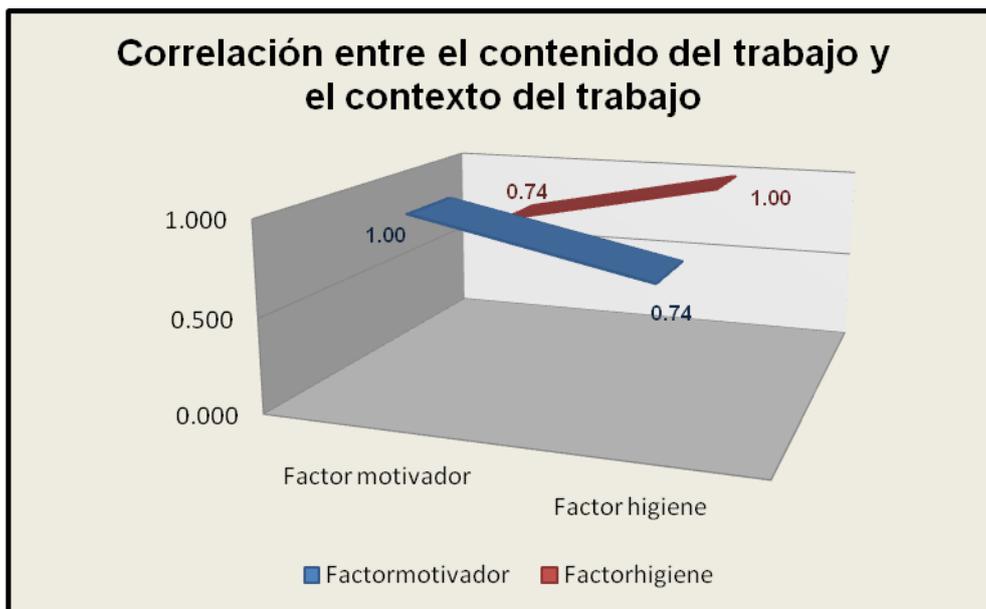


La *orientación motivacional* al ser comparada con el **factor motivador (0.73)**, **higiene (0.73)** y **macromotivación (0.70)**, se consiguen resultados de correlación aceptables. Mientras que, al comparar esta variable con la **motivación positiva (0.95)**, la **motivación negativa (0.95)**, la **micromotivación (0.96)**, el **desempeño en el puesto (0.95)**, la **satisfacción en el puesto (0.94)**, la **expectativa motivacional (0.93)**, el **estado de satisfacción (0.95)** y con la variable misma de **orientación motivacional (1.00)**, se logran altos rangos de correlación.

La *expectativa motivacional* una vez que se compara con el **factor motivador (0.73)**, el **factor higiénico (0.71)** y el **estado de satisfacción (0.73)**, resulta que la puntuación recabada de cada uno de ellos es aceptable dentro del rango de correlación. Mientras que la *expectativa motivacional* cuando se coteja con la **motivación positiva (0.93)**, la **motivación negativa (0.92)**, la **micromotivación (0.95)**, la **macromotivación (0.94)**, el **desempeño en el puesto (0.92)**, la **satisfacción en el puesto (0.87)**, la **orientación motivacional (0.93)** y finalmente con la **expectativa motivacional (1.00)** misma, se logra una correlación altamente significativa.

Finalmente el *estado de satisfacción* cuando se correlaciona con el **factor motivador (0.71)**, con el **factor higiénico (0.72)** y con la **orientación motivacional (0.73)** se obtiene una significancia aceptable dentro de los índices de correlación. Por otro lado al contrastarse con la **motivación positiva (0.97)**, la **motivación negativa (0.96)**, la **micromotivación (0.97)**, la **macromotivación (0.97)**, el **desempeño en el puesto (0.95)**, la **satisfacción en el puesto (0.91)**, la **expectativa motivacional (0.95)** y con el **estado de satisfacción (1.00)** mismo, se consiguen resultados altamente correlacionables.

GRÁFICO IV



Como se puede apreciar, existe una relación de significancia y firme cuando se compara el **factor motivador (0.74)** con el **factor higiénico (0.74)** y viceversa, pero cuando se comparan ambos factores **con ellos mismos (1.00)** se obtiene una alta correspondencia.

Resultados obtenidos de la escala motivacional, que describen los factores de la teoría bifactorial:

- Los resultados obtenidos sugieren que la dirección fomenta a medias los factores de higiene, es decir, que el ambiente en donde se desenvuelven los empleados no reúne las condiciones necesarias para apoyar la labor, ejemplo de ellos son los equipos de trabajo o recursos materiales que ya se encuentran defasados, enlenteciendo la labor de sus empleados, uno de estos casos son los aires acondicionados que según los trabajadores son ya demasiado obsoletos y provocan mucho ruido, dañandoles con el tiempo su capacidad auditiva y de atención.
- Otros de los puntos que se encontraron fue el tema del salario; los trabajadores no se encuentran satisfechos con ello.
- A nivel de puesto, la situación higiénica no es homogénea, a excepción de los beneficios que la universidad entrega. Empero, el factor motivador es el que recubre las deficiencias higiénicas ya que le permite al trabajador dar lo mejor de sí mismo y ayuda a desarrollar un sentimiento de identificación con la universidad a través de un trabajo desafiante.
- No se observaron políticas de inclusión que le permita al trabajador conocer aún más su lugar de trabajo y aún más su puesto de trabajo. Sin embargo, existe una representación participativa que en este caso no se llama consejo laboral sino más bien sindicato; que se encarga de velar por los derechos de los trabajadores de la universidad, solo unos pocos de los trabajadores abordados en el estudio pertenecen como miembros representantes del sindicato y la mayoría están dentro del respaldo de este movimiento laboral. De igual manera, se observa que los puestos como aseo, asistente de dirección, bedel, jefe de despacho, operador de computadora y técnicos tienen un mayor control de su trabajo, puesto que no reciben una supervisión directa de parte de sus jefes inmediatos. Tampoco existe una política que los propios trabajadores solucionen por ellos mismos problemas que puedan ocurrir en el círculo laboral.
- Hay una falta de consenso por parte de los trabajadores de que si existe o no una política de reconocimiento para fomentar el buen rendimiento de los trabajadores. Por otro lado, no existe una política de bono salarial por desempeño, puesto que si suben el salario lo hacen a todos y es el sindicato quien se encarga de esto con las autoridades de la facultad y/o universidad.
- Los trabajadores están de acuerdo en que sus trabajos les ayuda a perfeccionar sus habilidades verticales, horizontales y profundas. No se puede decir a cabalidad que los trabajadores desarrollen una identidad en la tarea puesto que por el tipo de responsabilidad que tienen.

- La dirección aplica el modelo autocrático-custodia y raras veces consultivo, ya que no incluyen a los trabajadores sino que son las autoridades quienes toman la palabra, descartando la importancia de conocer la opinión de sus trabajadores pudiendo obtener una valiosa colaboración.
- El tipo de supervisión es democrático-liberal, pero la última palabra la tienen las autoridades (tipo autocrático) de la facultad, se podría decir que solamente se hace un pequeño gesto de escuchar o monitorear sin tomar en cuenta lo que ellos piensan.
- Los trabajadores se encuentran “conformes” con sus salarios, puesto que consideran que es correspondiente a sus puestos de trabajo.
- Los empleados perciben como gratas las relaciones de trabajo con sus propios compañeros de trabajo y no sólo con ellos sino también con sus jefes, posiblemente a que haya un buen ambiente de trabajo.
- Aquellos trabajadores que tienen muchos años de trabajo, poseen un deseo de ganarse un cambio salarial a través de su desempeño laboral; podrían esperarlo como reconocimiento a su experiencia de trabajo.
- Los trabajadores administrativos inician, sostienen y direccionan su conducta hacia una autosuperación en el trabajo. Por lo tanto su comportamiento se dirige a una recompensa interna la cual es que la gratificación de cumplir con éxito sus responsabilidades.
- El sistema de retribución que posee la universidad, en este caso la Facultad de Ciencias y Tecnología tiene una buena aceptación de sus trabajadores
- El sentimiento que despierta el trabajo administrativo de la facultad hacia sus trabajadores es bien recibido por parte de ellos, puesto que unánimemente respondieron que el trabajo ocupa un espacio importante en sus vidas y también se sienten importantes al contribuir con el trabajo, además consideran también que poseen un buen trabajo. Con esto, los trabajadores de la Facultad de Ciencias y Tecnología son influenciados de manera positiva por su trabajo y el ambiente fuera de la universidad ayudando a la motivación individual.
- El nivel de satisfacción que poseen los trabajadores es elevado, ya que el cien por ciento respondió que desea seguir trabajando para la facultad.
- El comportamiento de los trabajadores está impulsado por una fuerte necesidad de afiliación y posteriormente a la autorrealización. Las necesidades de poder no coinciden con la perspectiva de los trabajadores con excepción del cargo de administrador.

Segunda parte del cuestionario (Aspectos cualitativos)

Los resultados de los datos cualitativos se obtuvieron mediante el análisis de contenido, el cual ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es considerado también como un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana.

El cotejo del contenido de los aspectos cualitativos, se hizo primero un preanálisis con el fin de operacionanalizar y sistematizar las ideas de partida para lograr llegar a un sistema preciso de desarrollo de las operaciones sucesivas, sujeto a un plan de análisis. Para esto, se realizó una lectura superficial, para poder entrar en contacto con los documentos de análisis, entablar conocimiento, orientaciones. Poco a poco, la lectura se hace más exacta en función de la información emergente acorde con los objetivos planteados y de la proyección sobre la teoría adoptada en esta investigación.

El recuento de las respuestas se registró a través de la frecuencia, es decir, a la cantidad de veces en que apareció una determinada contestación o unidad de registro. Como también la intensidad, que es el grado de aparición de una respuesta según la modalidad de expresión. Y para esto, se procedió a una categorización de las respuestas orientadas a la consecución de los objetivos específicos, por lo que las respuestas se sometieron a un proceso de codificación, en donde los datos brutos fueron transformados sistemáticamente y agregados en unidades que permiten una descripción precisa de las respuestas individuales de los encuestados. Todo esto fue posible haciendo una reducción de datos, enumerando las características de las contestaciones, haciendo de ellas inferencias descriptivas, interpretativas y comparativas.

Las respuestas obtenidas por cada pregunta son las siguientes:

- 1) El 100% de los trabajadores están de acuerdo con que sus trabajos les gusta, y es aquí en donde se puede apreciar el papel que juega la motivación en el comportamiento de los encuestados, puesto que al ejecutar sus labores, les permite desarrollar por completo sus habilidades y por medio de este contribuye a alcanzar y desarrollar todo el potencial que se requiere por cada puesto de trabajo. Uno de los comentarios más frecuentes dentro de las respuestas fueron: las relaciones interpersonales son buenas, me permite estar en contacto con los estudiantes y docentes, puedo participar en la liga interna de softball, coordinar actividades, etc.
- 2) Las labores en el personal se encuentran estrictamente establecidas, puesto que cada cargo requiere una ejecución de funciones diferentes y también que cada persona conoce perfectamente el rol que le corresponde ejecutar.

Los cargos más cercanos a la docencia y gestión administrativa requieren un grado mayor de complejidad en la ejecución de sus labores. Dentro de las descripciones se tiene que es un trabajo que conlleva un proceso de enriquecimiento en cuanto a experiencias y conocimientos, como también un trabajo agotador porque siempre el espacio y uno mismo se siente saturado y hay períodos (horas y días) difíciles.

Aunque hay algunas personas en que su descripción fue un tanto más reconciliadora, al opinar que tienen un jefe que las motiva y apoya, además que han desarrollado métodos para facilitar su trabajo. Por otro lado, tienen que desarrollar actividades académicas e investigativas como también dar seguimientos a las funciones de los demás puestos. Una descripción que muy llamativa es que considera que su trabajo es el “ojo de la facultad”, ya que su misión es tener limpio los corredores y auditorios. Tener listos los materiales que los alumnos y docentes vayan a ocupar, como también el constante monitoreo del funcionamiento de los aparatos electrónicos.

3. El cargo de administrador de facultad tiene que: planificar transporte, controlar presupuesto, velar por el mantenimiento del edificio, supervisión en general.

El personal de seguridad primordialmente tiene que asegurarse por brindar protección a todo el personal que se encuentre en el edificio.

Las aseadoras tienen que a primera hora sacar el material que van a ocupar, dirigirse a las aulas, auditorios, lampacear pasillos, sacar telas de arañas y dejar todo listo para el día siguiente.

Asistente de dirección tiene que revisar y enviar correspondencias, atender estudiantes, gestiones administrativas, elaboración de informes, introducir notas de los estudiantes.

Los auxiliares sus tareas principales son: elaborar informes de combustible, arqueo de caja chica, control de inventarios, archivos de administración y coordinar actividades de docentes RR.HH.

Bedel tiene que lavar utensilios, preparar café cuando lo soliciten, enviar correspondencia, contestar llamadas, pasar lista de profesores por cada dos horas.

Los bodegueros tienen que prepara materiales que los docentes y alumnos van a utilizar, atenderles, hacer inventario, asegurar el suministro de agua y gas y ordenar todo lo ocupado.

Jefa de despacho tienen que elaborar documentos, atención de estudiantes y docentes

Jefe (a) de despacho llevan a cabo tareas como recibir y enviar correspondencia, enviar faxes, elaborar documentos, atención a los docentes y estudiantes, atención de gastos de caja chica y captación de ingresos propios (por facultad).

El operador de computadoras tiene que resolver problemas de red, como también aquéllas irregularidades con las computadoras, brindar una buena ilustración a sus estudiantes durante sus clases y finalmente tener buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo.

El técnico operador de computadora desempeña las labores como docencia, revisión del servidor, actualización de información, mantenimiento del sistema, “mantener un buen ambiente de trabajo”.

El responsable de electricidad repara las balanzas, repara todo lo que respecta a: auto-claves, flujo laminar, luminarias, sistema eléctrico.

Técnico docente tiene que preparar los medios a utilizar en el análisis, recolectar muestras, revelar muestras bioquímicas, tener resultados y elaborar informes de laboratorios.

4. Como se manifestó anteriormente en el marco teórico, hay distintos impulsos y necesidades que llevan a una persona a mostrar su comportamiento motivado, y es lo que se puede observar en las respuestas de los encuestados. Dentro de los impulsos manifestados tenemos: El deseo de superación y realización personal/profesional, lo que se gana con el trabajo es el sustento de la vida y el hogar, el sólo hecho de trabajar motiva, se experimenta un sentimiento de identificación con el trabajo, la experiencia de trabajo me ha enseñado a valorarlo, contribuir a la facultad con el cumplimiento de mi trabajo, el tener una remuneración como incentivo, el aprendizaje que se gana trabajando, amor al trabajo, ayudar económicamente a mis hijos, el salario, trabajar pensando en mi familia, busco una estabilidad económica, por el ambiente saludable de trabajo, Mi familia es la fuente de mi motivación en el trabajo, mantener mi puesto de trabajo, mi economía personal, desempeñar las tareas que realizo, el saber que estoy haciendo un buen trabajo y en todo lo que aprendo laborando todos los días.

5. La mayoría de las personas respondieron que no cambiarían de trabajo y dentro de los motivos que ellos consideran son: el potencial para adquirir experiencia, capacidad y desarrollo profesional. Me considero importante por mi experiencia en mi trabajo. Me gusta la estabilidad que poseo por mis años de trabajo. Me siento bien con lo que hago y creo contribuir al buen funcionamiento de la facultad. La universidad me da buenos beneficios. Me siento bien con mis jefes y compañeros de trabajo. Ya estoy acostumbrado al trabajo y a mis

compañeros de labores. Pienso que trabajar para la facultad es lo mejor. Trabajo en lo que estudié y me gusta eso.

La minoría respondió que si lo cambiaría aduciendo que si tuvieran la oportunidad de tener un trabajo que les ofrezcan un trabajo más estable y seguro, en el cual ganaran más dinero y en un puesto más interesante.

6. Se obtuvieron respuestas como: sí, pero para eso tengo que poner todo mi empeño, dedicación y compromiso. Teniendo un trabajo, puedo cumplir mis metas personales. Cumpliendo mis metas profesionales, alcanzo mis metas personales como es ayudar a mis hijos en sus estudios. Si las cumplo ya que mi trabajo lo propicia. Si puesto que uno las afianza con el tiempo. Profesional no, pero si me ayuda a salir de todas mis necesidades. Si, ambas se interconectan. Si porque cada día aprendo algo nuevo y lo pongo en práctica. Me siento realizada porque tengo un buen trabajo. La institución me ayuda con eso. Si porque me desempeño en lo que me preparé y personal por el dinero. Claro que si mi trabajo es enfocado a la tecnología y me alienta a actualizarme. No porque me gustaría dar clases y lo que hago solo es mantenimiento. Si porque cada día aparece algo nuevo y además continúo con mis estudios.

7. Se detallaron las siguientes respuestas: Siempre se aprende algo nuevo. Me entusiasma desempeñarlo correctamente. Todos los días vengo de mañanita y dispuesta. Si porque tengo este trabajo y además paso una buena parte del día en mi trabajo. Me ayuda al sostén de mi casa. Es un trabajo muy acogedor y cumple con mis expectativas. Si me alegra sentirme realizada con mi trabajo. Un poco. En ocasiones, cuando cambia la rutina. Si porque me entusiasma estar con mis compañeros de trabajo. Si porque me gusta lo que hago. Si porque pienso que hay que mejorar cada día. Si porque me siento a gusto. Si me entusiasma, tengo diez años trabajando para U.N.A.N.-LEÓN y me gusta el ambiente de trabajo y relacionarme con distintas personas. Siempre me he sentido satisfecha y contenta. Si porque trabajo en lo que estudié. Si porque ayudo al estudiante a aprender. Me llena de satisfacción. Sí porque hago lo que sé.

8. Los trabajadores administrativos opinaron lo siguiente: claro que sí, me motivo a ser mejor cada día, para demostrar mis conocimientos adquiridos en las decisiones que están encaminadas a crear condiciones de trabajos idóneos para enfrentar los retos del mismo. Sí, porque me siento a gusto en él. Si porque si no trabajo, no gano. Si porque hago lo que hay que hacer y hago ejercicios para que no me duelan mis canillas. Me motivan los beneficios. Sí, porque pienso en mi trabajo. No tanto, ya que no me exige mucho. Si porque aprendo a diario. Muy poco porque no me siento reconocida en mí trabajo. Es una fuente de motivación y lo cuido porque hoy en día no hay buenos trabajos. Si porque puedo mantener mi hogar. Si porque busco cumplir al máximo y eso asegura la parte económica. Sí, me gusta lo que hago y el servir a otras personas. Me impulsa a esforzarme cada día más, para ser cada día mejor y para que mis superiores vean que tengo capacidad para con mi puesto de trabajo. Me encanta resolver problemas de informática. Si puesto que la electrónica es versátil y siempre está en constante cambio; por lo que no es aburrido. Si porque lo hago con responsabilidad y agrado.

9. Eso está en dependencia de las responsabilidades asignadas y puede afectar mi desempeño. No me influye, siempre cumplo con mi trabajo. De forma positiva, ya que al ejecutar mis responsabilidades me siento capaz de lograrlo. A veces no puedo cumplir con mis responsabilidades. Mi desempeño está relacionado con mis responsabilidades, por tanto voy bien. Por las responsabilidades que tengo. Mis responsabilidades no son tan complicadas, por lo que no afecta mi desempeño. En cuanto a las relaciones humanas. No, porque siempre planifico mis actividades.

10. Creo que mis tareas hay que reorganizarlas. Si porque lo desempeño correctamente. Creo que sí, porque no me han llamado la atención. Si gracias a dios. De mi parte sí, pero de los superiores no hay motivación ni reconocimiento alguno. Muy satisfecho en veintiocho años de trabajo. Si porque no tengo problemas en el trabajo. En la medida de mis capacidades. Trato de dar lo mejor de mí y darme ánimo en el trabajo. Con mi trabajo y las tareas que realizo. Cada día aprendo más. Sería mejor si me facilitan más equipo y capacitación.

❖ **Determinar la relación existente entre las características del trabajo y la motivación en los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología.**

Tomando en cuenta la admisible correlación que tienen ambos factores o variables de estudio, se deduce que la incidencia que tienen las características del trabajo sobre la motivación de los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y tecnología, se encuentra fuertemente enmarcada en *el factor higiénico de las políticas administrativa (autocrático-custodia), que desemboca en un buen paquete de prestaciones que “beneficia” a sus trabajadores. De igual forma, dentro de las políticas administrativas se contempla un estilo de supervisión democrático-liberal, que da cierta autonomía al empleado. Y aunque el salario esté visto dentro de las compensaciones, la característica que tiene el salario es que está conforme a los puestos de trabajo.*

Se tomó mayor importancia a los factores extrínsecos, ya que a través de las políticas organizacionales, permite desarrollar un contenido de trabajo con ciertas particularidades que ayudan a influir en la motivación de los empleados, y lo hace cuando permite que las tareas del trabajador otorguen las posibilidades de tener una experiencia de realizar una tarea completa y compleja, de sentir que su trabajo tiene un impacto sobre su vida, el percibir que domina la ejecución de su trabajo, valiéndose de sus aptitudes, conocimientos y habilidades, ganándose un plaza diminuta de confianza en las tomas de decisiones.

Es aquí, entonces, en donde el trabajador realiza el correspondiente análisis de su situación laboral, al ver que no reciben el apoyo adecuado, no tienen otra alternativa que desarrollar una automotivación, nutrida por los arduos años de trabajo, permitiéndoles valorar la seguridad laboral que disponen, identificando por ellos mismos su orientación motivacional (afiliación, autorrealización), siendo este el catalizador en el desempeño de sus trabajos, ya que una gran mayoría respondió que su trabajo es una fuente de motivación para ellos para conseguir una recompensa interna (motivación positiva).

❖ **Identificar las características laborales de los trabajadores de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN**

Cada puesto de trabajo ya posee sus asignaciones claramente establecidas en concordancia a la descripción de su puesto de trabajo. A continuación verá las características laborales de cada puesto de trabajo:

1) Personal de limpieza:

- Sacar a primera hora el material necesario que van a ocupar.
- Realización de la limpieza (lampacear) de las aulas, auditorios, laboratorios, servicios higiénicos, pasillos; moviendo para ellos pequeños mobiliarios y enseres.
- Llevar inventario del material de limpieza.
- Comunicar a sus superiores si hace falta material.
- Dejar todo los utensilios limpios que utilizaron para el día siguiente.

2) Bedel:

- Realizar los encargos que se le encomienden, dentro o fuera del edificio, siempre que tengan carácter oficial.
- Recoger, distribuir y entregar documentación, objetos o correspondencia que, a tales efectos, les sean encomendados.
- Lavar utensilios y preparar café cuando lo soliciten.
- Pasar lista de profesores cada dos horas.
- Atender llamadas telefónicas.

3) Jefa de despacho:

- Recibir y enviar correspondencia.
- Enviar faxes.

- Elaborar documentos, cartas.

- Atención a docentes y estudiantes.

- Atención de caja chica y captación de ingresos (por carrera).

4) Operador de computadora:

- Opera computadoras y máquinas accesorias con el fin de suministrar información a los departamentos necesarios.

- Resolver problemas de red.

- Capacidad física que le permita estar parado y caminar.

- Brindar buena ilustración a los estudiantes durante las clases.

- Realiza las tareas necesarias para preparar la entrega de la información suministrada por computadora a los departamentos que la soliciten y suministra la información a los departamentos de la empresa que la solicitan.

5) Encargado de bodega:

- Preparación de materiales que los docentes y alumnos vayan a utilizar.
- Asegurar suministro de agua y gas.
- Levantar inventario.
- Registrar cada préstamo y devolución de material.
- Tener todo los materiales limpios.

6) Responsable de electricidad:

- Repara las balanzas, repara todo lo que respecta a: auto-claves, flujo laminar, luminarias, sistema eléctrico.
- Aplica los diversos procedimientos de mantenimiento
- Mantiene limpios los equipos y lugar de trabajo

7) Técnico docente:

- tiene que preparar los medios a utilizar en el análisis, recolectar muestras, revelar muestras bioquímicas, tener resultados y elaborar informes de laboratorios.

8) El técnico operador de computadora:

- desempeña las labores como docencia, revisión del servidor, actualización de información, mantenimiento del sistema, “mantener un buen ambiente de trabajo”.

9) Asistente de dirección:

- Introducir las notas de los estudiantes.
- Atender estudiantes.
- Gestiones administrativas.
- Elaboración de informes.
- Revisar y enviar correspondencia.

10) Los auxiliares sus tareas principales son:

- Elaborar informes de combustible.
- Arqueo de caja chica.
- Control de inventarios.
- Archivos de administración y coordinar actividades de docentes RR.HH.

11) Personal de seguridad:

- Brindar protección al personal que se encuentre en el edificio.
- Conocimiento de todas las llaves del edificio.
- Aclarar alguna duda a toda persona ajena a la facultad.

12) Administrador de facultad:

- Planificar transporte.
- Controlar presupuesto.
- Velar por el mantenimiento del edificio.
- Supervisión en general

❖ Distinguir los factores de trabajo que inciden en la motivación de los trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.

Los factores de trabajo que inciden en la motivación laboral de los trabajadores de este estudio son los factores de higiene y motivadores; aunque es el primer factor que tiene mayor dominancia, puesto que la dinámica administrativa provee una sólida base en lo que respecta a los procesos organizacionales, manteniendo un “equilibrio organizacional”, refiriéndose con esto a las contribuciones que brinda el trabajador a la institución y a las retribuciones que la institución ofrece al trabajador.

Los factores extrínsecos (higiénicos) que sobresalen son:

- Dentro de las políticas administrativas, la facultad practica una metodología contingente, ya que se adapta a las distintas situaciones, además busca la forma de lograr sus metas, considerando también el factor humano.
- El tipo de supervisión que reciben los trabajadores del área administrativa no es excesivamente estrecha en ellos. Esto hace notar que dentro de las políticas administrativas, existe una actitud que proporciona libertad y seguridad a los trabajadores, y esto les permite a

ellos mismos darse cuenta de que la administración da un voto de confianza de que ellos saben hacer su trabajo.

- Un gran porcentaje respondió estar de acuerdo a que cuando ellos llegaron a su puesto actual, se les capacitó para desenvolverse activamente en sus trabajos. No obstante, no se vislumbró que se les haya dado seguimiento a este apartado de las capacitaciones, ya que muchas personas tienen muchos años trabajando y manifiestan que no se les ha dado una nueva capacitación para responder a las futuras necesidades que surjan en la facultad.
- En el factor de promoción, se le designó el término promoción salarial, ya que se me informó que es éste el término utilizado en la universidad para referirse a la promoción profesional. Lo curioso es que 23 personas (76.7%) creen que por el largo tiempo que llevan laborando para la universidad, son candidatos para que se les promueva a un puesto mejor y por consiguiente a un mayor salario, y de cierta manera, proporciona una mayor empuje en su esmero por el trabajo. Empero, no se está muy claro cómo funciona el procedimiento de promoción al personal o si no se lleva a la práctica este derecho laboral.
- En lo que concierne a los beneficios que dedica la facultad a los trabajadores, ellos consideran que eso es lo que caracteriza a la universidad como institución, que infiere buenos beneficios y que resulta ventajoso para los trabajadores, ya que mitiga, lo que el salario no puede cubrir, y en los cuestionamientos que propone el cuestionario, se observa que son poseedores de beneficios que aseguren el bienestar del trabajador.

- Refiriéndonos al factor del salario, la universidad cumple entregándolo en tiempo y forma, siendo este coincidente con cada puesto de trabajo, reflejo de esto, ocurre que los trabajadores cuando quieren ahorrar dinero de su salario un 56.7% dice que no alcanza a ahorrar lo suficiente de su sueldo, ya sea porque es la cabeza de la familia, es la única persona laboralmente activa, etc. Este resultado no necesariamente es un índice negativo y se muestra que en la dimensión de micromotivación, un 73.3% se encuentra conforme con sus prestaciones, lo cual marca que la percepción de los trabajadores con sus beneficios, incentivos y salario es admisible.

- Hablando de las relaciones interpersonales, se observa que fluye con naturalidad, puesto que un 93.3% dice llevarse bien con sus compañeros de trabajo y un 96.7% se entiende con sus superiores, lo cual es significativo. Conjuntamente, dentro de la facultad existe una familiaridad y con esto hago referencia a que dentro del área administrativa, las personas saben sus nombres, dónde se las puede ubicar y el trato entre ellos es afable.

- En las condiciones de trabajo, los trabajadores afirman que les proveen de los recursos materiales necesarios para hacer su trabajo, el lugar de trabajo cuenta con una iluminación adecuada para trabajar y con una buena temperatura y un pobre espacio de circulación, pero donde hubo discrepancia de opinión es en el factor ruido, porque los aire acondicionado que dispone cada oficina se encuentran obsoleto y para poder enfriar el aire lo hace de manera forzada creando con esto mucho ruido y contaminando acústicamente el ambiente de trabajo. Ahora, imagínense estar trabajando así ocho horas diarias durante todo el ciclo académico. Esto claramente puede provocar un deterioro en las capacidades auditivas de las personas a largo plazo.

En lo que respecta a los factores intrínsecos (motivadores), se aprecia lo siguiente:

- El factor intrínseco que tiene mayor presencia es el puesto de trabajo mismo, y se manifiesta en el trabajo desafiante, proveyendo una mejora y desarrollo de habilidades, creando una identidad hacia el trabajo, una significancia, acompañado de autonomía, una autorresponsabilidad y sobre todo que el puesto de trabajo da retroalimentación.
- La administración aplica una política participativa, ya que incluye a los trabajadores en cierto nivel las responsabilidades en las tomas de decisión.
- El tipo de responsabilidad que tiene cada trabajador les permite ampliar y perfeccionar sus habilidades, ya que en el grado de complejidad que implica un perfeccionamiento en sus habilidades horizontales, verticales y profundas. Creándole al trabajador un mayor esfuerzo por desarrollar cada tarea asignada y el resultado una mayor satisfacción de tener un trabajo que no sea aburrido no monótono.
- El nivel de responsabilidad que tienen los trabajadores es alto, ya que el tipo de supervisión que reciben no es estrecha, sino más bien general; más bien dirá que reciben un monitoreo.

❖ Analizar el contenido de las responsabilidades de los trabajadores de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN como determinante del ciclo motivación-desempeño-satisfacción.

Como se mencionó anteriormente, las responsabilidades de trabajo están claramente establecidas, pero hay una marcada diferencia con aquellos puestos más cercanos a la docencia y gestión administrativa (asistente de dirección, jefe de despacho, administrador de facultad), porque requieren un grado mayor de complejidad en la ejecución de sus labores, por lo que probablemente los esfuerzos para cumplir las responsabilidades sean más intensos. Lo interesante es que estos puestos de trabajo no requieren esfuerzo físico.

A diferencia de las encargadas de limpieza y bedeles, sus puestos de trabajo les exige físicamente y además que no requiere una realización de tareas complejas. Es una labor de asistencia que permite dar una imagen de pulcritud. Por otro lado, los bedeles permiten que los canales de comunicación fluyan de forma óptima. Ambas labores se les confiere grandes responsabilidades, diferentes a los otros puestos de trabajo.

Los auxiliares ejercen una misión que por medio del control y registro de cada acción, permite tener un ordenamiento integral de la bitácora administrativa en los aspectos de contabilidad.

El carácter del personal de seguridad es de orden prioritario en materia del resguardo de todas las instalaciones y el orden público al interior de la instalación durante el día. Por tanto su presencia es muy necesaria para asegurar que todo se encuentre en orden.

Los técnicos docentes, operador de computadoras, responsable de electricidad y técnico operador de computadora necesitan estar en constante movimiento, ya que sus asignaciones requieren mayor dinamismo, se puede decir que en el desenvolvimiento de su trabajo tengan que permanecer de pie y tomar medidas de seguridad, ya que manipulan aparatos que si no se tiene una medida de

precaución pueden resultar lastimados. Ahora, su gestión se trata de velar que todo funciones bien, a excepción de los técnicos docentes, ya que su trabajo implica estar en laboratorios y hacer trabajo de campo.

Los encargados de bodega tienen que ejercer un constante monitoreo en las condiciones que se encuentran todos los instrumentos que se utilizan en los laboratorios, por lo que ellos deben siempre inventariar todas las existencias que posee las bodegas y facilitar las condiciones necesarias en los laboratorios.

Se concluye que cada puesto por muy diferente que sea, posee una importancia distintiva entre ellos, interrelacionándose en el funcionamiento de las actividades que vinculan a todo el personal de la facultad con los estudiantes y aquellas personas ajenas a la facultad. Y es esta la clave de los comportamientos ejercidos por los trabajadores en sus trabajos, demostrando a través de su labor que cumplen con lo que la facultad necesita de ellos y por medio de su trabajo, los trabajadores consiguen una satisfacción de sus necesidades.

A pesar que las responsabilidades están fuertemente diferenciadas, los trabajadores están **muy conscientes** que sus tareas de trabajo son parte fundamental del funcionamiento efectivo de la facultad. Por tanto, esta realidad les confiere un motivo monumental que alienta a ejercer altos esfuerzos para conseguir las metas organizacionales. Siendo esto una buena actitud para alcanzar una satisfacción por autorrealización.

❖ **Relacionar las funciones del puesto de los trabajadores con la motivación de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN-LEÓN.**

El contenido de tareas que ejecutan los trabajadores de esta facultad, tienen una descripción de puestos muy bien definidos y diferenciados uno del otro, por tanto, el rol que deben ejecutar los empleados está muy claro para ellos. Hay que mencionar también que muchos de los empleados tienen muchos años de estar trabajando para la facultad, por consiguiente, estos conocen qué deben hacer y cómo deben terminar sus responsabilidades, entendiendo con esto cómo es la dinámica de trabajo de toda la facultad y al final, la facultad entera se beneficia del trabajo grupal para conseguir resultados. Todo esto, el trabajador lo sabe pese a que en ellos no se practique claramente una política de reconocimiento. Es entonces, que el contenido de trabajo, acorde con las características laborales y las exigencias del puesto mismo, puede perpetrar en el trabajador tres estados psicológicos fundamentales como son:

- Experiencia de importancia; es el grado en el cual el empleado percibe que su labor es importante, valioso y digno de ser realizado.
- Experiencia de responsabilidad; es el estado con el que el empleado se siente personalmente responsables de los resultados del trabajo hecho.
- Conocimiento de resultados; es el nivel de consciencia que tienen el trabajador sobre su eficiencia en la realización de sus funciones.

Se puede decir entonces que dentro de los factores de la teoría bifactorial, son los factores de higiene a los que la administración le da más importancia, y son los trabajadores quienes toman todo lo existente de sus puestos de trabajos para desarrollar una Automotivación para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

Conclusiones

❖ Las características del trabajo y la (auto)motivación de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias y Tecnología están vinculados a un intercambio de intereses, en donde los trabajadores brindan a la facultad sus contribuciones que auxilian a las necesidades organizacionales de la institución educativa, tales como esfuerzo, tiempo, trabajo, compromiso, conocimientos, etcétera. A cambio de esto, la institución entrega a sus trabajadores estímulos como: beneficios, salario, incentivos, prestaciones, reconocimiento, seguridad laboral, etcétera. Estas relaciones de intercambio, obedecen a estrategias de compensaciones orientadas al desempeño laboral, por tanto, la participación del trabajador administrativo dentro de la facultad tiene que ser eficiente y eficaz. Es aquí en donde los empleados crean su propia percepción de lo que significa para ellos la relación costo-beneficio, es decir, si se dá o no una relación de reciprocidad laboral; si esto sucede, supondrá entonces una disposición mental que impulsará al trabajador a ejecutar altos niveles de esfuerzos por conseguir metas organizacionales y personales, que finalizarán con la satisfacción de sus necesidades.

❖ De los resultados que se obtuvieron de la correlación entre los factores higiénicos y motivadores, se sabe que ambos son mutuamente influyentes, por tanto, la relación que existe entre las características del trabajo y la motivación de los trabajadores administrativos, está dada por el trato que la dirección proporciona a través de las políticas administrativas, brindando las bases de la dinámica que se dá entre la facultad y sus recursos humanos. Esta dinámica obedece a un puesto de trabajo cuyas responsabilidades otorgan un nivel de desafío para las destrezas y conocimientos de los trabajadores y a una compensación indirecta (beneficios), y son estos dos factores los que otorgan sentido para activarles la motivación intrínseca a los trabajadores administrativos.

❖ Ambos factores inciden en la motivación de los trabajadores administrativos. Empero, son los factores higiénicos quienes dan la pauta sobre el actuar de la dirección, puesto que la administración se adapta a las distintas vicisitudes que aparecen en el entorno laboral, siendo la principal característica de estos factores el factor beneficio, ya que por este es que se solventa la baja percepción que tienen los trabajadores sobre sus salarios. Además que lo que permite al trabajador mantenerse optimista dentro de su trabajo son las relaciones interpersonales, ya que la mayoría afirma llevarse bien con sus compañeros y superiores.

Dentro de los factores motivadores los más relevantes para la motivación laboral es el hecho que sus propios trabajos les provee ese motivo para actuar responsablemente en el trabajo, acompañada por una dosis de participación en las tomas de decisión.

❖ El contenido de las tareas de los trabajadores administrativos está sujeto a disposiciones antagónicas de responsabilidades, ya que todos poseen asignaciones opuestas, y cada puesto conlleva a ciertos desafíos que despiertan la motivación inspirada en deseos personales, y claro cuando la labor tiene sentido para el trabajador, su desempeño es notable y actuando con eficacia y eficiencia hay una alta probabilidad de satisfacer algún deseo o necesidad faltante.

❖ Los roles que tienen que ejecutar los trabajadores administrativos están claramente establecidos en la descripción del puesto que poseen, es decir que cada asignación que tienen, corresponden a sus puestos de trabajo. Sin embargo, lo que motiva al trabajador para desempeñar su trabajo son tres estados psicológicos que son perpetuados por los recursos administrativos, al permitirles una labor desafiante, una significativa participación y un alto nivel de responsabilidad, así como también un motivador clave para los trabajadores administrativos, que son los beneficios que mitigan todo aquello que no pueden cubrir con sus salarios. Es entonces que estos tres estados psicológicos son: experiencia de importancia, experiencia de responsabilidad y finalmente conocimiento de resultados.

Recomendaciones

- Hacer una inversión en lo que respecta a los recursos materiales, haciendo referencia a los aires acondicionados, puesto que este fue uno de los factores ambientes encontrados que afectan el rendimiento de los trabajadores; se encuentran obsoletos y hacen mucho ruido.

- Realizar una mejor distribución de los espacios que se utilizan en cada oficina, puesto que estas son pequeñas en comparación con la cantidad de personas que trabajan y aquellas que están de paso.

- Muchos de los trabajadores no están satisfechos con el salario que reciben, por lo que recomiendo hacer un análisis sobre las retribuciones flexibles, de manera que el trabajador reciba su salario en otras formas posibles.

- A pesar de que casi todos los trabajadores opinan que la facultad les brinda buenos beneficios, sugiero que se realice una encuesta de opinión para indagar si éstos beneficios y/o prestaciones se adecúan a cada trabajador.

Referencias Bibliográficas

1. Gallardo, Eva. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Disponible en: <http://www.dialnet.unirioja.es>
2. Ibíd.
3. Ibíd.
4. Bedodo Espinoza, Valeria. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orden teórica. Memoria para optar al título de psicólogo. [Tesis de Licenciatura]. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología; 2006.
5. Ibíd.
6. Gallardo, Eva. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Disponible en: <http://www.dialnet.unirioja.es>
7. El- Azar R., Alejandra del Carmen. Diagnóstico de motivación y satisfacción del personal de Xerox de Nicaragua. (Tesis monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 1997.
8. Moreno, Rodrigo. Diagnóstico del clima organizacional en la corporación Europa Motor Nicaragua S.A. Mercedes Benz (Euronica-Serenica). (Tesis monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 1999.
9. Aguilar, Francisco Javier. Factores Motivacionales de los trabajadores de 13 Empresas Privadas de Nicaragua. (Tesis Monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología., 2004.

10. Téllez, Katherine. Diagnóstico de Clima Organizacional en el Centro Juvenil Don Bosco [Trabajo Monográfico para optar al título de Licenciatura en Psicología]. Managua, Nicaragua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 2007.
11. Estrada, Karen. Relación de la motivación y el estrés laboral en los trabajadores del Centro Experimental de Occidente (CEO) del Municipio de Posoltega, Chinandega. (Tesis monográfica). León: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias Médicas, Carrera de Psicología. 2005.
12. Davis. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill; 1994.
13. Huamaní Supo, Lily Brígida. Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. Disponible en: www.monografias.com.
14. Ibíd.
15. Romero Pernaleté, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo. Disponible en: www.gestiopolis.com
15. Ibíd.
16. Ibíd.
17. Ibíd.
18. Ibíd.
19. Cortés Fiscal, Andrea. Motivación laboral en las empresas de servicios. Disponible en: www.monografias.com

20. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Editorial Pearson Educación. 2004

21. Frederick Herzberg teoría motivacional. Frederick Herzberg y la motivación de los factores de higiene. Disponible en: www.businessballs.com/herzberg.htm

22. Albacete Sáez. Comparación de las teorías de contenido. Disponible en: www.ugr.es

23. Satisfacción laboral y productividad. Disponible en: www.sisbib.unmsm.edu.pe

Bibliografía

Fuente primaria: Investigaciones

- 1) Gallardo, Eva. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Disponible [en línea] en: <http://www.dialnet.unirioja.es> [consulta: 10 de Mayo del 2008]
- 2) Bedodo Espinoza, Valeria. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orden teórica. Memoria para optar al título de psicólogo. [Tesis de Licenciatura]. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología; 2006.
- 3) La motivación laboral en las empresas de servicios. Disponible [en línea] en: www.canalteleoperador.net [consulta: 17 de Abril del 2008]
- 4) Gallardo, Eva. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Disponible [en línea] en: <http://www.dialnet.unirioja.es> [consulta: 25 de Abril del 2008]
- 5) Aguilar, Francisco Javier y Pichardo, Luis Adrián. Factores Motivacionales de los trabajadores de 13 Empresas Privadas de Nicaragua. (Tesis Monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología., 2004.
- 6) El- Azar R., Alejandra del Carmen. Diagnóstico de motivación y satisfacción del personal de Xerox de Nicaragua. (Tesis monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 1997.

- 7)** Moreno, Rodrigo y Castro, Carolina. Diagnóstico del clima organizacional en la corporación Europa Motor Nicaragua S.A. Mercedes Benz (Euronica-Serenica). (Tesis monográfica). Managua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 1999.
- 8)** Téllez, Katherine. Diagnóstico de Clima Organizacional en el Centro Juvenil Don Bosco [Trabajo Monográfico para optar al título de Licenciatura en Psicología]. Managua, Nicaragua: Universidad Centroamericana, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. 2007.
- 9)** Estrada, Karen. Relación de la motivación y el estrés laboral en los trabajadores del Centro Experimental de Occidente (CEO) del Municipio de Posoltega, Chinandega. (Tesis monográfica). León: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias Médicas, Carrera de Psicología. 2005.
- 10)** Davis. Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima edición. México: McGraw Hill; 1994.
- 11)** Huamaní Supo, Lily Brígida. Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. Disponible [en línea] en: www.monografias.com [consulta: 20 junio del 2008]
- 12)** Romero Pernaleté, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo. Disponible [en línea] en: www.gestiopolis.com [consulta: 5 de octubre del 2008]
- 13)** Cortés Fiscal, Andrea. Motivación laboral en las empresas de servicios. Disponible [en línea] en: www.monografias.com [consulta: 20 de Marzo del 2009]
- 14)** Gomez-Mejía, Luis, Candy, Robert. Gestión de recursos humanos. Prentice Hall. Madrid. 1998.

15) Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Editorial Pearson Educación. 2004.

16) R. Wayne Mondy. Administración de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. 9a edición. Mexico. 2005

17) Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ª edición. Editorial McGraw Hill. 2000.

18) Syptak, J. Michael. Satisfacción en el trabajo: poner en práctica la teoría. Disponible [en línea] en: www.aafp.org [consulta: 26 de Abril del 2009]

19) Teoría de los dos factores. Disponible [en línea] en: <http://www.12manage.com> [consulta: 7 de mayo del 2009]

Anexos



CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-LEÓN.
U.N.A.N.-LEÓN.

Buenos días (tardes):

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis monográfica para optar al título de licenciado en psicología, el cual trata acerca del estudio sobre la relación de las características de su trabajo con su motivación.

Quisiera pedir su colaboración con este estudio, respondiendo todas las preguntas que se incluyen en un cuestionario que verá a continuación; el cual consta de dos partes, la primera es de respuesta cerradas y la segunda las preguntas buscan respuestas abiertas. Las interrogaciones no le llevarán mucho tiempo. Es importante mencionarle que las respuestas que usted brinde serán manejadas de forma confidencial y su identidad se conservará en total anonimato; como verá en el cuestionario, en los datos generales, no se le solicita su nombre.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre, sino al azar.

Los resultados de esta encuesta serán incluidas única y exclusivamente en la tesis monográfica, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le solicito que responda el siguiente cuestionario con la **mayor sinceridad** y **seriedad posible**. Cabe aclarar que en este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lea las instrucciones cuidadosamente.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCTIVO:

Emplee un lapicero de tinta azul para llenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede en la mayoría de las veces en su trabajo.

Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen 3 opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que usted piensa. Recuerde que solamente puede elegir una respuesta por cada pregunta.

Marque con claridad con una **CRUZ (X)**, recuerde, no se deben marcar más de una opción.

Dentro de esta escala se encuentran tres apartados que buscan conocer su opinión, por lo que tendrá que expresarse en el cuadro en blanco que verá más adelante.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó el cuestionario.

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL.

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL



Marca con una **X** el cargo que desempeña

Unidad del área administrativa en que trabajas	
Administrador de facultad	
Agente C.P.F	
Aseadora	
Asistente de dirección	
Auxiliares	
Bedel	
Bodeguero	
Conductor automotriz	
Cuidador de animales	
Jefa de despacho	
Operador de mimeógrafo	
Operador de computación	
Responsable de electricidad	
Técnicos	

1. El ambiente de mi trabajo es armonioso.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

2. Puedo participar en las tomas de decisión durante las reuniones que sostengo con mis superiores.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

3. Me siento valorado por lo que hago en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

4. La facultad tiene una caja de sugerencias para que pueda escribir nuevas propuestas sobre mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

5. Disfruto de las labores que desempeño en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

6. Puedo ejecutar autónomamente mis responsabilidades en mi puesto de trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

7. Alcanzo a ahorrar lo suficiente de mi salario.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

8. Represento a mis compañeros de trabajo como miembro del sindicato.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

9. Con el tiempo pienso escalar en la estructura de la facultad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

10. Soy representado por el sindicato, al que la administración debe consultar antes de tomar una decisión.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

11.Planeo trabajar para la facultad muchos años más.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

12.Me reúno al menos una vez por semana con mis compañeros en horario de trabajo para discutir problemas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

13.Me importa solo lo que gano en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

14.Me han elogiado públicamente por mi buen trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

15.Trabajo porque me siento importante.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

16.He recibido una tarjeta de felicitación de parte de mi superior por mi desempeño.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

17.Me gusta ejercer influencia en el trabajo de otros.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

18.Recibí un pequeño aumento de salario por mi buen rendimiento.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

19.Me gusta mi trabajo porque puedo relacionarme con mis compañeros de trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

20.Para seguir desempeñándome óptimamente me han premiado con un curso de computación.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

21. Trato de no mal gastar el material de trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

22. Percibo mis tareas de trabajo como desafiantes.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

23. Considero que con mi trabajo ayudo al funcionamiento de la facultad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

24. He mejorado mis destrezas en mi trabajo porque he adquirido nuevos conocimientos.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

25. Estoy satisfecho con mi participación en la facultad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

26. Mi puesto de trabajo me exige ejecutar muchas tareas.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

27. Con mi trabajo he conseguido reconocimiento profesional.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

28. He aprendido a coordinar actividades extraoficiales en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

29. Entrego en tiempo y forma mis informes.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

30. Logro terminar las responsabilidades de mi trabajo sin dejar nada pendiente para el día siguiente.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

31. Deseo seguir trabajando para la universidad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

32. Me siento realizado con el trabajo en la facultad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

33. Me considero un miembro importante para la facultad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

34. Puedo ejecutar mi trabajo sin que me digan lo que tengo que hacer.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

35. Me siento muy comprometido con las metas que la facultad demanda.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

36. Aplico mis ideas en mi trabajo sin objeción alguna.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

37. La realización de mi trabajo me proporciona un sentimiento de satisfacción.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

38. Al final de la jornada laboral, puedo decir que tuve un buen desempeño.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

39. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

40. Me lleno de satisfacción cuando estoy siendo productivo en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

41. Todos los días llego con ánimo al trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

42. Me gusta oír decir que mi trabajo es de calidad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

43. Experimento un sentimiento de pertenencia con la universidad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

44. En mi trabajo me permiten desarrollar mis labores sin excesiva supervisión, fomentando mi responsabilidad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

45. Me llena de entusiasmo trabajar para la universidad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

46. Puedo tomar mis propias decisiones para resolver alguna dificultad que se me presente en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

47. Me percibo como una persona competente.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

48. La decanatura se asegura que cumplamos con las metas que ellos persiguen.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

49. He mejorado mis habilidades en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

50. La decanatura se preocupa por pagarme de acuerdo a mis expectativas.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

51. He adquirido nuevos conocimientos con mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

52. La administración elabora cada cierto tiempo encuestas para saber mi opinión con respecto a algún aspecto del trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

53. Poseo todos los conocimientos que requiere mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

54. Mi jefe inmediato me toma en cuenta cuando hay que tomar alguna decisión en el trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

55. Me gusta cooperar cuando hacemos trabajo en equipo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

56. Mi jefe inmediato me comunica con anticipación cuando tengo que hacer alguna presentación o informe a la dirección.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

57. Cuando el trabajo me desafía, aplico todas mis capacidades en él.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

58. Todas las decisiones las toma el jefe sin incluirme.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

59. Mi trabajo ocupa un espacio importante en mi vida.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

60. Mi jefe me incluye en todo análisis de problemas y sus soluciones.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

61. Me siento importante al contribuir con mi trabajo a la facultad.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

62. Mi jefe no incide tanto en mis labores, puesto que sé lo que tengo que hacer en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

63. Pienso que tengo un buen trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

64. Cuento con un plan de retiro para cuando me jubile.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

65. Estoy conforme con mis prestaciones.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

66. Poseo un seguro de riesgo laboral en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

67. Aplico todo lo que sé en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

68. Puedo hacer uso de mis quince días de descanso continuo y remunerado (vacaciones p.).

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

69. Cada obstáculo que se me presenta en mi trabajo lo considero un desafío por vencer.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

70. Recibo mi salario en tiempo y forma.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

71. Si no consigo un buen resultado en mi trabajo continúo hasta lograrlo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

72. Considero que mi salario corresponde a mi puesto de trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

73. Pienso que tengo que mejorar en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

74. Considero que tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

75. Busco como ser productivo en mi trabajo para evitar un llamado de atención.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

76. Me entiendo bien con mis superiores.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

77. Toda mi energía en mi trabajo está gobernada para sentir que voy progresando en él.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

78. Creo que el lugar en donde trabajo presta las condiciones físicas para hacer mi trabajo sin inconvenientes.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

79. No me rindo fácilmente cuando no puedo alcanzar buenos resultados.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

80. La iluminación en donde trabajo es adecuada para trabajar.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

81. Todo mi esfuerzo en mi trabajo va encaminado a conseguir las metas que me propongo alcanzar.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

82. En mi trabajo constantemente hay ruido.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

83. Al inicio, mi jefe inmediato fue mi consejero en mi trabajo.

De acuerdo Indeciso En desacuerdo

84. La administración me facilita los recursos materiales para hacer mi trabajo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

85. Cuando era nuevo me asignaron un tutor para guiarme en mi trabajo por un breve tiempo.

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

86. La temperatura en donde trabajo es agradable.

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

87. La facultad me capacitó para mejorar en mi trabajo.

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

88. Hay suficiente espacio para transitar en donde trabajo.

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

89. Creo que soy candidato a recibir un cambio salarial.

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

A continuación verá una serie de preguntas que buscan saber sobre lo que usted opina de su trabajo.

1. ¿Le gusta su trabajo?, mencione con exactitud las facetas de su trabajo que le gustan y las que no le gustan.

2. En términos generales. ¿Cómo describiría las labores que realiza cotidianamente en su trabajo actual?

3. Mencione cinco actividades que desempeña en su trabajo en orden de importancia para usted.

4. ¿Qué es lo que lo impulsa o anima a trabajar todos los días?

5. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, lo haría?, de ser así, explique el por qué de esta decisión, de no ser así, arguméntelo.

6. ¿Su trabajo le ayuda a cumplir sus metas profesionales y/o personales?

7. ¿El trabajo que realiza actualmente le llena de entusiasmo?

8. ¿Considera su trabajo como una fuente de motivación?

9. ¿Piensa que sus responsabilidades en su puesto de trabajo influye de alguna forma su desempeño?

10. ¿Se siente satisfecho con las tareas que realiza en su trabajo?

VIII. Análisis de resultados

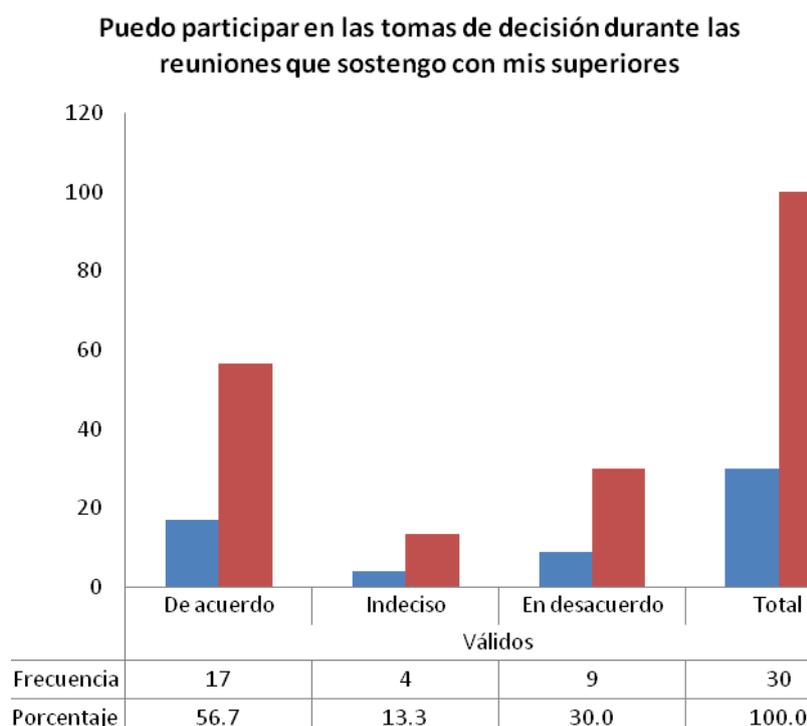
Aplicación y tabulación del instrumento aplicado a los empleados del área administrativa de la Facultad de Ciencias y Tecnología.

Una vez aplicada y tabulada la encuesta aplicada a los empleados del área administrativa, se obtuvieron los siguientes resultados:

I. Cuestionamientos relacionados a los Factores motivacionales

1. PARTICIPACIÓN

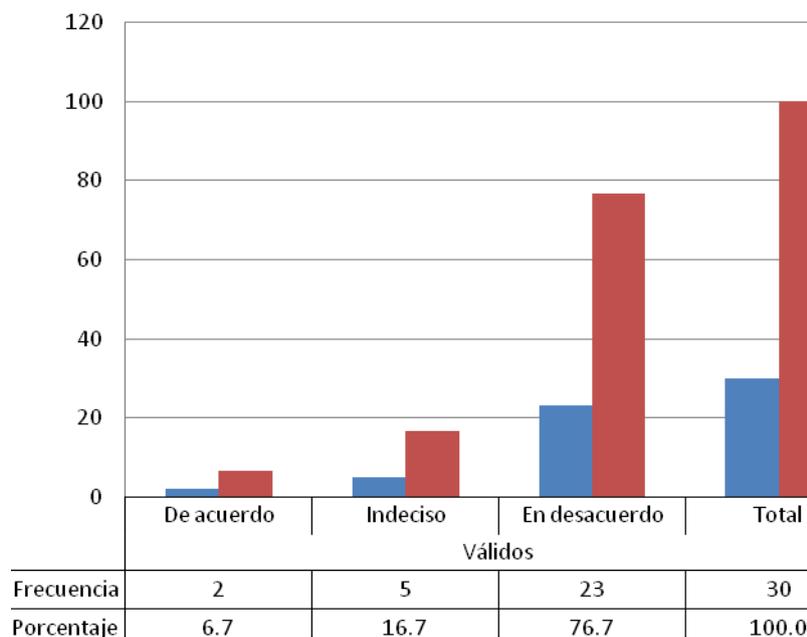
a. Administración participativa



El 56.7% de los trabajadores tienen el acceso a la responsabilidad de participar las tomas de decisiones, mientras que el 30% de ellos no se les brinda esa oportunidad. Por otro lado, hay un 13.3% que no lo sabe. De acuerdo a esto, la administración no comparte una interacción en la cuota de poder, ya que al parecer las decisiones son hechas a destajo sin tomar en cuenta la experiencia ni la opinión de sus trabajadores.

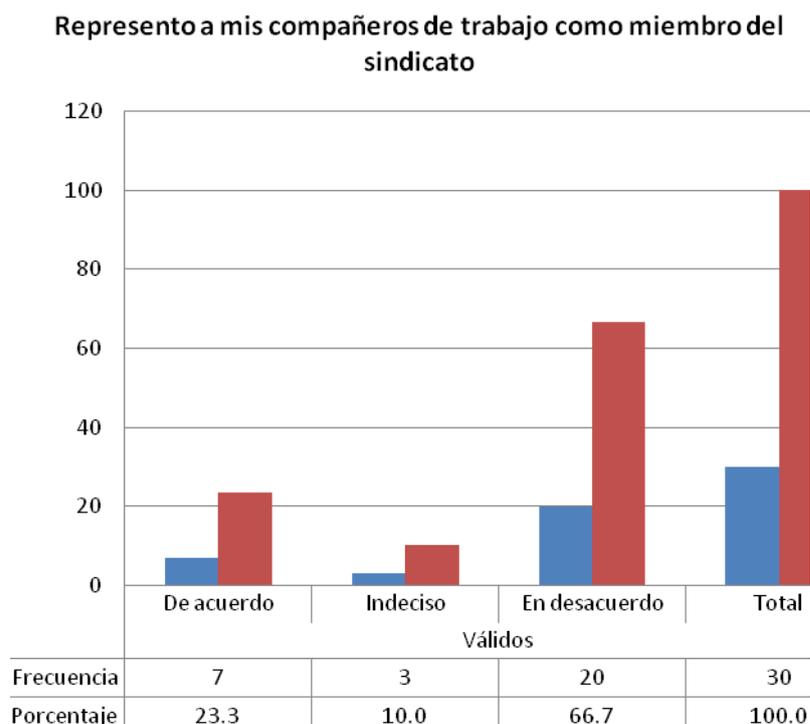
b. Administración participativa

La facultad tiene una caja de sugerencias para que pueda escribir nuevas propuestas sobre mi trabajo



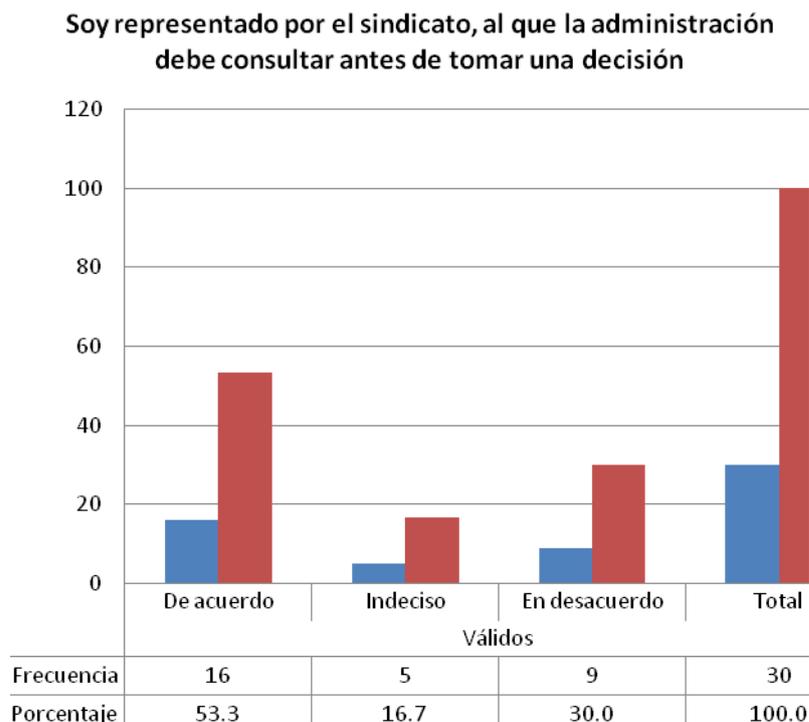
Un 76.7% de las personas encuestadas concuerdan con que la facultad no posee esta opción que protege la identidad de los trabajadores en el caso de que demanden por beneficios, incentivo o compensaciones justas. Por otro lado, el 16.7% se encuentra indeciso y un 6.7% está de acuerdo con que la facultad posee un buzón de sugerencias. Estos dos últimos porcentajes indican que los trabajadores no tienen idea que podrían tener una participación más significativa y no limitarse con sólo hacer el trabajo.

c. Consejos laborales



Hay que aclarar que la facultad no posee consejos laborales sino sindicato. De acuerdo a las respuestas, el 23.3% asevera representar a sus compañeros. Por lo que la responsabilidad de cuidar a la población administrativa recae sobre unos pocos.

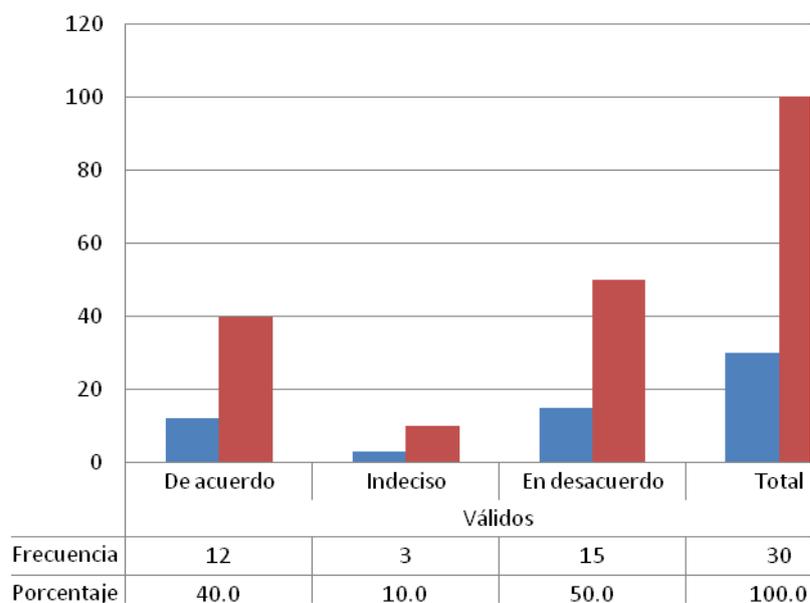
d. Participación selectiva



El 53.3% asegura ser representado por el sindicato, por otro lado, un 30% dice lo contrario y un 16.7% no lo sabe. Esto nos dice que no todos los trabajadores se encuentran sindicalizados y por ende aquellos trabajadores que no se encuentren sindicalizados están en una posición desfavorable, porque puede que sus... sean menores que los que sí están sindicalizados

e. Círculos de calidad

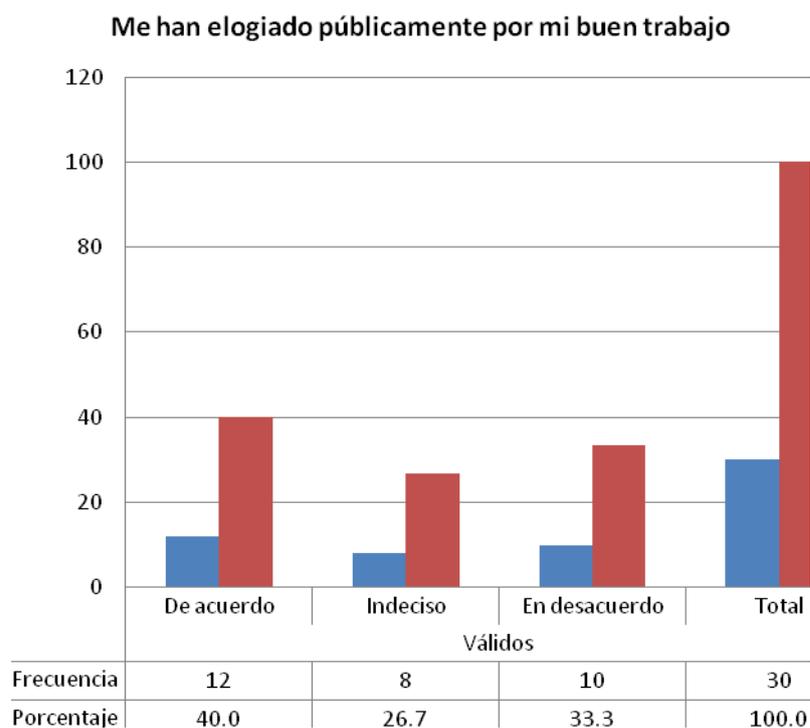
Me reúno al menos una vez por semana con mis compañeros en horarios de trabajo para discutir problemas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas



Los círculos de calidad parecen ser manejados a discreción, y eso lo refleja el 40% de los encuestados que alegan tener la asignación de reunirse en horarios de oficina para buscar una solución hacia VICICITUDES que vayan apareciendo, sugiriendo que los puestos con “responsabilidades complejas” hacen meritorio esta responsabilidad.

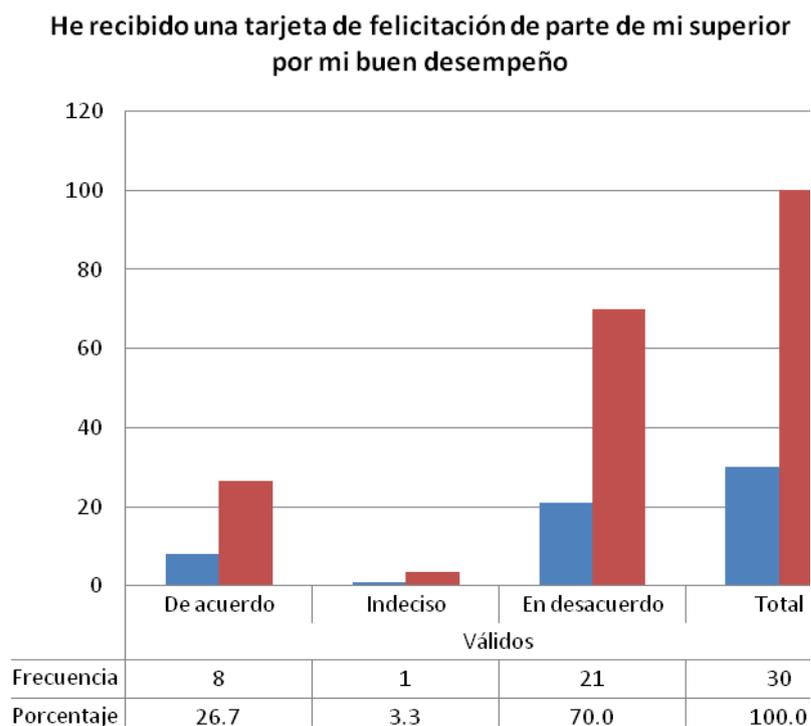
2. RECONOCIMIENTO

a. De tipo informal



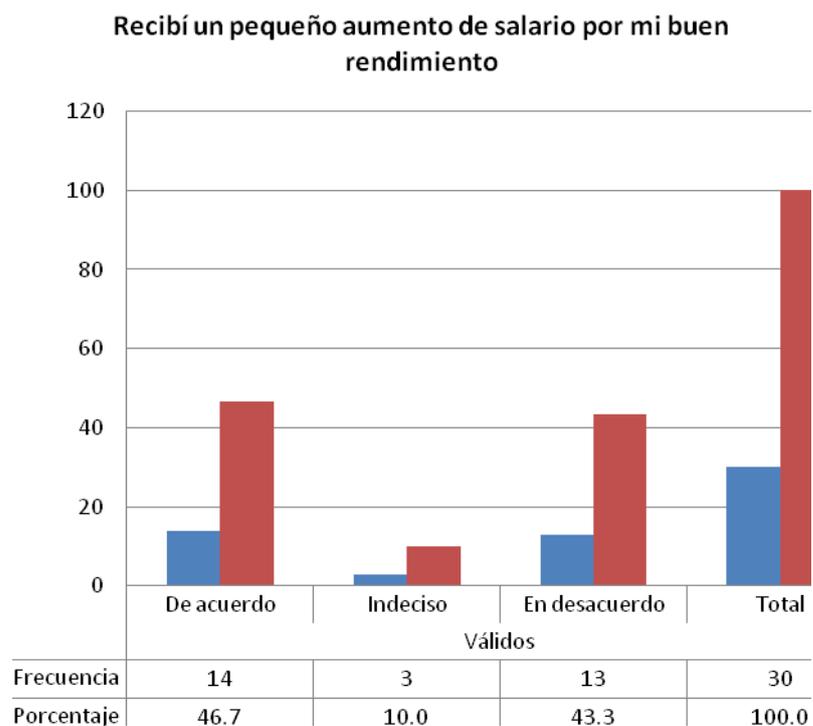
El reconocimiento informal solamente lo experimenta el 40% de los trabajadores, por otro lado un 33.3% esta en desacuerdo y un 26.7% no tiene idea o bien la situación para ellos les resulta ambigua. Esto puede dar como resultado un desbalance a aquellos puestos.

b. De tipo informal



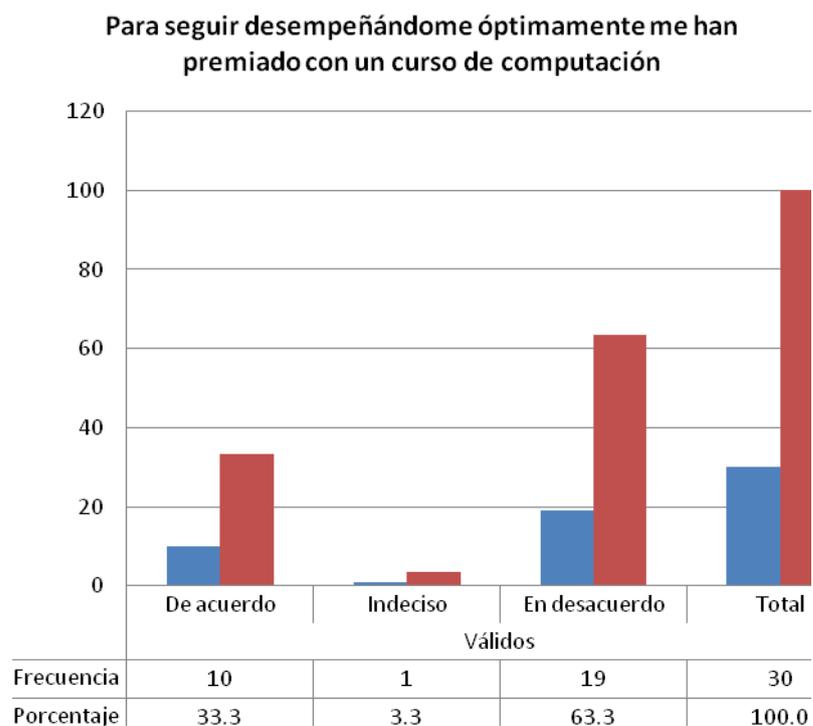
El 70% de los encuestados dicen estar en desacuerdo con la aseveración, lo que nos puede sugerir que en la facultad no es de interés el reforzar las conductas que la administración espera de sus trabajadores.

c. De tipo formal



Se observa que el 46.7% de los encuestados recibieron un pequeño aumento de salario por su buen rendimiento. Por lo tanto, se puede argumentar que las personas pertenecientes al sindicato se les dio ese aumento.

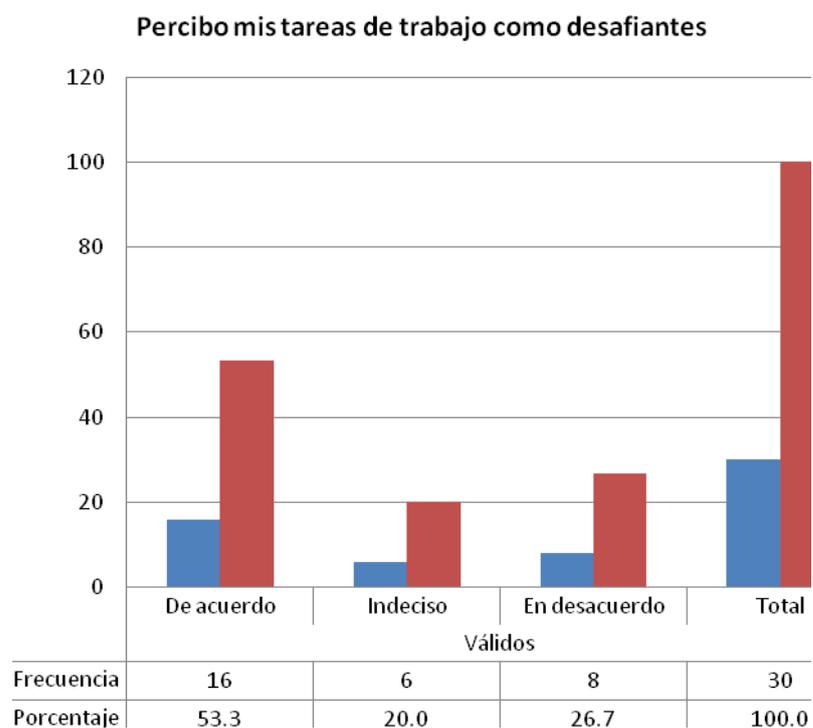
d. De tipo formal



Se aprecia que el 33.3% de la muestra respondió positivamente con respecto a este reactivo. Esto sugiere que los puestos implicados al manejo de datos se les dio el curso de computación.

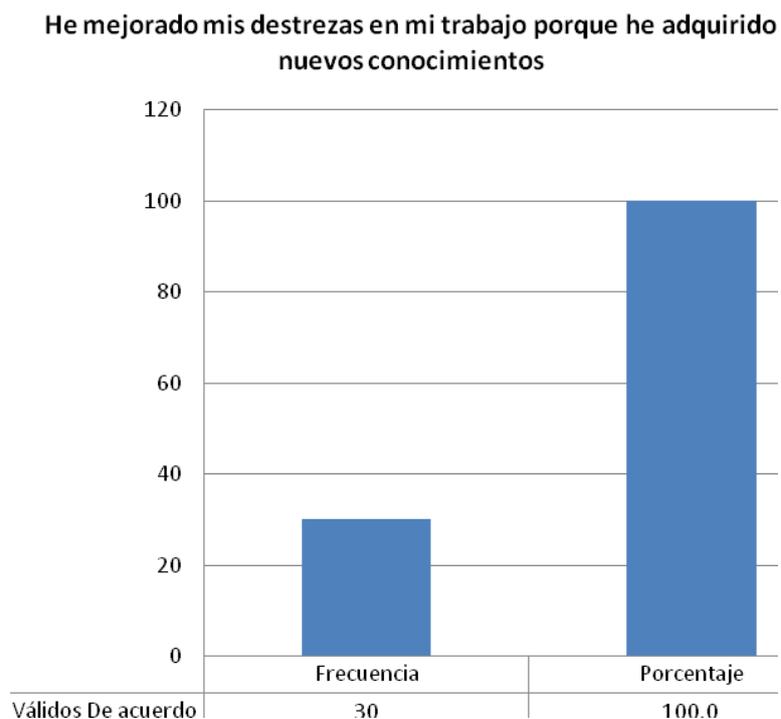
3. TRABAJO DESAFIANTE

a. Grado de complejidad



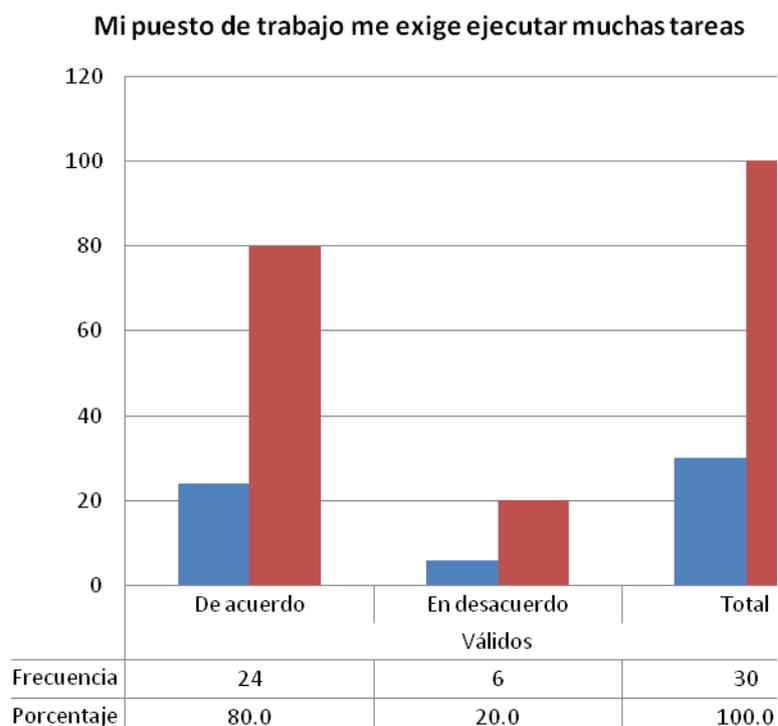
El 53.3% de los encuestados afirma estar de acuerdo con la aseveración. Lo que nos indica que los puestos más cercanos a los docentes y estudiantes son aquellos más demandantes.

b. Variedad de habilidades (profundidad)



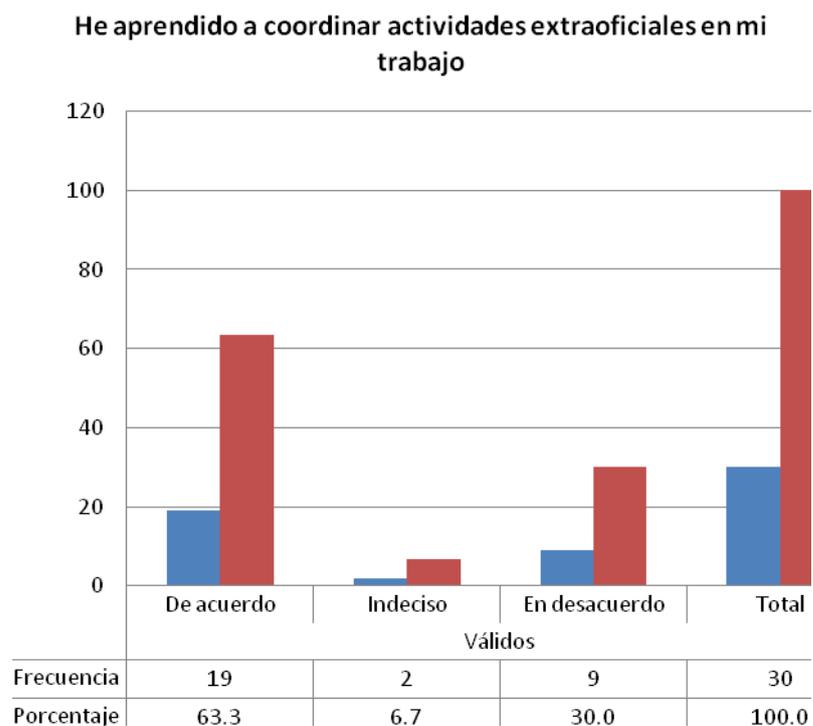
En este reactivo, se logró unanimidad a este reactivo, lo que contrasta con el nivel de exigencia de los puestos de trabajo; sugiriendo que todos los encuestados a pesar que sus tareas no sean complejas, ellos dan lo mejor de si mismos.

c. Variedad de habilidades (Horizontales)



El 80% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo con este reactivo. Esto quiere decir que la descripción del puesto de cada uno de los trabajadores implica una ejecución física y mental.

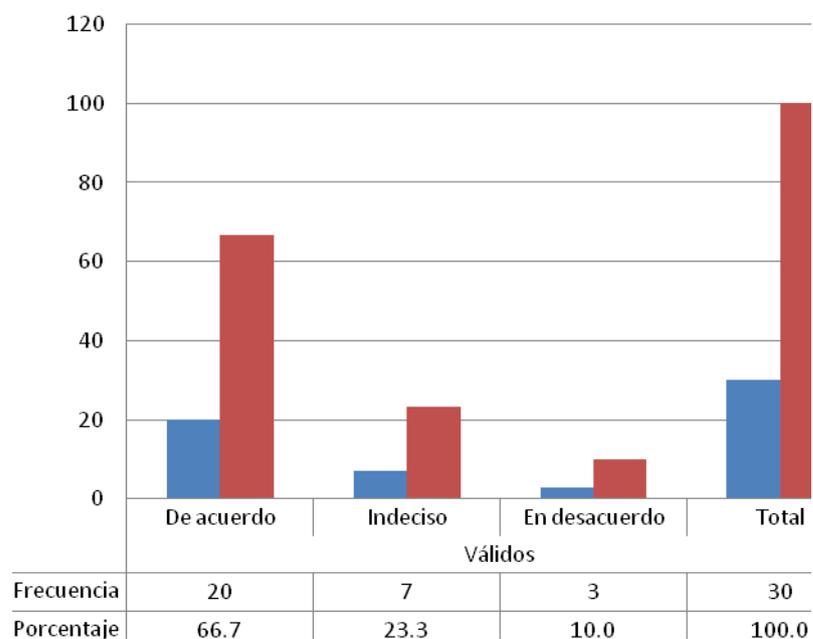
d. Variedad de habilidades (verticales)



El 63.3% de los trabajadores revelaron que han tendido que aprender a coordinar actividades extraoficiales, lo que nos muestra nuevamente que aquellos puestos más cercanos a la docencia les insta a ser proactivo en sus trabajos.

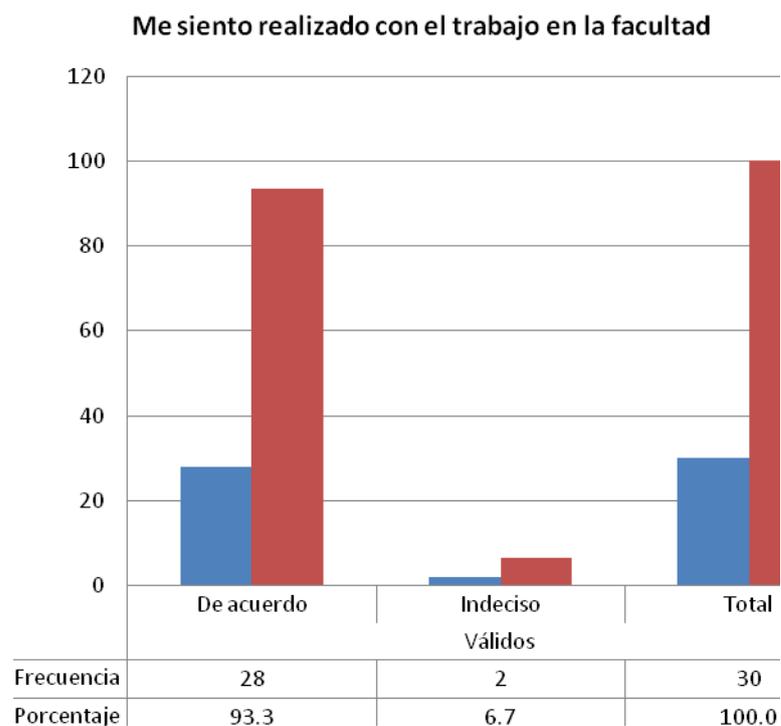
e. Identidad de la tarea

Logro terminar mis responsabilidades de mi trabajo sin dejar nada pendiente para el día siguiente



El 66.7% de los trabajadores logran terminar sus responsabilidades, esto nos muestra que los trabajadores tienen un alto nivel de automotivación y compromiso que sin importar el nivel de dificultad, consiguen finalizar su jornada laboral.

f. Significación de la tarea



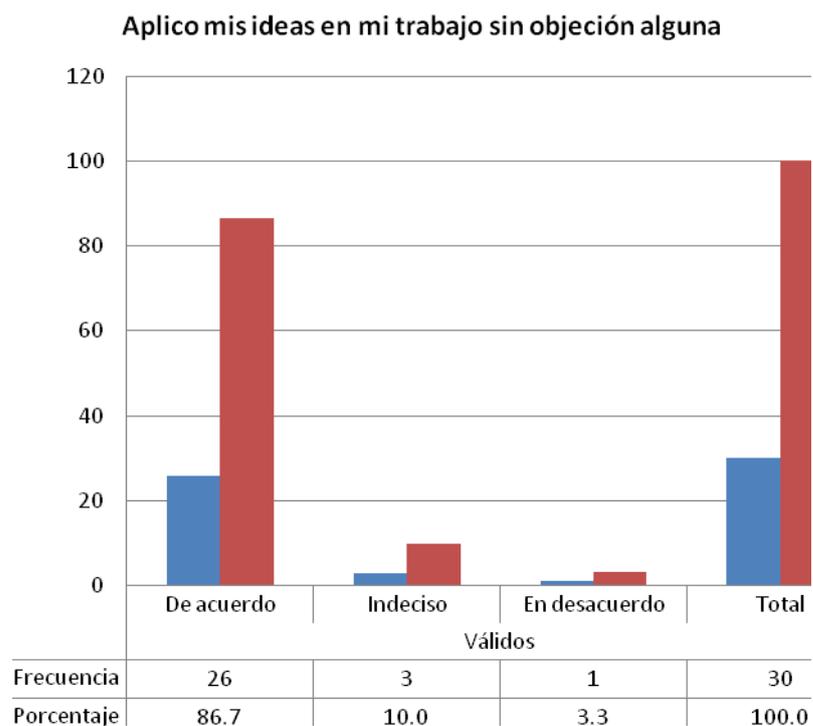
Para los trabajadores de la facultad es tal el sentimiento que depierta en ellos, que el 93.3% de ellos dice sentirse realizado con sus trabajos.

g. Autonomía



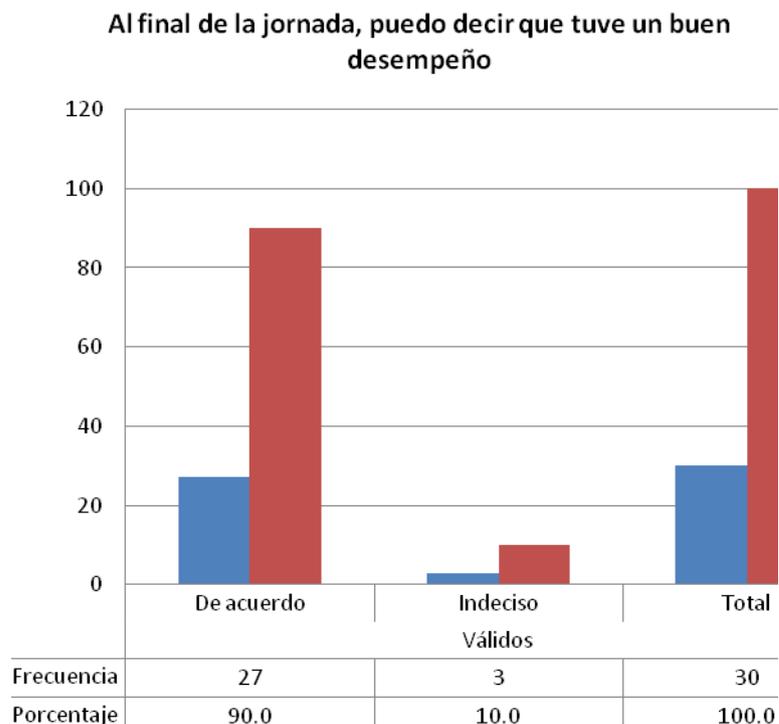
La totalidad de los encuestados respondieron tener autonomía en sus puestos de trabajo, sugiriendo que pertenecen a un grupo auto dirigido.

h. Autonomía



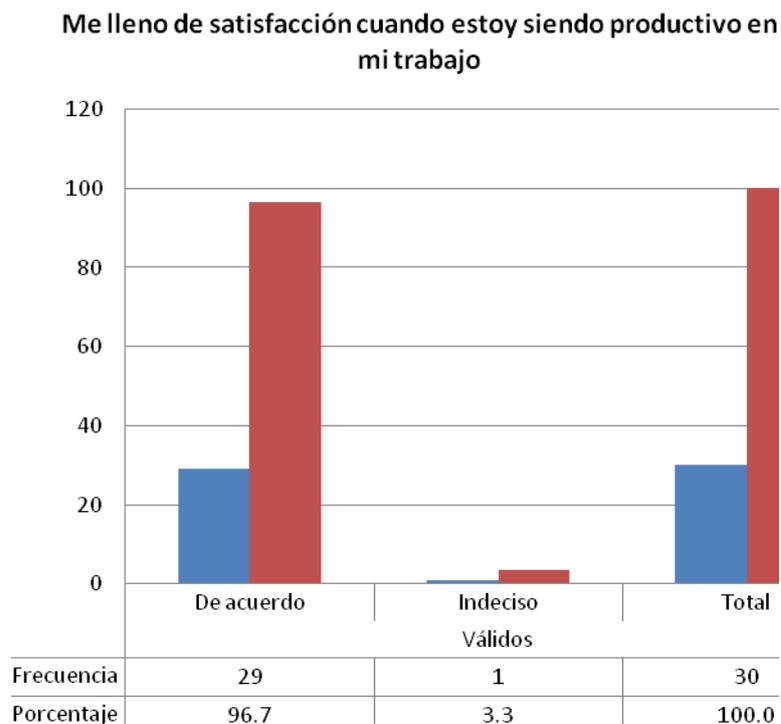
El 86.7% de los trabajadores se les aplica empowerment, es decir, que los trabajadores comparten un alto grado de responsabilidad en sus trabajos otorgándoles autonomía en la resolución de problemas.

i. Retroalimentación del puesto mismo



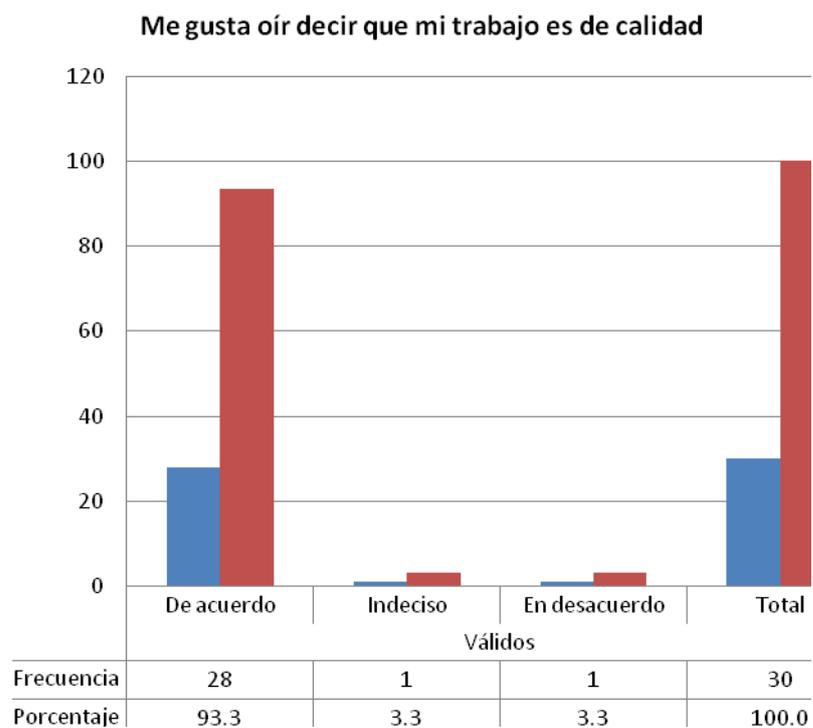
El 90% de los trabajadores opinan que dentro de su autoevaluación tuvieron un buen desempeño al culminar la jornada laboral. Por consiguiente, han tomado como parámetro las actividades que ejecutan en sus trabajos, encontrando a través de ella una concentración absoluta que les permite desarrollar un buen rendimiento labora.

a. Retroalimentación del puesto mismo



El 96.7% de los trabajadores afirman estar satisfechos con su productividad en sus trabajos. Ahora bien, al experimentar satisfacción por facetas; en este caso en su productividad, nos quiere decir que han desarrollado un nivel de compromiso organizacional y del trabajo, identificándose con sus tareas y también con la institución.

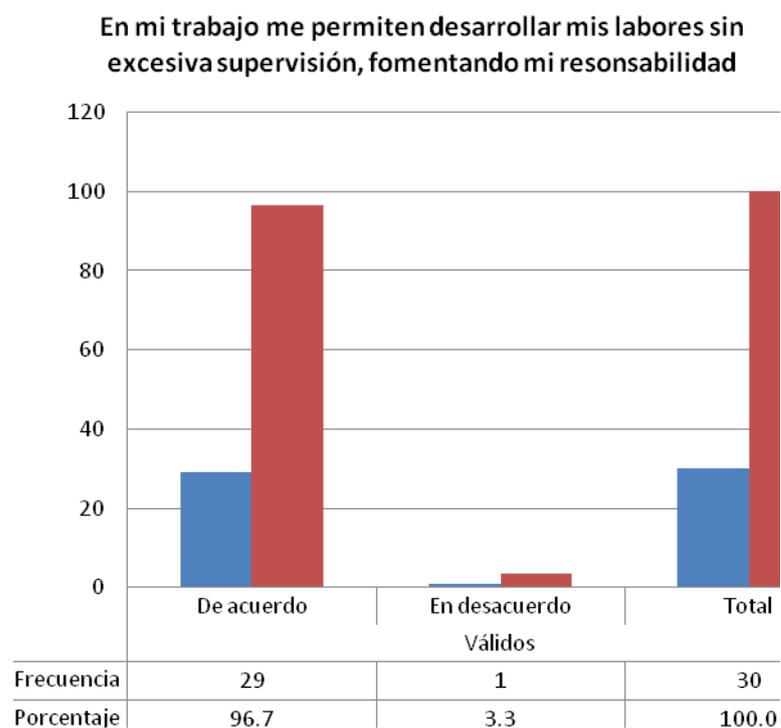
b. Retroalimentación del puesto mismo



El 93.3% de los encuestados les gusta oír que sus trabajos es de calidad, después de tener un buen performance. Esto coincide el propio desarrollo de su automotivación.

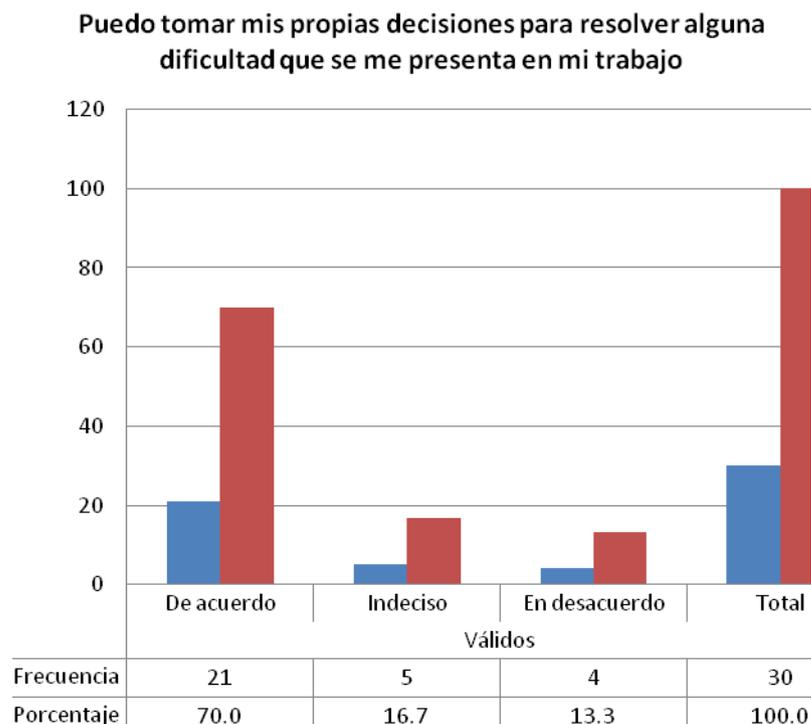
4. RESPONSABILIDAD

a. Supervisión general



Este reactivo nos muestra el nivel de responsabilidad que recae en su persona, ya que el 96.7% de los trabajadores respondieron que la supervisión que reciben por parte de la administración es a nivel general, fomentando su responsabilidad.

b. Supervisión general



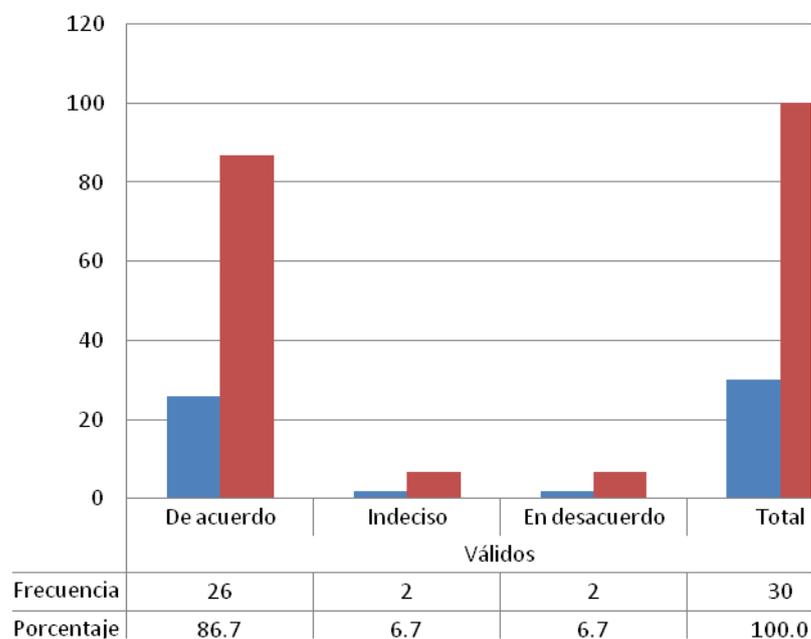
En este reactivo se tiene que el 70% de los trabajadores respondieron favorablemente, indicando que conocen muy bien sus labores, además que su capacidad de resiliencia lo tienen muy desarrollado. Aunque un 13.3% de ellos perciben que no es la situación, puede ser que es debido al tipo de puesto que tienen. Por otro lado, un 16.7% de ellos se encuentra indeciso, que puede ser causado por la inconsistencia de las ordenes de su jefe inmediato.

II. Cuestionamientos relacionados a los factores higiénicos

1. POLÍTICA ADMINISTRATIVA

a. Modelo autocrático

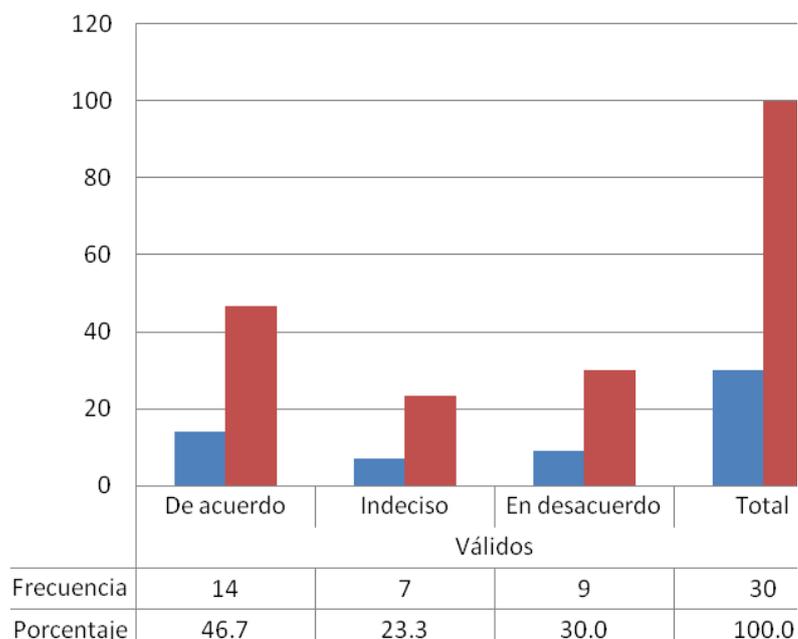
La decanatura se asegura que cumplamos con las metas que ellos persiguen



A pesar que los trabajadores se les brinda autonomía, se les monitorea en la gestión de sus propias labores, de manera que no se les olvide que la autonomía que disponen no sea tergiversada para holgazanear.

b. Modelo de custodia

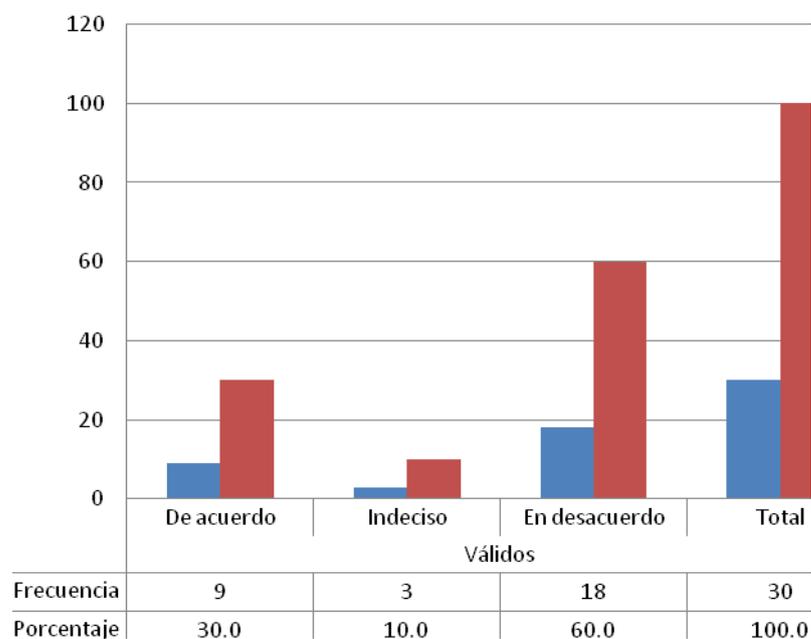
La decanatura se preocupa por pagarme de acuerdo a mis expectativas



Nuevamente se hace sentir el tipo de cargo que ejecutan, ya que el 46.7% de ellos respondieron estar de acuerdo a esta aseveración. Por lo visto, hay un sentir de inconformidad con el resto de los encuestados en relación con su remuneración económica, y lo reflejan con un 23.3% de indecisión y un 30% que están en desacuerdo.

c. Modelo consultivo

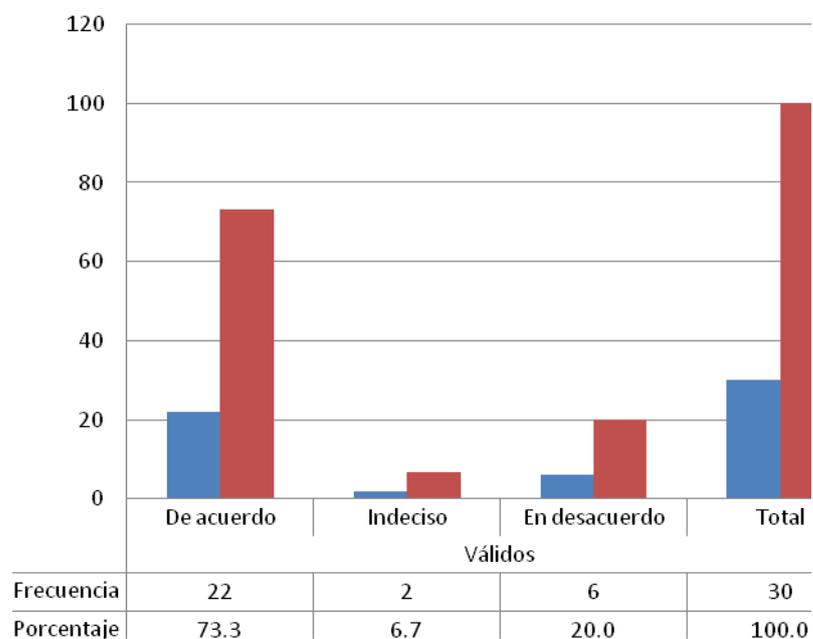
La administración elabora cada cierto tiempo encuestas para saber mi opinión con respecto a algún aspecto de mi trabajo



El 30% respondió positivamente, hay que aclarar que estas personas fueron encuestadas por personas ajenas a la facultad, por consiguiente a la universidad. Por tanto, nunca se ha hecho una investigación a lo interno de la facultad.

d. Modelo consultivo

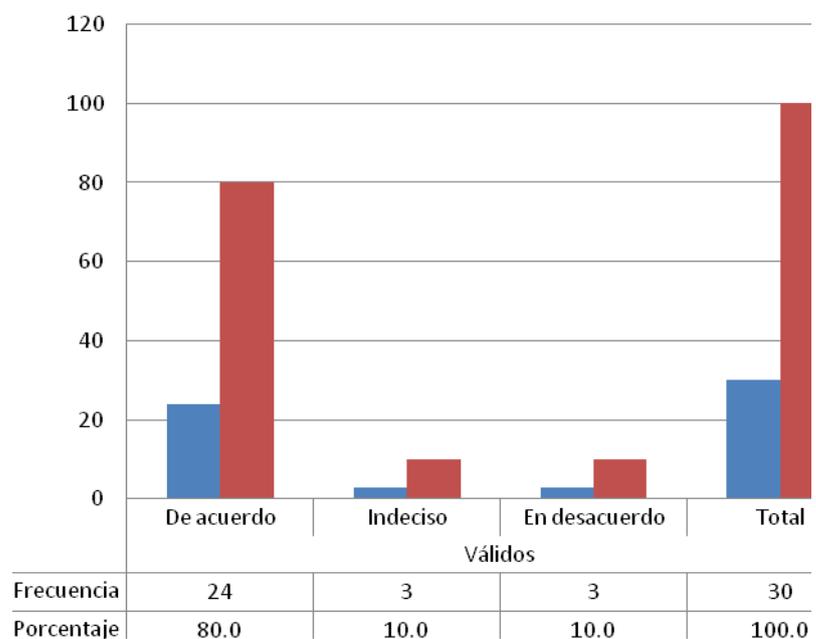
Mi jefe inmediato me toma en cuenta cuando hay que tomar alguna decisión en el trabajo



El 73.3% de los encuestados indicaron estar de acuerdo con el reactivo. Por tanto, aquellos puestos que no requieran mucha gestión fueron los que respondieron estar indecisos o en desacuerdo.

e. Modelo de apoyo

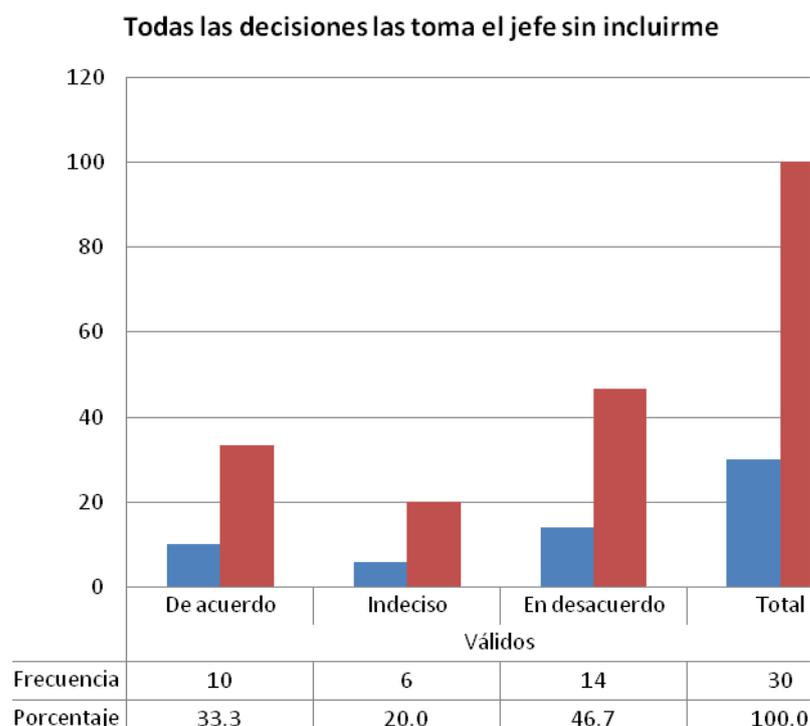
Mi jefe inmediato me comunica con anticipación cuando tengo que hacer alguna presentación o informe a la dirección



En este planteamiento, el 80% de las personas captadas respondieron estar de acuerdo al planteamiento, ya que todos los puestos tienen su relevancia para la facultad y para ellos es importante que se les de su importancia.

2. Supervisión

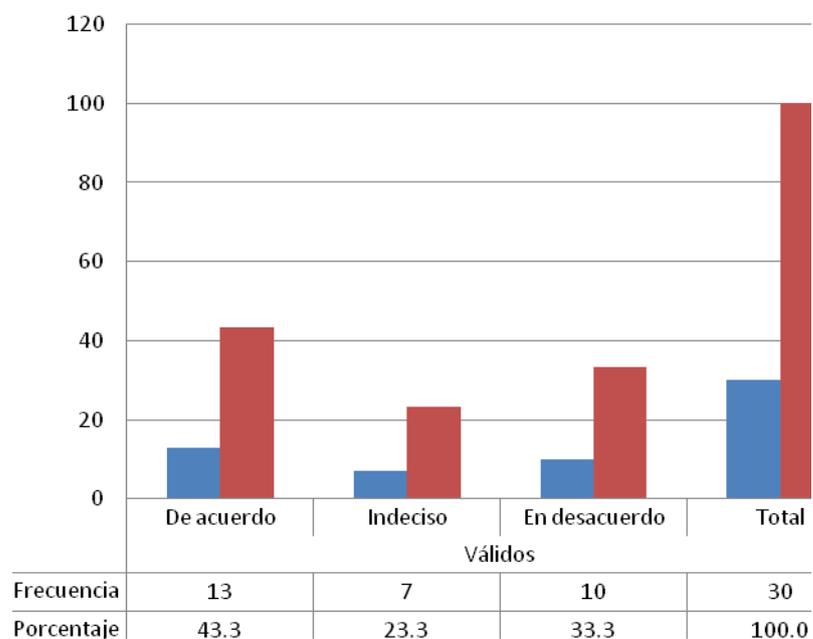
a. Tipo autocrática



El poder está dividido en dependencia del área en que se encuentren, ya que un 33.3% de ellos dice estar de acuerdo. Por otro lado, un 46.7% opina lo contrario y un 20% se encuentra indeciso o bien su situación en relación a este planteamiento les resulta ambigua. Si comparamos este reactivo con el planteamiento del modelo consultivo, se puede deducir que las decisiones las toma el jefe inmediato cuando envuelve un nivel de responsabilidad más elevado.

b. Tipo democrática

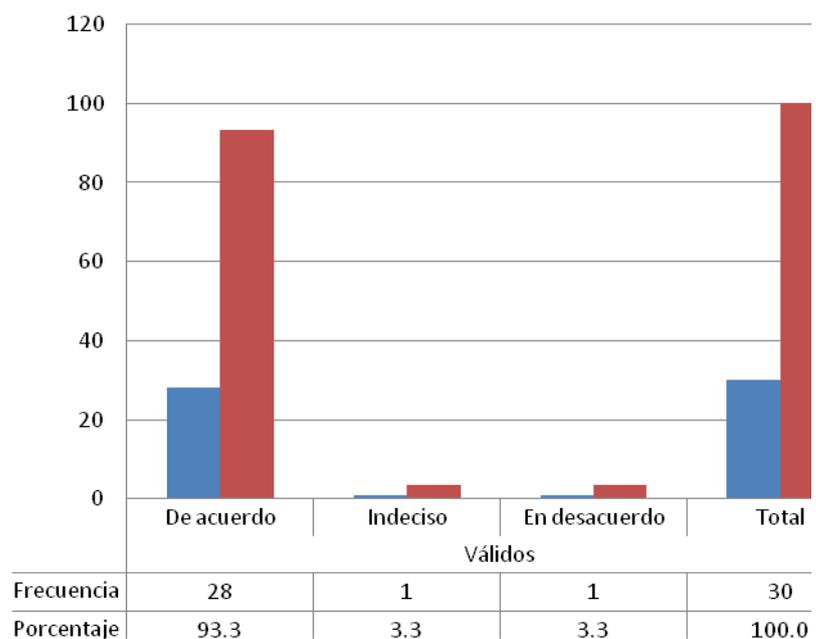
Mi jefe me incluye en todo análisis de problemas y sus soluciones



De igual forma, el balance poder se encuentra distribuido en los puestos de trabajos, ya que un 43.3% dice que se les incluye en los análisis de problemas y soluciones, mientras que un 33.3% no coincide con esto, y un 23.3% se encuentra indeciso o bien les resulta una situación que varía en dependencia de la situación.

c. Tipo liberal

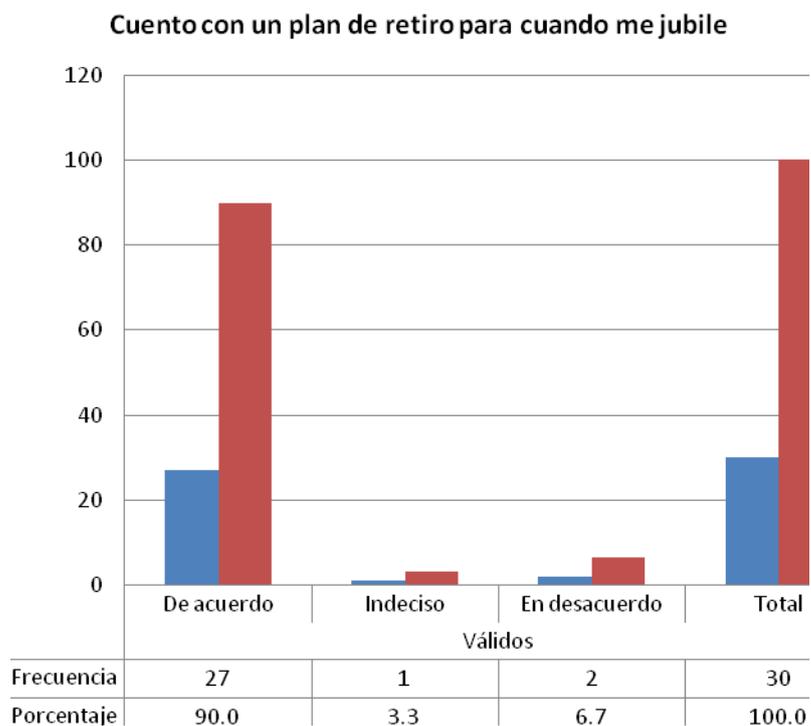
Mi jefe no incide tanto en mis labores, puesto que sé lo que tengo que hacer en mi trabajo



Nuevamente se visualiza el nivel de empowerment que se aplica a los trabajadores de la facultad, ya que el 93.3% de los encuestados dicen que sus supervisores no tienen ingerencia en sus labores, demostrando que la administración confía en sus trabajadores.

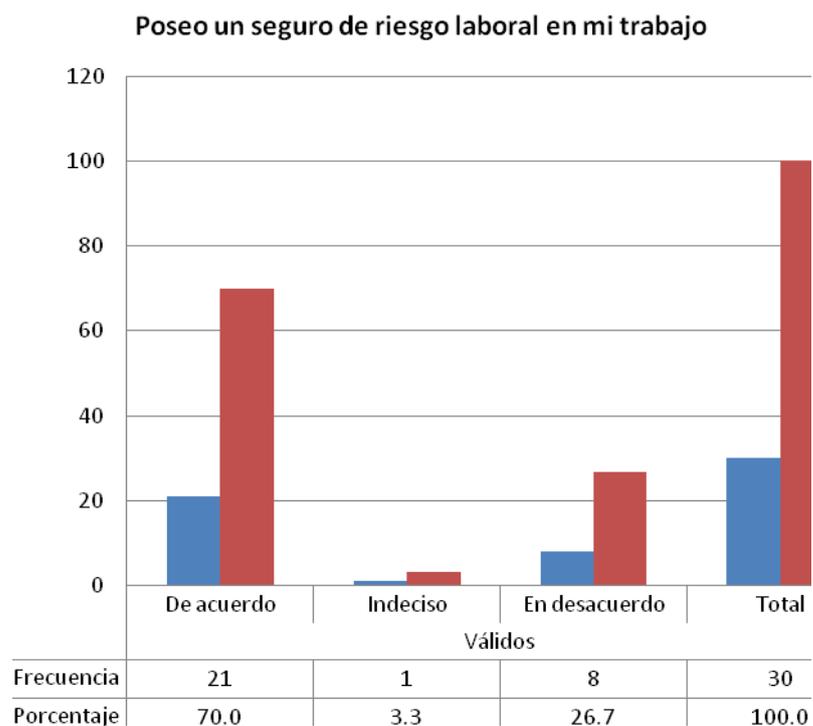
3. Beneficios

a. Retribución no monetaria



Dentro de los planes de beneficios que la Facultad de Ciencias y Tecnología brinda a los trabajadores es un plan de respaldo para cuando sus trabajadores se retiran del trabajo por edad, ya que el 90% dice estar de acuerdo.

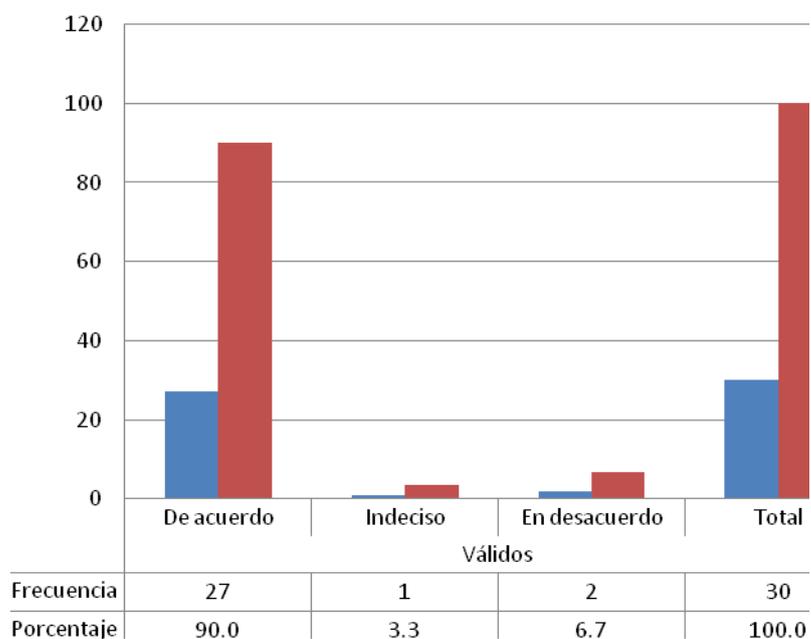
b. Retribución no monetaria



También la facultad provee un seguro de riesgo laboral que puede cubrir gastos médicos y el 70% de los trabajadores se sienten protegidos.

c. Retribución no monetaria

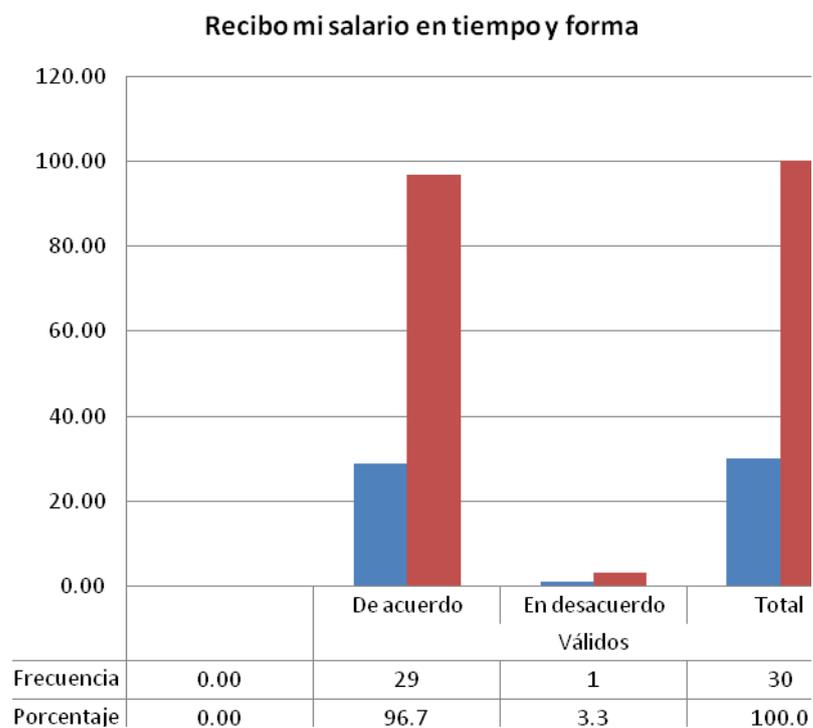
Puedo hacer uso de mis quince días de descanso continuo y remunerado (vacaciones pagadas)



A parte de tener buenos beneficios, la facultad se preocupa de cubrir lo que la ley estipula, ya que un 90% de ellos disfruta de vacaciones remuneradas.

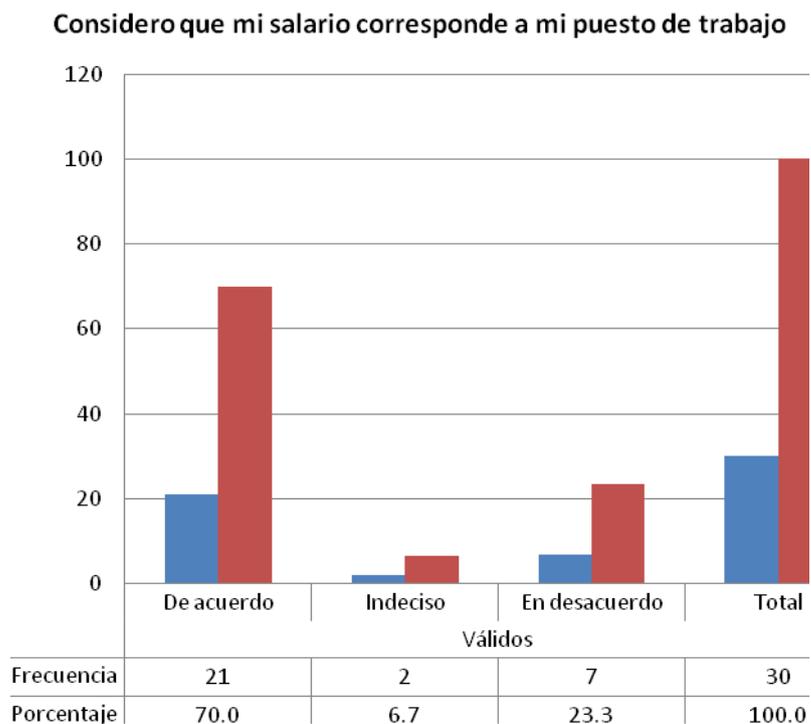
4. Salario

a. Pago a tiempo



La facultad, en este caso la universidad no se retrasa con el pago de sus empleados; el 96.7% dice recibir su pago en tiempo y forma, con lo cual pueden disponer de su salario cuando corresponde.

b. Equivalencia

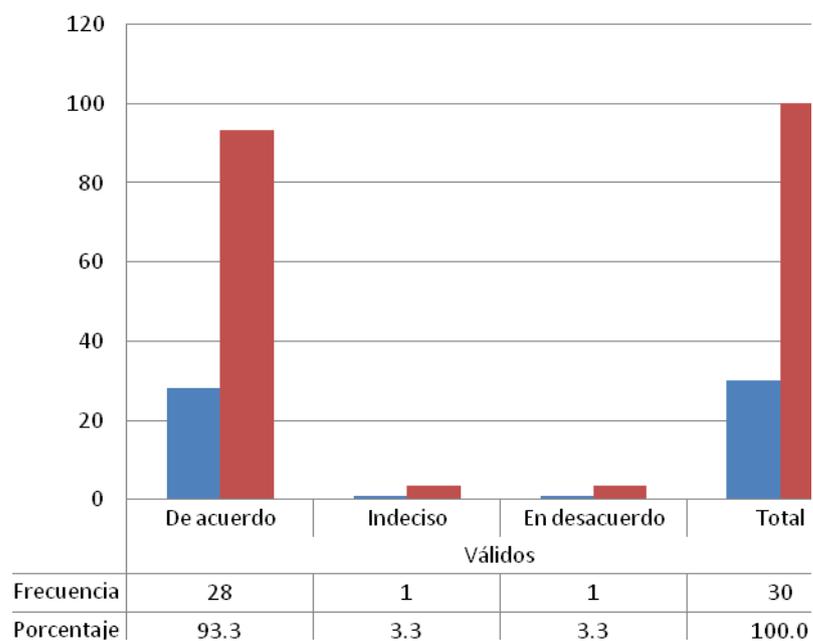


El análisis de los trabajadores se basó en la cantidad de responsabilidades en relación a su salario. Por tanto, un 70% de ellos percibe que su remuneración coincide con su puesto de trabajo, por otro lado, el 6.7% está indeciso y un 23.3% está en desacuerdo. Los dos últimos barómetros puede ser causado a que no pueden cubrir todos sus gastos con su sueldo, por lo que no están de acuerdo con el resto.

5. Relaciones interpersonales

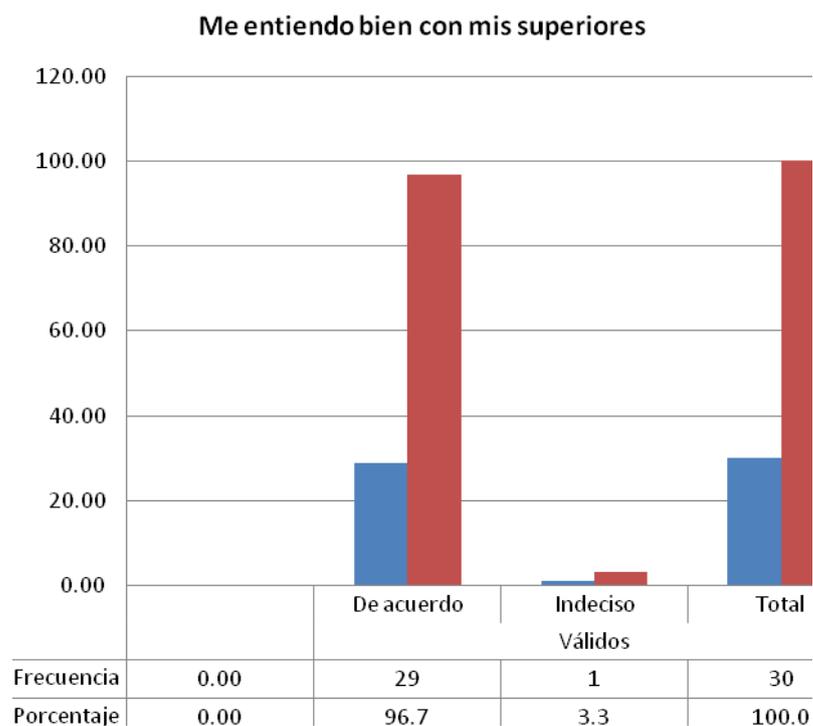
a. Relaciones laborales

Considero que tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo



Las relaciones laborales, en este caso las relaciones interpersonales son tomadas de manera positiva por un 93.3% de los sujetos encuestados.

b. Relaciones laborales

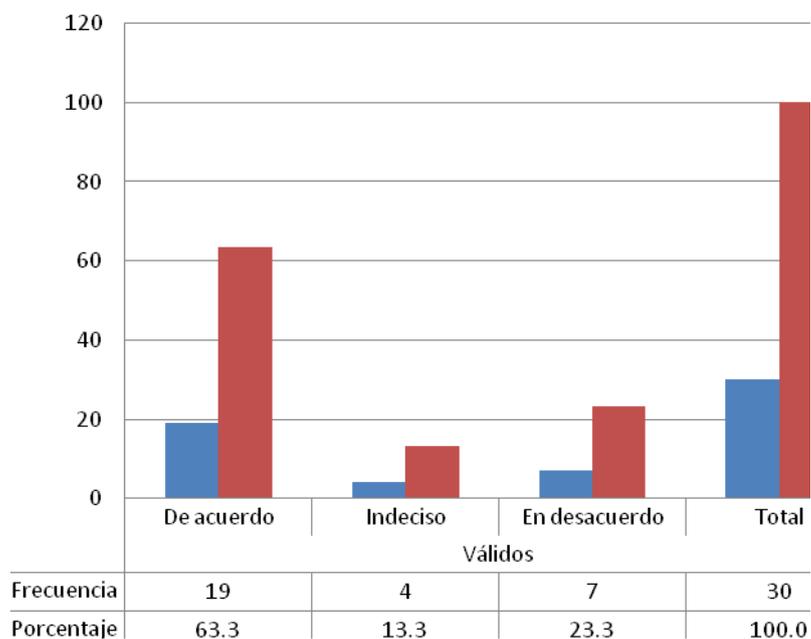


Las relaciones laborales con los superiores parece ser positiva, ya que el 96.7% de los encuestados respondieron que se entienden son sus superiores.

6. Condiciones de trabajo

a. Característica ambiental

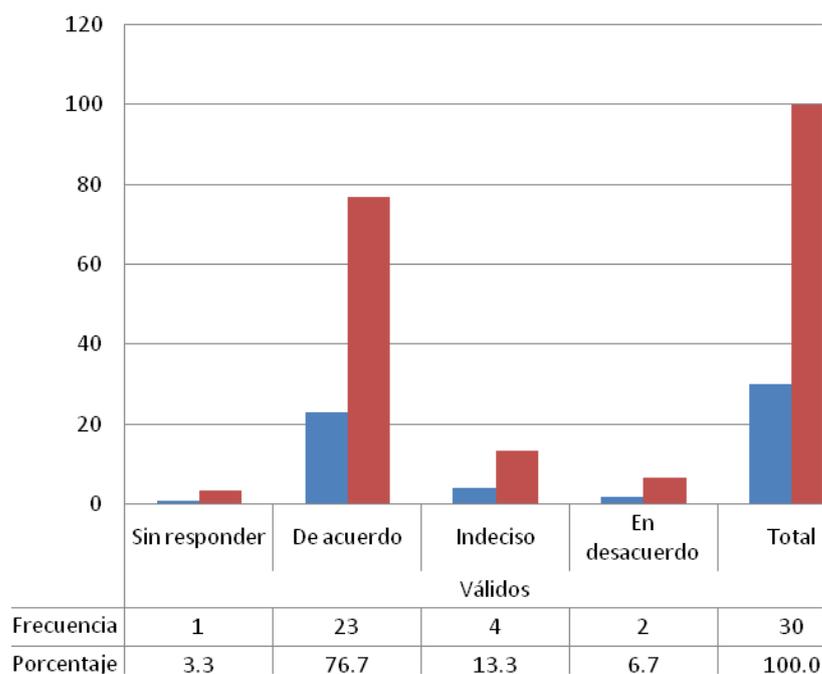
Creo que el lugar en donde trabajo presta las condiciones físicas para hacer mi trabajo sin inconvenientes



Dentro de las condiciones ambientales, un 63.3% de los sujetos encuestados se encuentra de acuerdo tiene las condiciones físicas para trabajar si inconvenientes, no así el 23.3% que responde estar en desacuerdo y contrastando a esto el 13.3% esta indiciso.

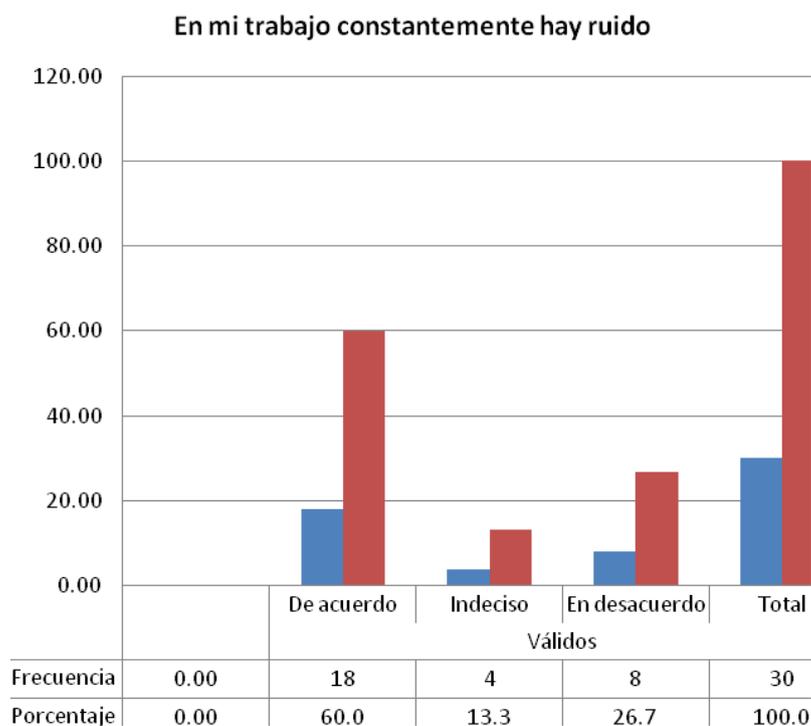
b. Característica ambiental

La iluminación en donde trabajo es adecuada para laborar



Para el 76.7% de las personas encuestadas opina que la iluminación de los lugares en donde trabajan es adecuada, mientras que el 6.7% restante opina lo contrario. Por otro lado, el 13.3% argumenta estar en desacuerdo y un 3.3% no respondió a este planteamiento.

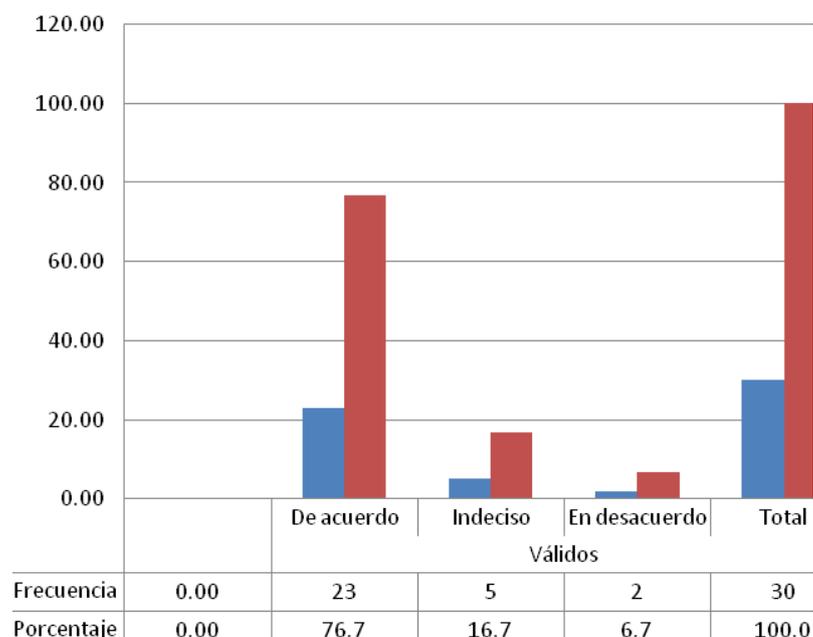
c. Característica ambiental



Para un 60% de los encuestados en sus lugares de trabajo están expuestos constantemente a una fuente de ruido, en comparación de un 26.7% que no lo considera y finalmente un 13.3% no lo sabe.

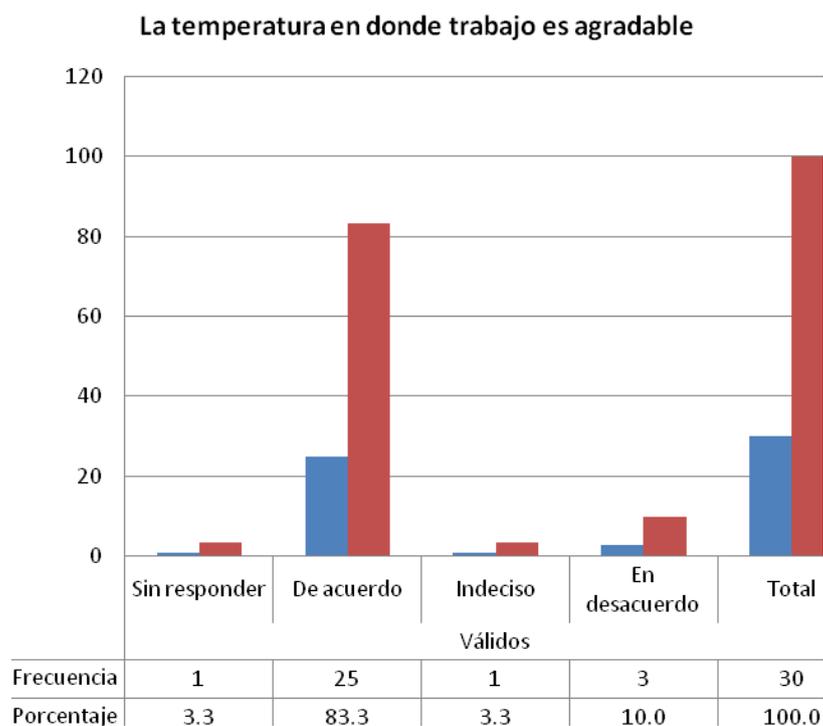
d. Apoyo en recursos materiales

La administración me facilita los recursos materiales para hacer mi trabajo



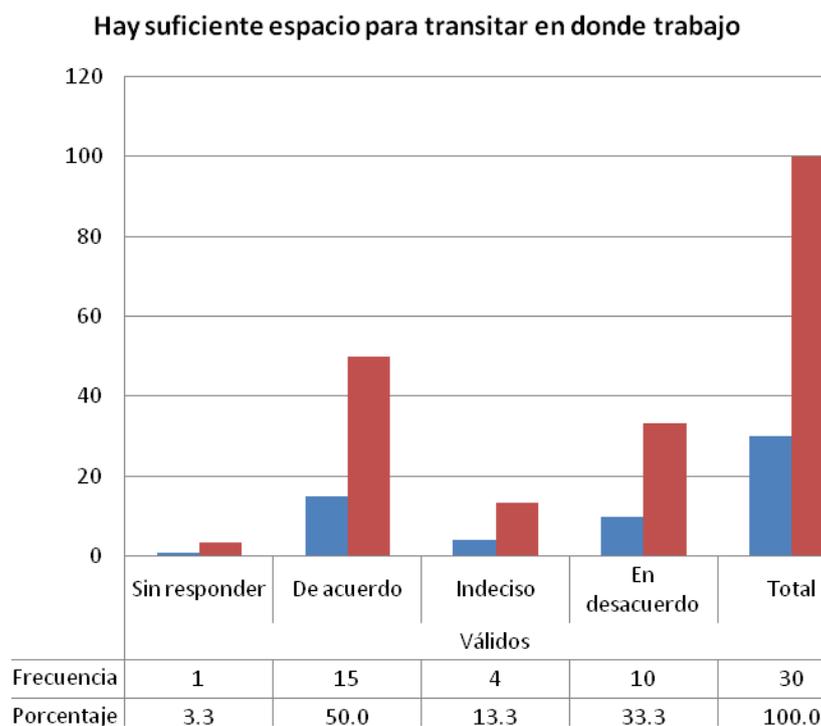
En el apartado del apoyo de recursos materiales, el 76.7% de los encuestados perciben que la administración les apoyo con material de trabajo para hacer sus trabajos, para el 6.7% no opina lo mismo y el 16.7% no lo sabe.

e. Característica ambiental



Para el 83.3% de los sujetos captados, la temperatura del ambiente en donde se desempeñan en sus trabajos es adecuada, no así para un 10% que responde de manera contraria, un 3.3% no lo sabe y un 3.3% no respondió.

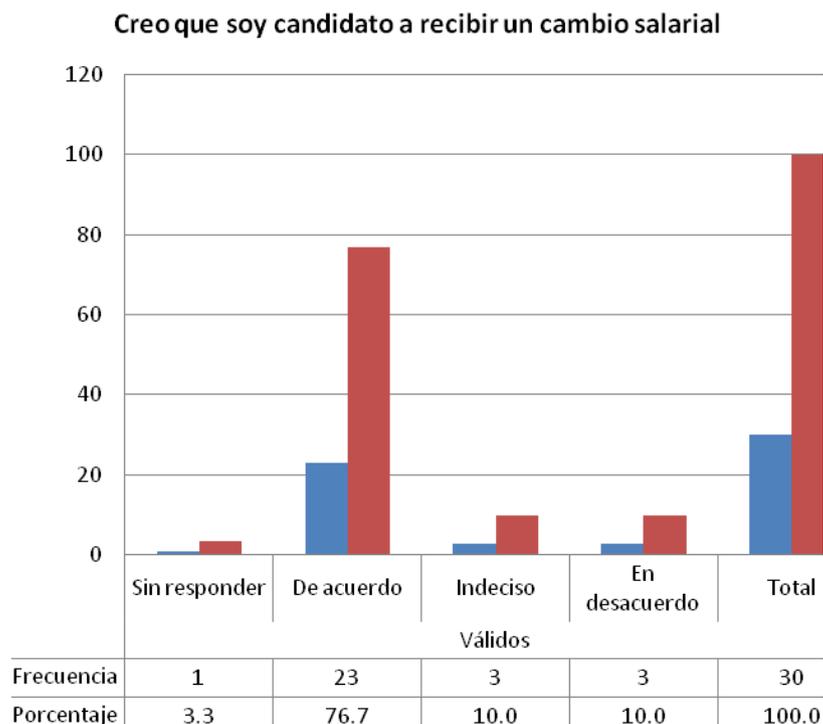
f. Característica ambiental



En este apartado el tipo o porcentaje en las respuestas es mas diversa ya que el 33.3% de los individuos respondieron estar en desacuerdo en que en su lugar de trabajo haya suficiente espacio para transitar, en cambio para el 50% de las personas expresa lo contrario, y para el 13.3% no sabe y un 3.3% no respondió a este reactivo.

7. Promoción

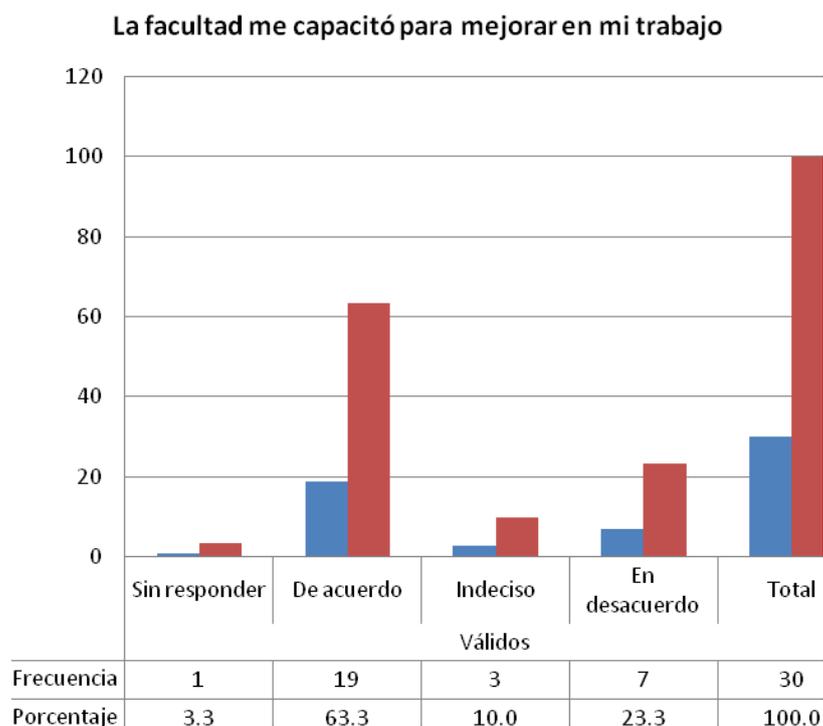
a. Cambio de puesto



Para este apartado que corresponde a los factores de higiene, el 76.7% de las personas percibe que es candidato a recibir un cambio salarial (ascenso), mientras que el 10% no lo cree así y otro 10% no lo sabe. Para finalizar, un 3.3% no respondió.

8. Capacitación

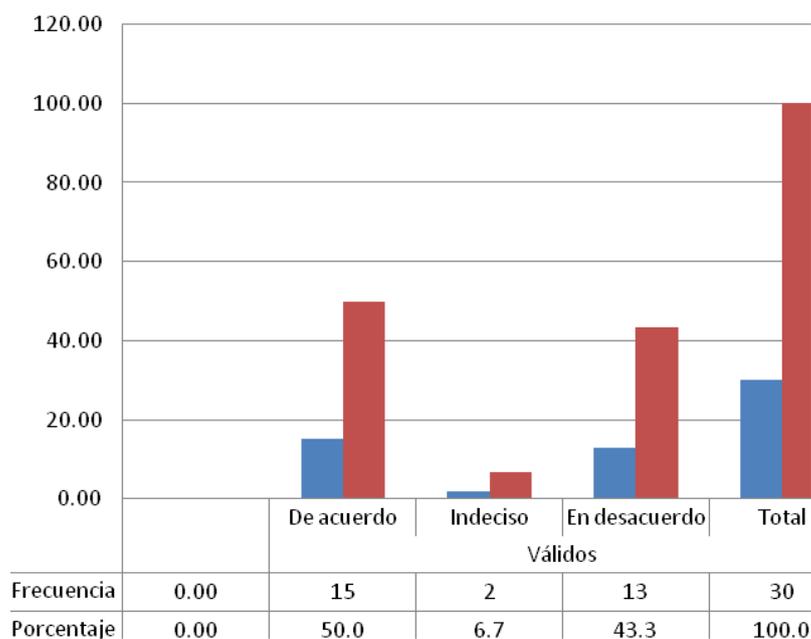
a. Aprendizaje organizacional



Dentro de la selección y capacitación de recursos humanos, el 63.3% de los individuos respondió que la facultad les capacitó para mejorar sus trabajos. Contrario al 23.3% que no lo ve de esa manera, un 10% no lo sabe y un 3.3% no respondió.

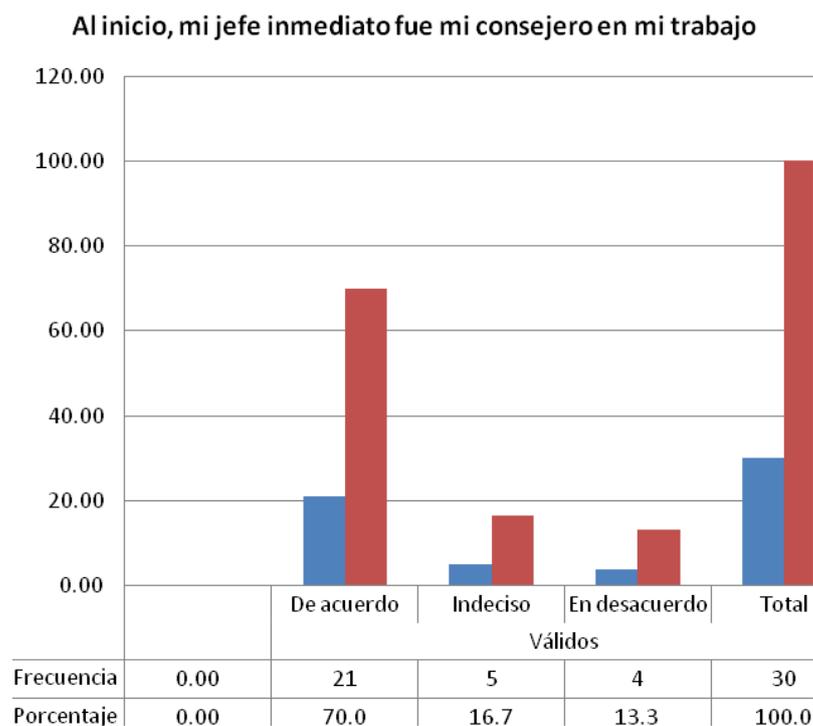
b. Mentoring

Quando era nuevo, me asignaron un tutor para guiarme en mi trabajo por un breve tiempo



En este reactivo se busca si dentro de las políticas de reclutamiento de los recursos humanos, aplica un plan de soporte para los nuevos reclutas, y notamos que el 50% de ellos si recibió este soporte, en contraste con el 43.3% restante que no lo recibió y un 6.7% que se encuentra indeciso.

c. Coaching

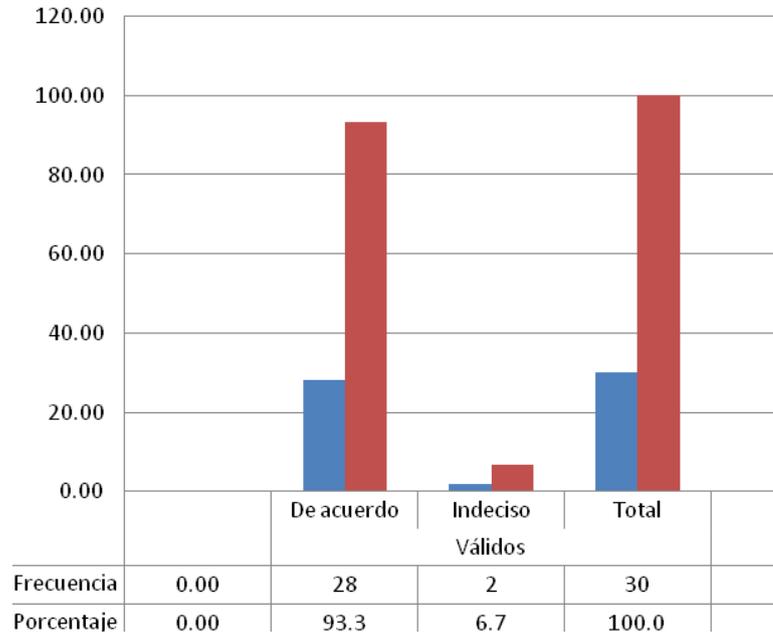


Aquí para el 70% de los encuestados, su jefe inmediato fue su consejero o guía en los primeros días de trabajo, para un 13.3% está en desacuerdo y un 16.7% no lo sabe.

III. Cuestionamientos relacionados a la motivación positiva

1. Sentimiento de superación

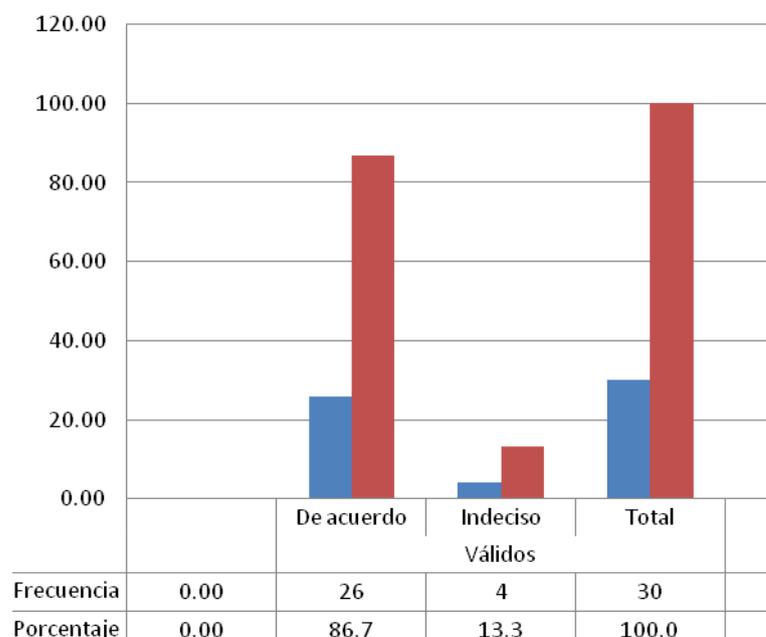
Toda mi energía en mi trabajo está gobernada para sentir que voy progresando en él



En este apartado enfocado a la motivación positiva, el 93.3% de los encuestados poseen un sentimiento de superación, ya que mientras trabajan y a la vez sienten que van progresando y refinando sus habilidades es de esperar que toda su energía se enfoque a mantener este sentimiento. Excepto por el 6.7% que no experimenta esa valía personal.

2. Búsqueda de buenos resultados

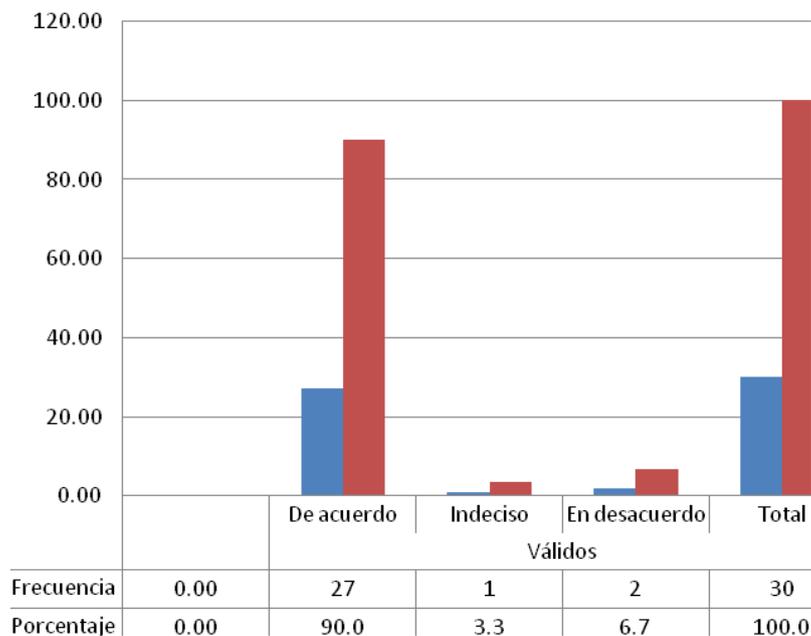
No me rindo fácilmente cuando no puedo alcanzar buenos resultados



La motivación de las personas eventualmente se enfrenta a desafíos que puede aminorar los esfuerzos de las personas, reflejándose en su desempeño. Por tanto, un 86.7% de ellos afirma no rendirse ante las adversidades que se les presenta, solo el 13.3% si lo hace.

3. Obtención de metas

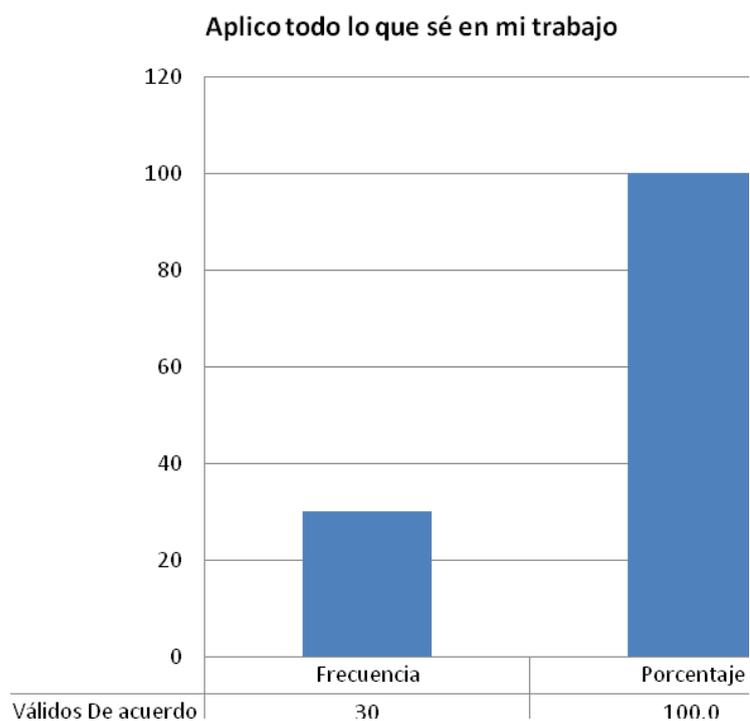
Todo mi esfuerzo va encaminado a conseguir las metas que me propongo alcanzar



De igual manera que en los anteriores reactivos de motivación positiva, el 90% de los encuestados consideran que luchan por obtener las metas, ya sean personales u organizacionales. Solamente un 6.7% de ellas no se esfuerzan por alcanzar alguna meta que se propongan y un 3.3% no tiene idea.

IV. Cuestionamientos relacionados a la motivación negativa

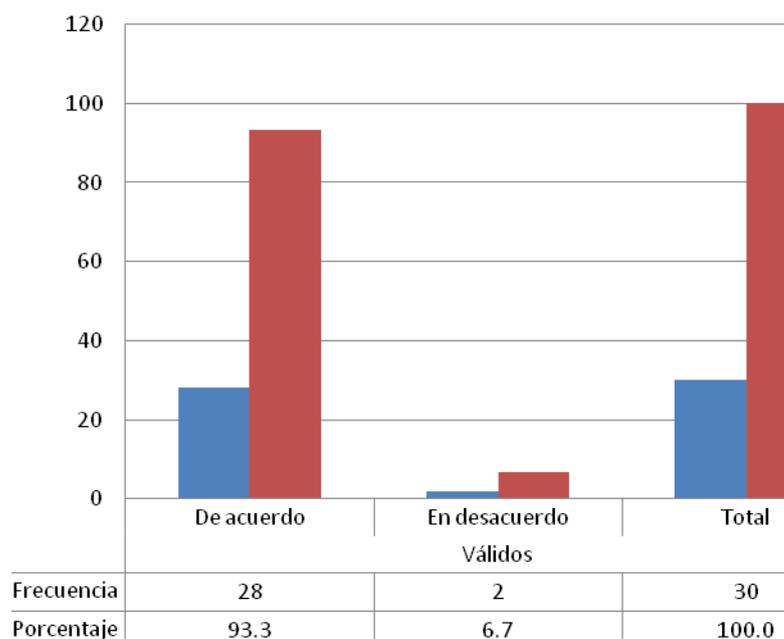
1. Autocompetencia



Aquí se obtuvo el 100% de la aprobación de los encuestados, ya que el reactivo refleja si los trabajadores se desenvuelve de manera responsable con respecto al aprendizaje en sus puestos de trabajos.

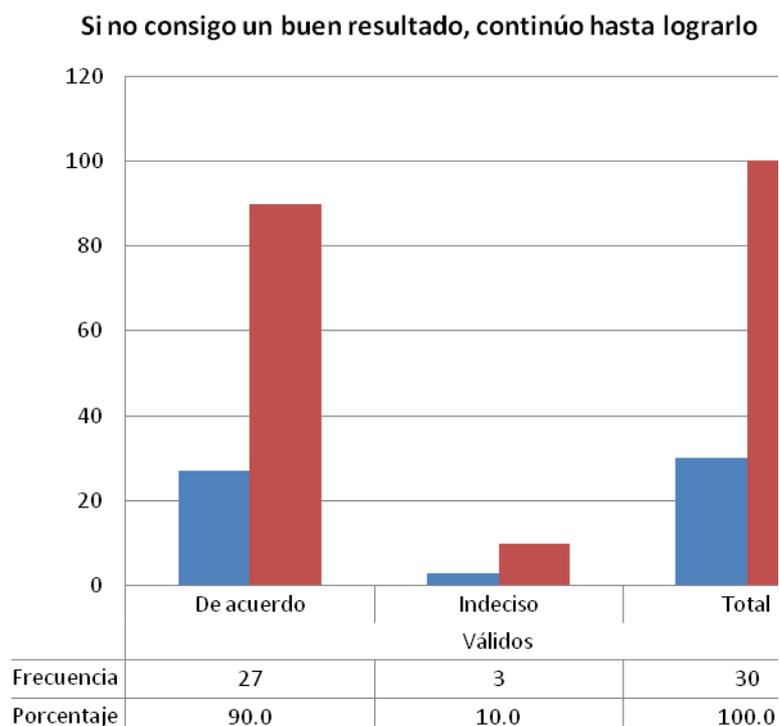
2. Autodeterminación

Cada obstáculo que se me presenta en mi trabajo lo considero un desafío por vencer



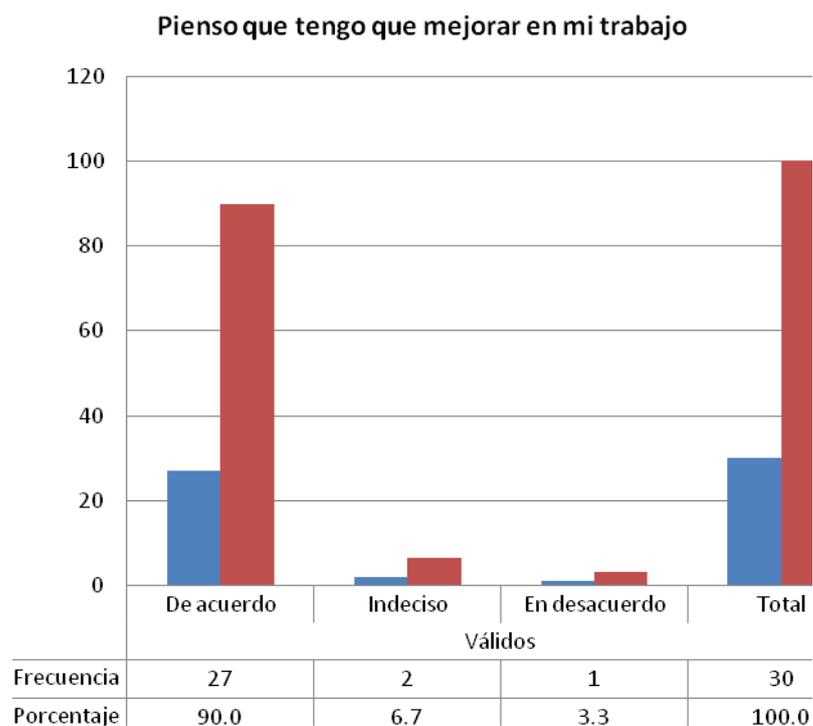
Es entonces que en este reactivo se busca saber si las personas desean sentirse competentes en sus trabajos, y se observa que un 93.3% ven cada obstáculo como un desafío por vencer, no así el 6.7% que no está de acuerdo.

3. Autodeterminación



Se contempla la misma situación, en donde los trabajadores no se dan por vencidos en cuanto a sus resultados, viendose en el 90% de los trabajadores que respondieron estar de acuerdo con la aseveración. Y el 10% restante no logra hacer un insight.

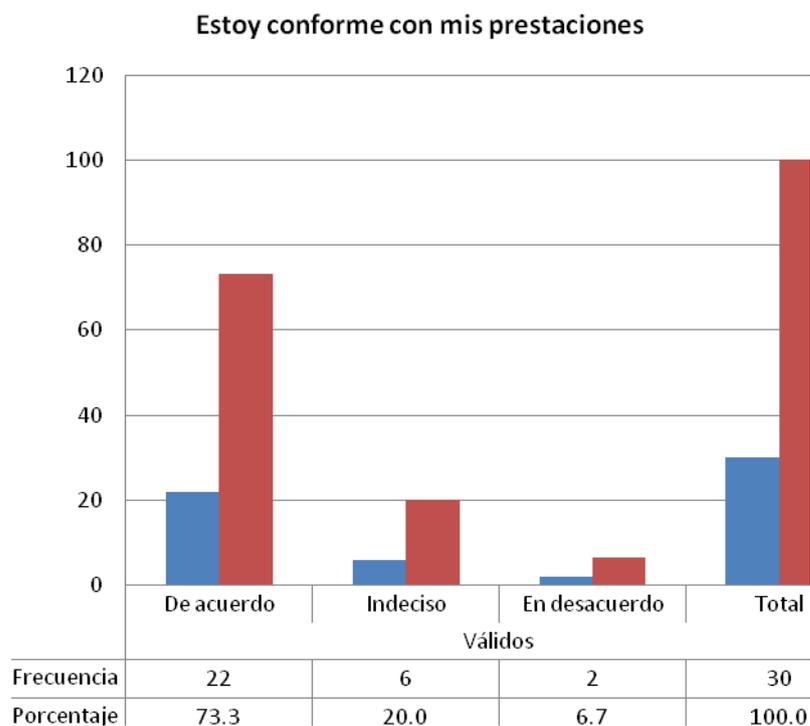
4. Perseverancia



A pesar que tienen un alto nivel de autonomía, responsabilidad y competencias en sus trabajos, el 90% de los encuestados aún piensan que tienen que mejorar en sus trabajos.

V. Cuestionamientos relacionados a la Micromotivación

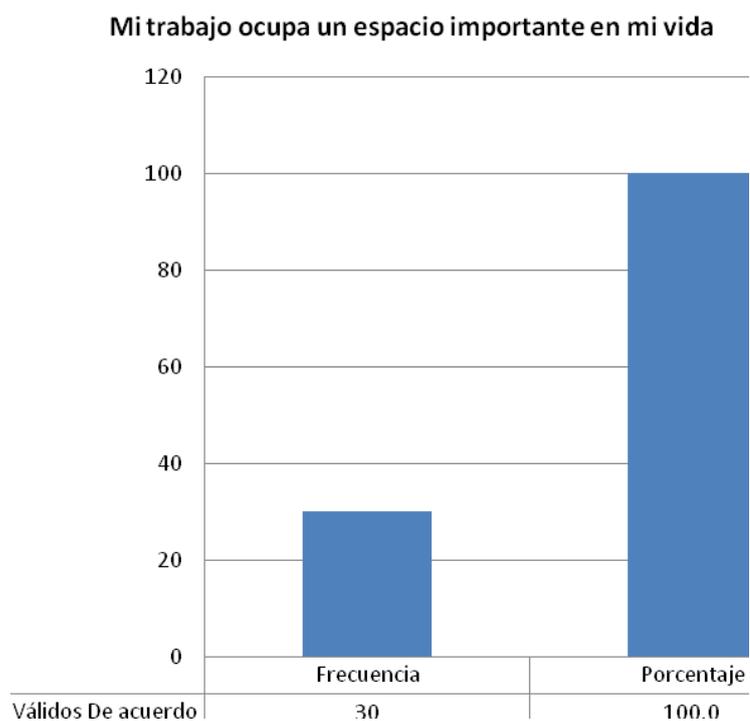
1. (salarios, beneficios e incentivos)



De todo lo que la facultad como institución les ofrece a sus trabajadores, solamente un 73.3% de los encuestados confiezan estar de acuerdo en que se encuentran conformes con sus prestaciones, a diferencia del 6.7% que no lo piensa de esa manera.

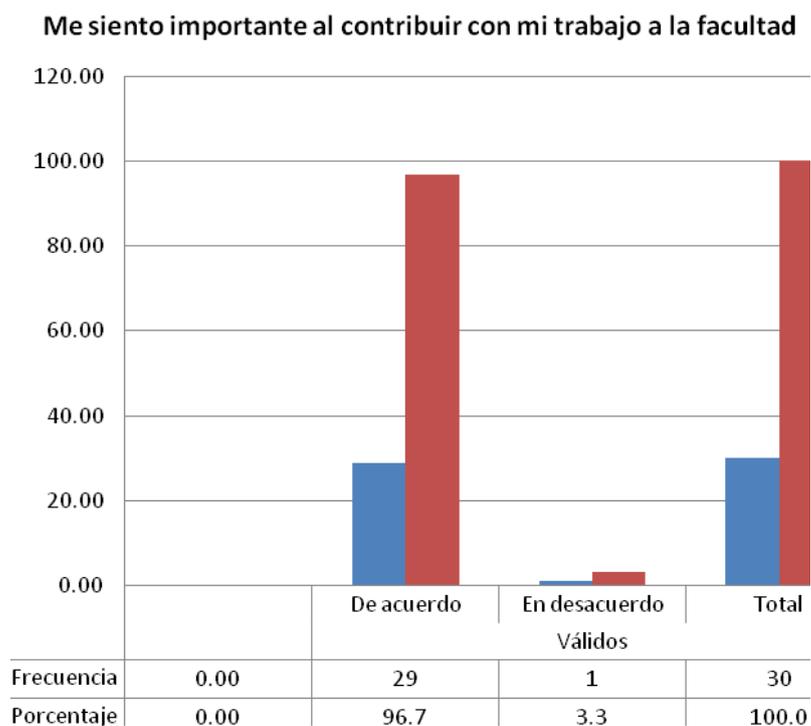
VI. Cuestionamientos relacionados a la macromotivación

1. Valorización del trabajo



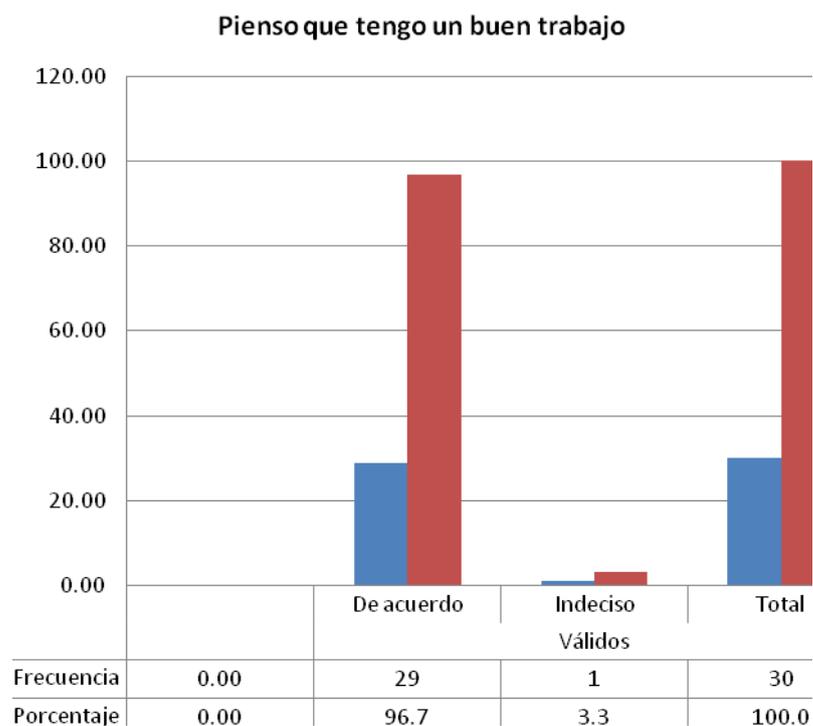
En reactivo se busca saber si el trabajo despierta un sentimiento a los trabajadores de la facultad. En este caso, el 100% de la muestra dice que sus trabajos ocupan un espacio importante en sus vidas.

2. Valía personal



Para el 96.7% de los trabajadores con solo el hecho de trabajar para la facultad, experimentan una valía personal. A diferencia del 3.3% que se encuentran en desacuerdo..

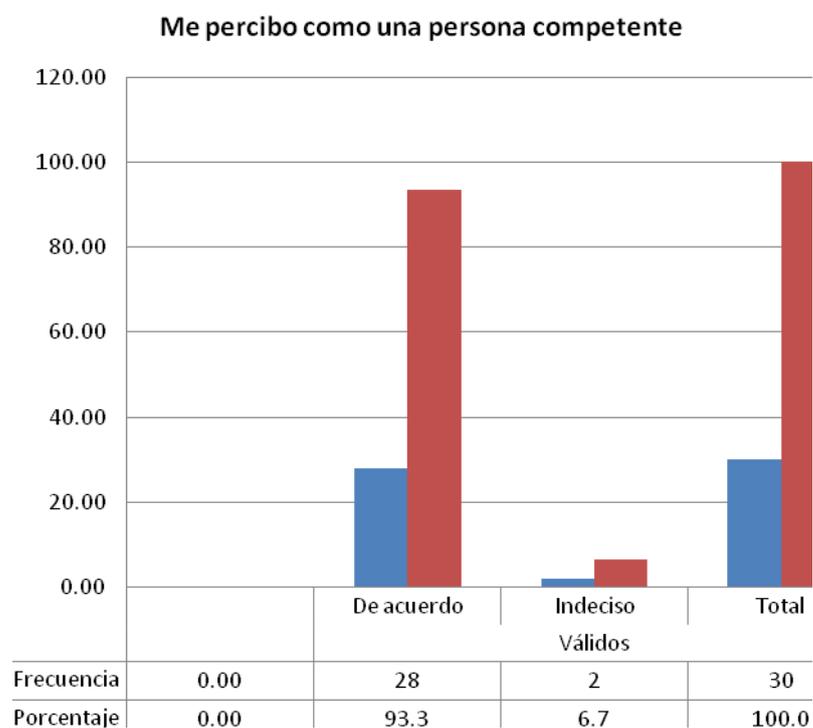
3. Percepción hacia el trabajo



De los encuestados, un 96.7% perciben tener un b uen trabajo, mientras que un 3.3% no lo considera así.

VII. Cuestionamientos relacionados al desempeño en el puesto

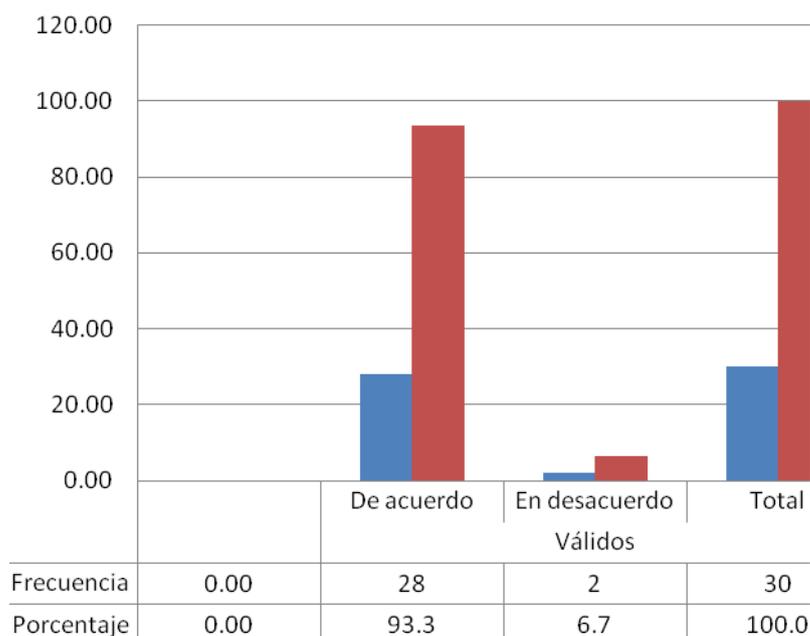
1. competencia



Para el 93.3% de los encuestados se autoperciben como competentes, no así el 6.7%.

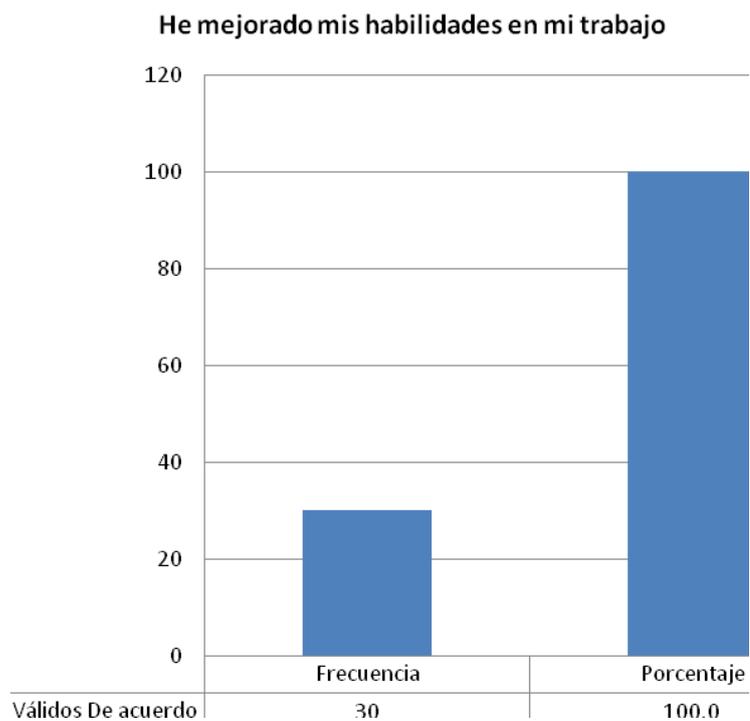
2. Conocimientos

He adquirido nuevos conocimientos con mi trabajo



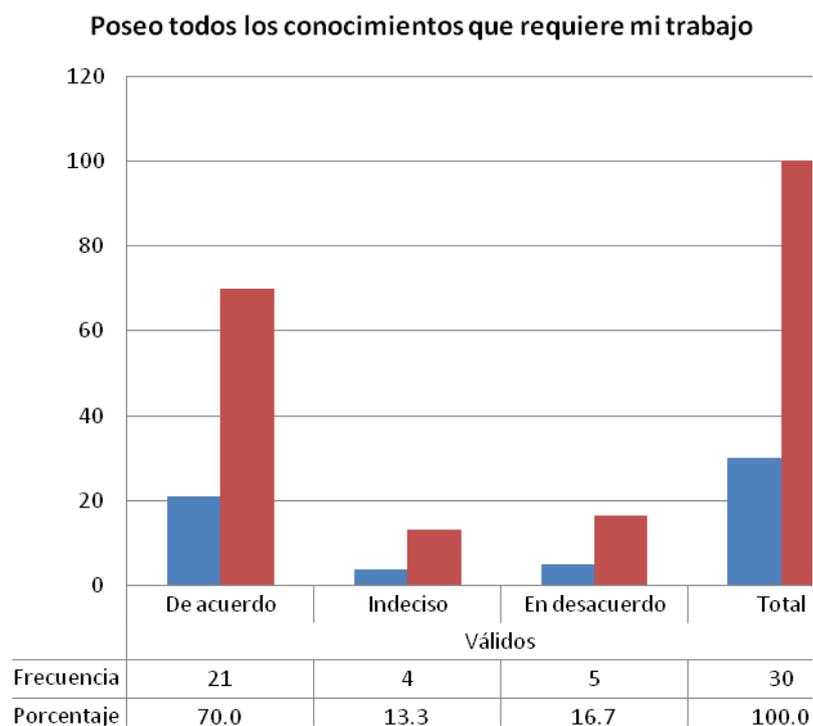
El 93.3% consideran que sus conocimientos han venido incrementándose con el pasar del tiempo trabajando para la Facultad de Ciencias y Tecnología.

3. Habilidades



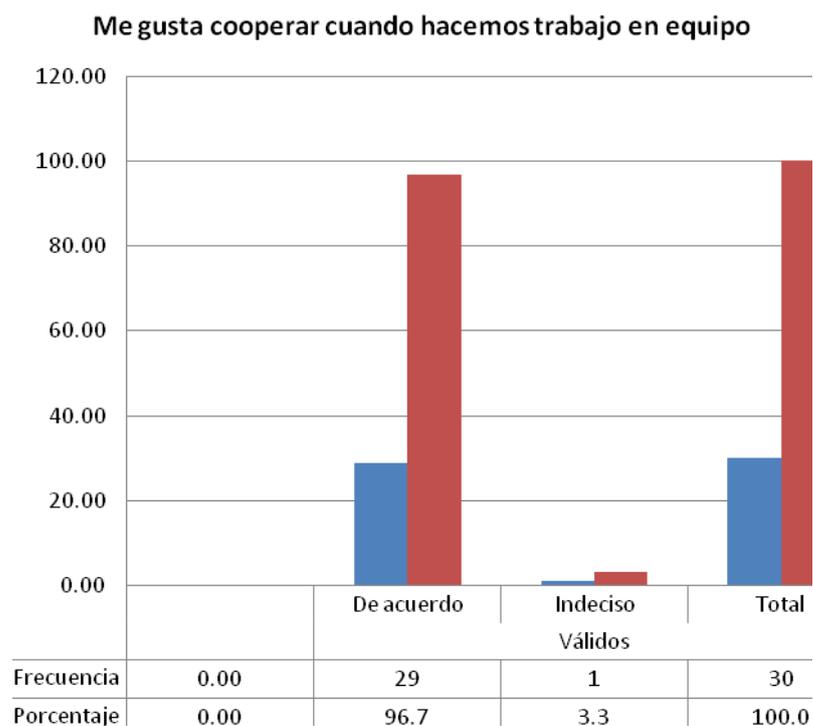
Se tiene que el 100% de los encuestados opinan que han mejorado sus habilidades en sus trabajos.

4. Conocimientos



Solamente el 70% de la población encuestada opina que posee los conocimientos que el puesto solicita, no así el 16.7% y un 13.3% no lo sabe. Por lo que el factor capacitación debe ejecutarse de pro del incremento operacional de los trabajadores, de forma que la dirección no tenga que lidiar con fallas no deseadas.

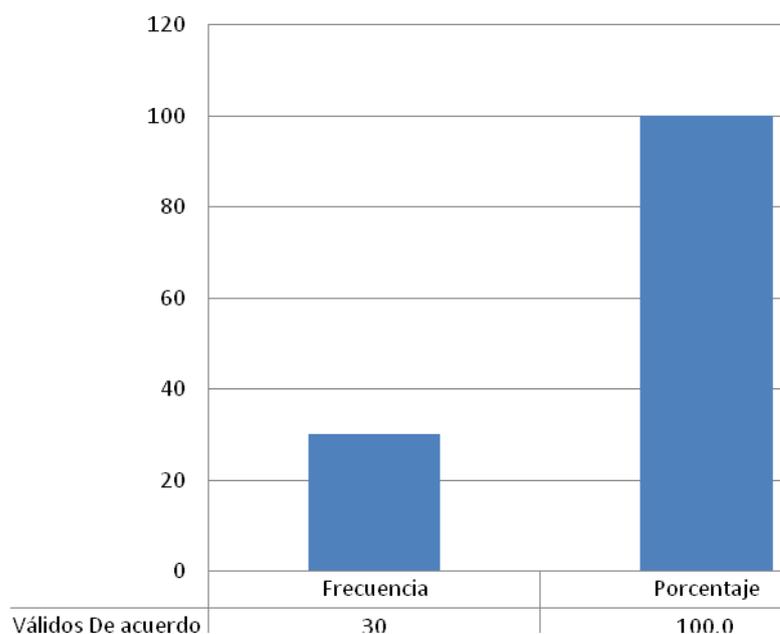
5. Cooperación



Se ve que en la facultad existe o al menos en la muestra de estudio que existe un comportamiento cooperativo, desarrollando un ambiente de trabajo más amistoso, y el 96.7% de los trabajadores administrativos lo reflejan, pero no el 3.3%.

6. Capacidad

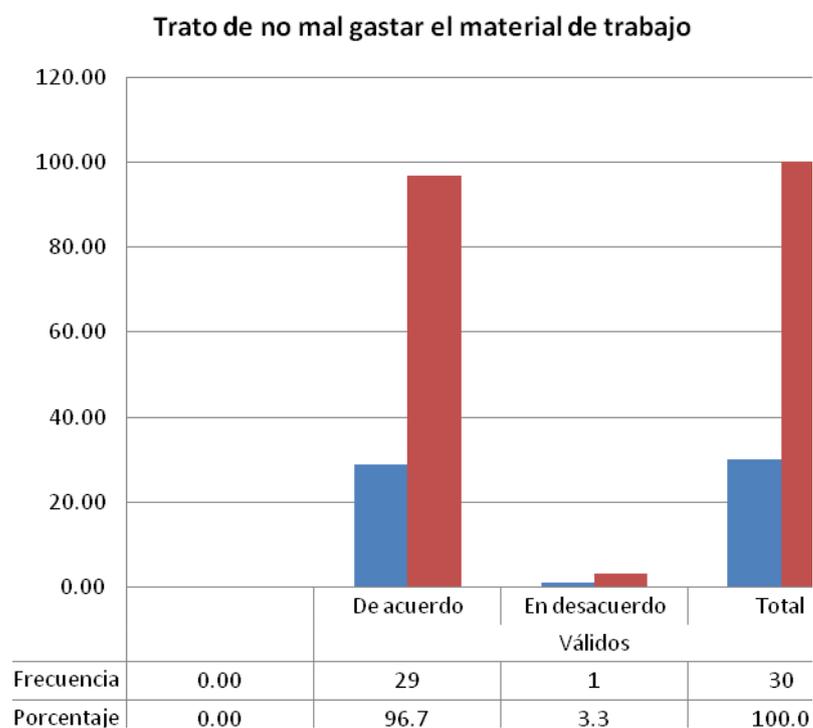
Quando el trabajo me desaía, aplico todas mis capacidades en él



El 100% de los empleados encuestados se encuentran de acuerdo en que aplican sus capacidades cuando sus trabajos les desafía. Por tanto, representa un nivel de confianza en sus competencias laborales.

VIII. Cuestionamientos relacionado a la satisfacción

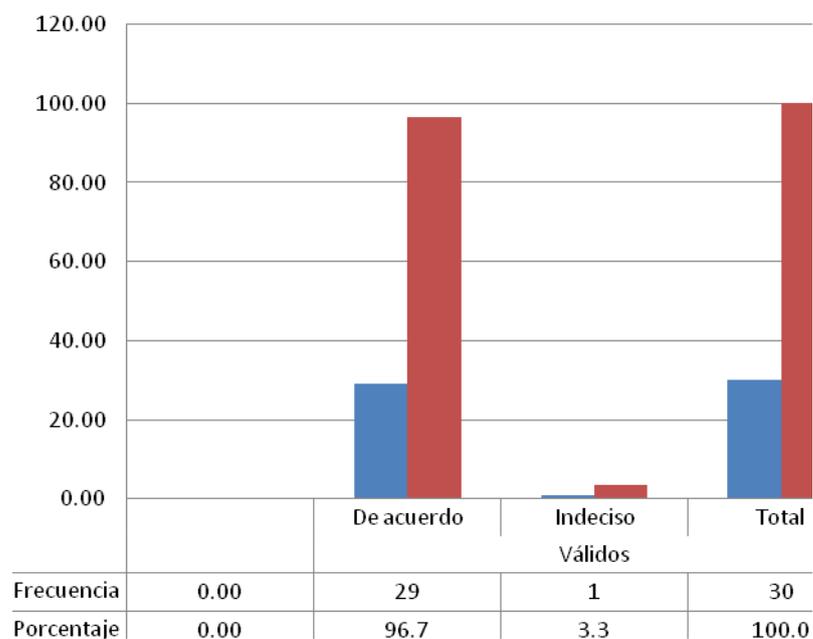
1. Eficacia



Se puede notar que los trabajadores cuidan del material que les provee la facultad y se ve reflejado con el 96.7% que respondieron estar de acuerdo con esta actividad.

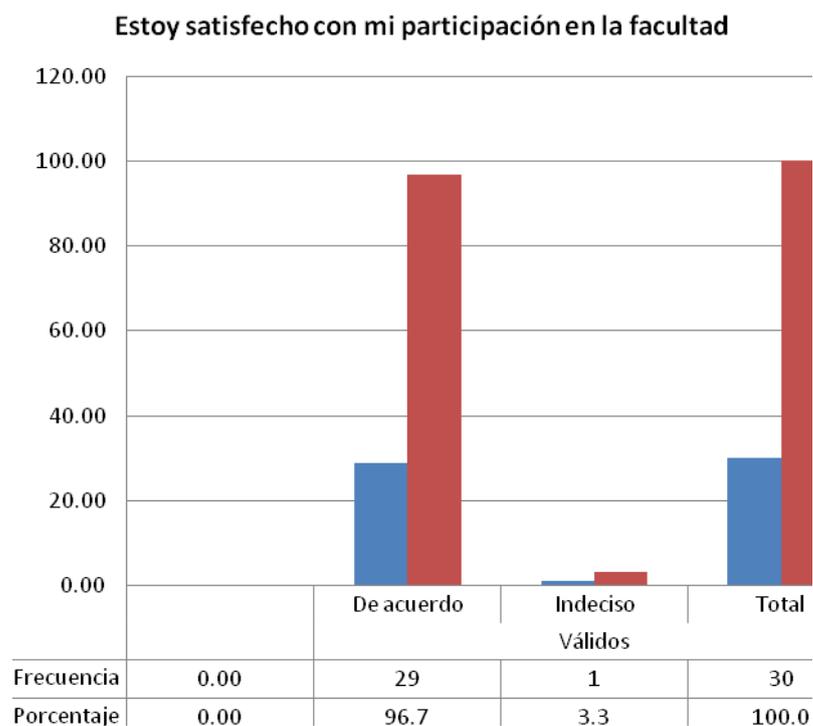
2. Eficacia

Considero que con mi trabajo ayudo al funcionamiento de la facultad



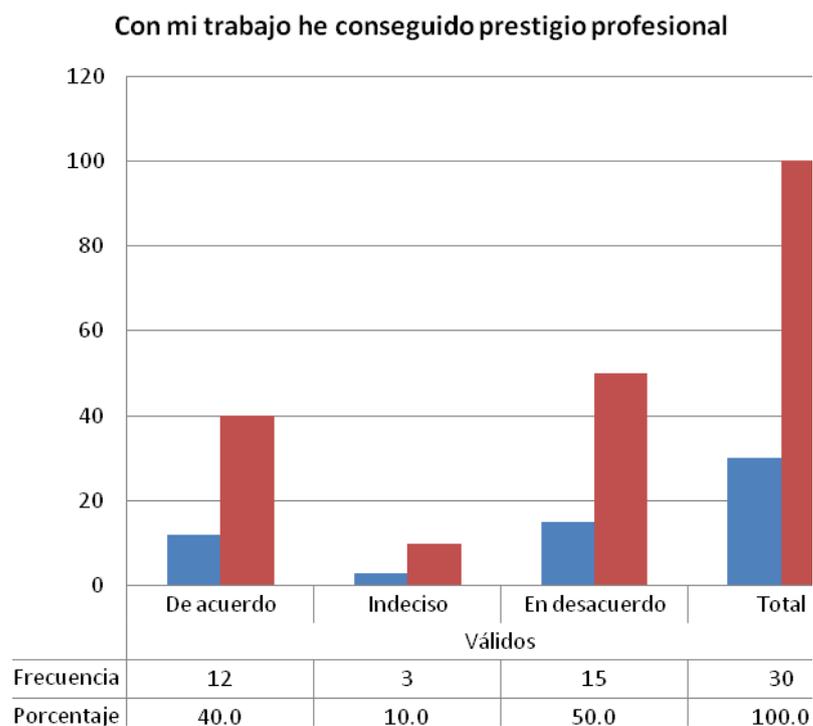
Con este reactivo, los trabajadores consideran que sus trabajos son importantes y con el aporte de ellos ayudan a que la facultad logre sus metas. Lo podemos observar puesto que el 96.7% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con el reactivo, no así el 3.3%.

3. Eficiencia



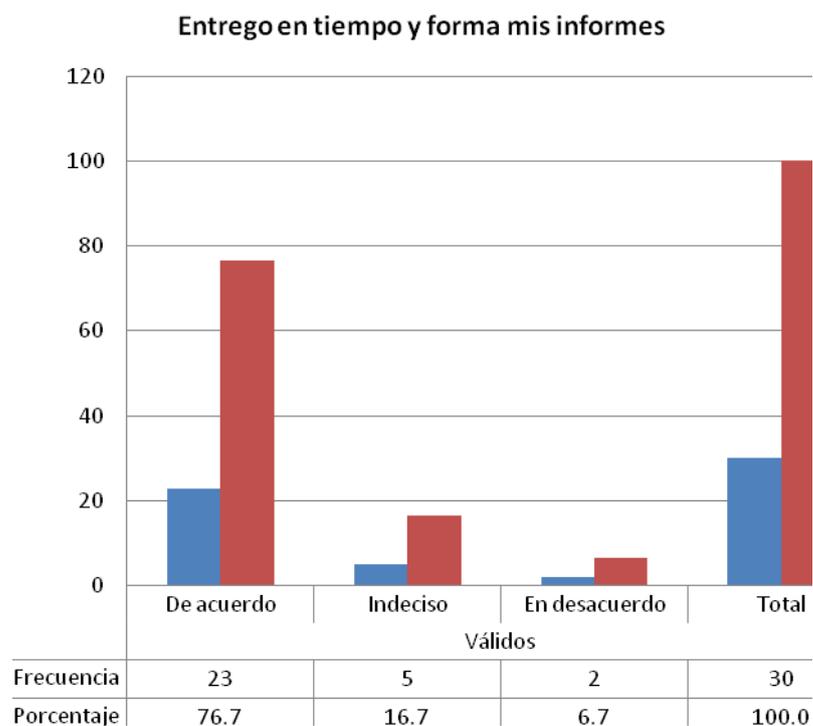
Parece ser que el 96.7% de los trabajadores consideran que el trabajar en la facultad les ayuda a alcanzar sus metas personales, excepto un 3.3% que no lo considera así.

4. Eficiencia



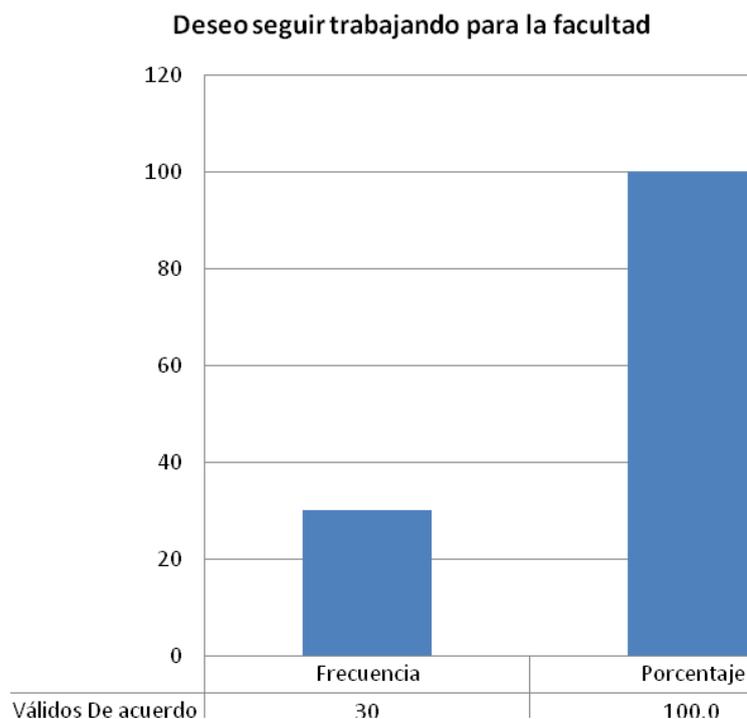
Dentro de las metas personales puede incluirse el prestigio o bien el status. Sin embargo, solamente el 40% de los trabajadores consideran que trabajando en la facultad han logrado tener prestigio profesional. Les sigue el 50% que no piensan lo mismo y un 10% que no lo sabe.

5. Compromiso organizacional



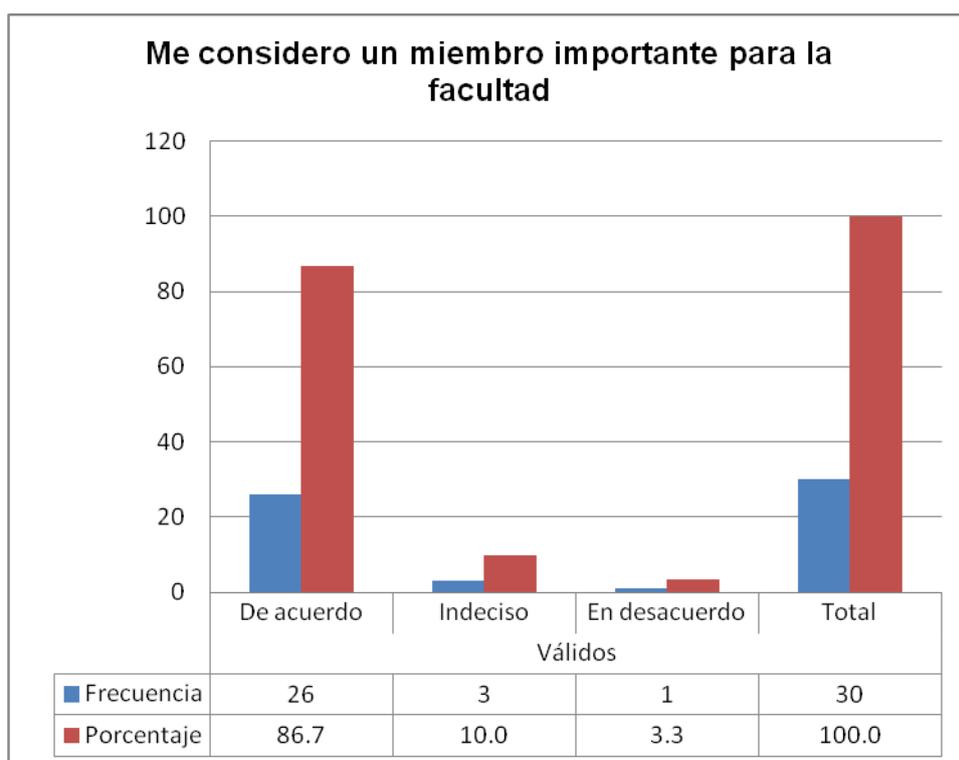
Un 76.7% de la población posee un alto nivel de compromiso organizacional con los requerimientos que el puesto demanda, no así el 6.7%. Contrastando esta también el 16.7% que no lo sabe o bien su puesto no requiere realizar informes.

6. Compromiso organizacional



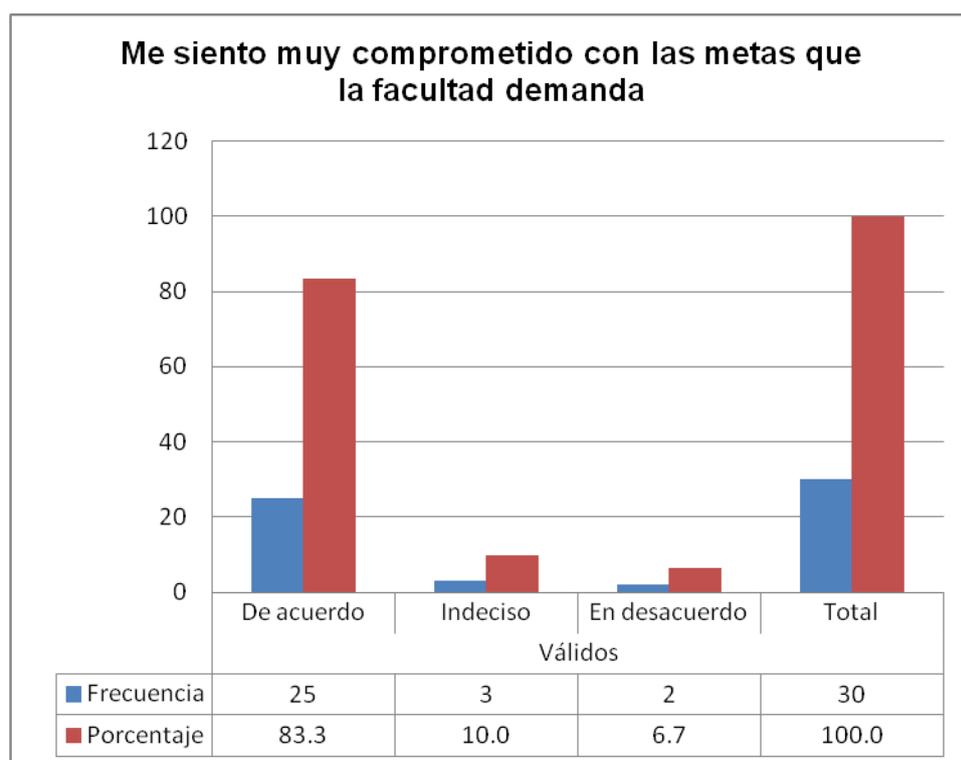
Un 100% de la población encuestada opina estar de acuerdo con quiere seguir trabajando para la facultad. Se ve que los trabajadores tienen un sentimiento para con la facultad, por consiguiente con la universidad.

7. Compromiso organizacional



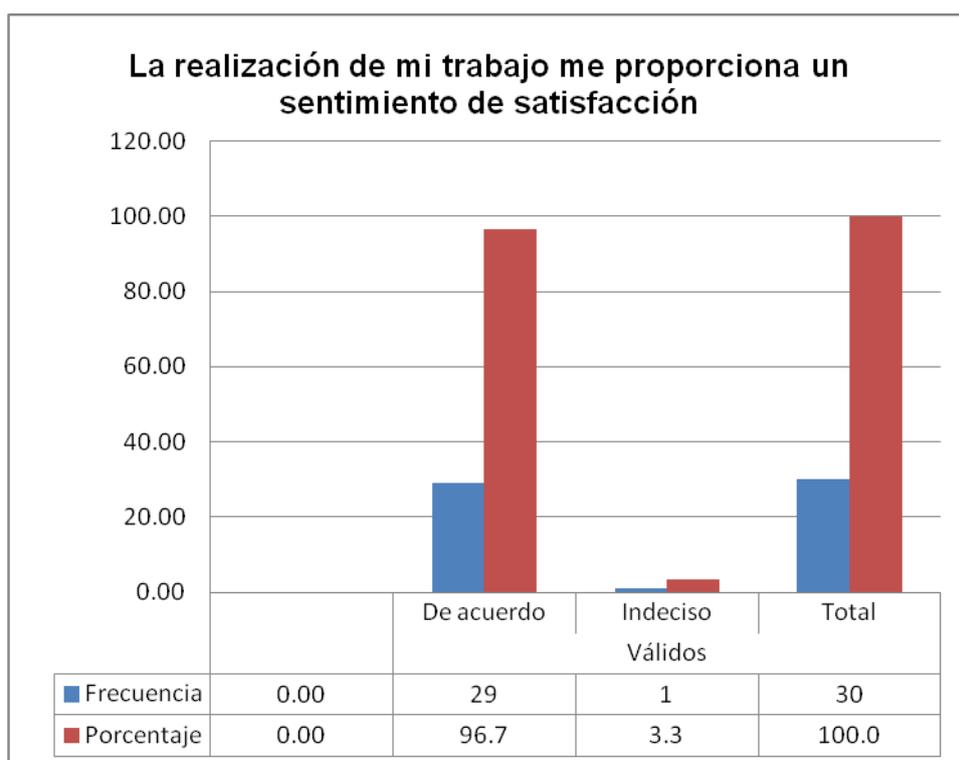
Un 86.7% de los sujetos abordados piensan que son miembros importantes en sus trabajos en relación a sus puestos de trabajos o bien en lo que perciben de la cantidad y calidad que aportan a la facultad. Empero, un 3.3% no lo ve así, se encuentran en desacuerdo y un 10% esta indeciso.

8. Compromiso organizacional



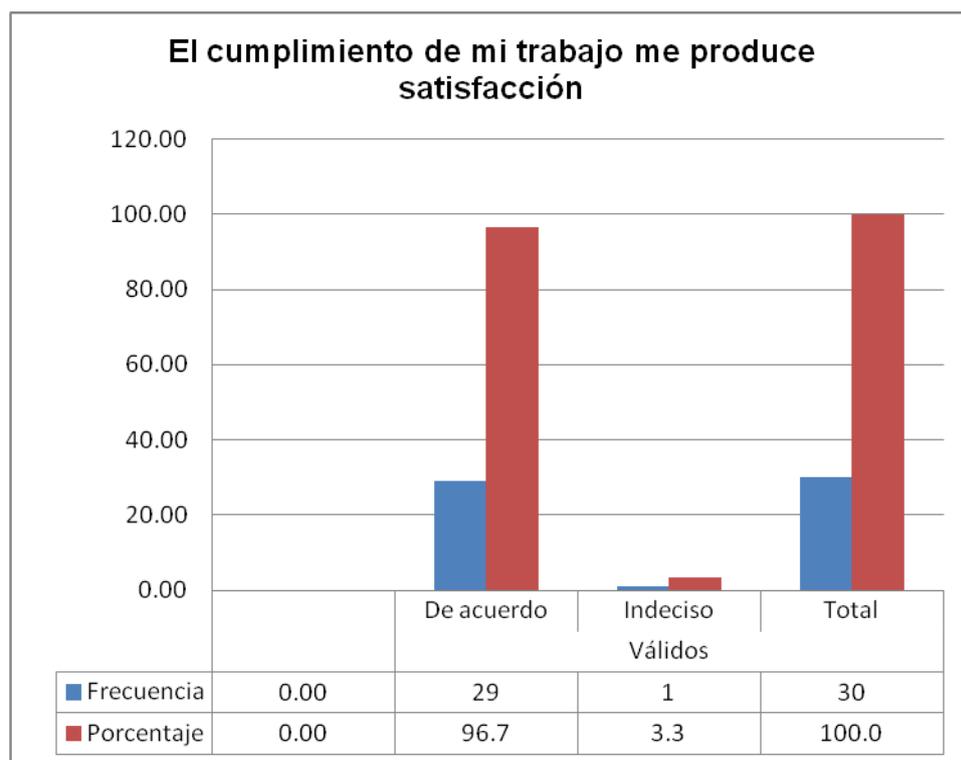
Un 83.3% de las personas encuestadas se siente comprometido con las metas de la institución, contrariamente con el criterio que tiene el 6.7% que piensa lo opuesto y un 10% no lo sabe.

9. Compromiso con el trabajo



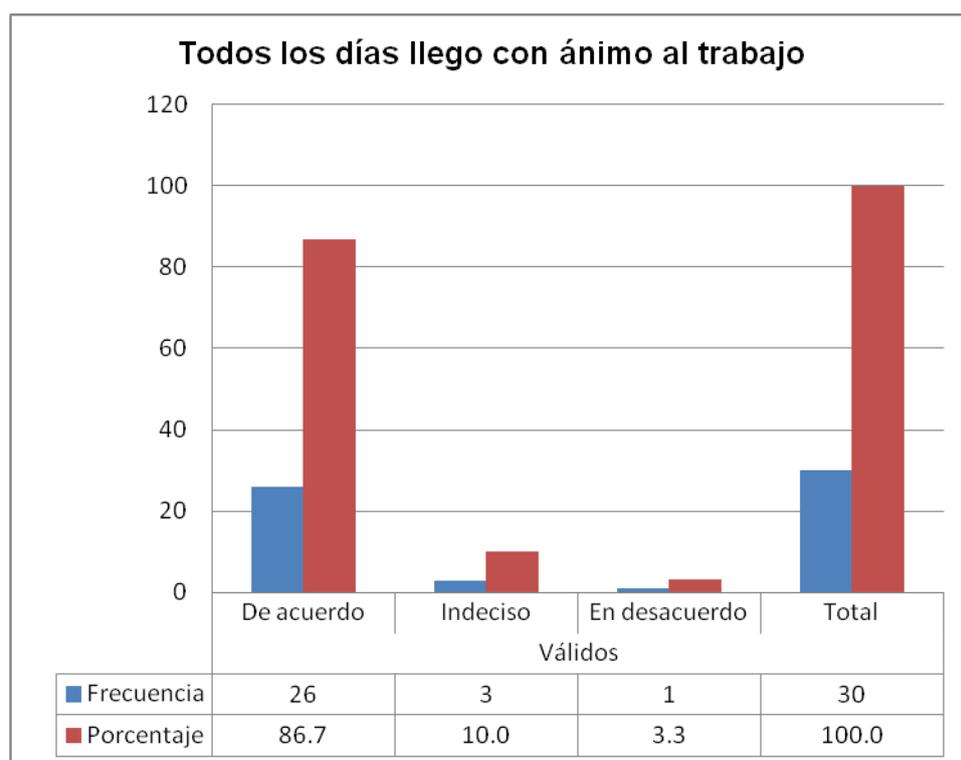
El sentimiento de satisfacción que se experimenta con sólo el realizar las labores de trabajo resulta ser elevado y que un 96.7% respondió estar satisfecho, no así un 3.3% que no sabe.

10. Compromiso con el trabajo



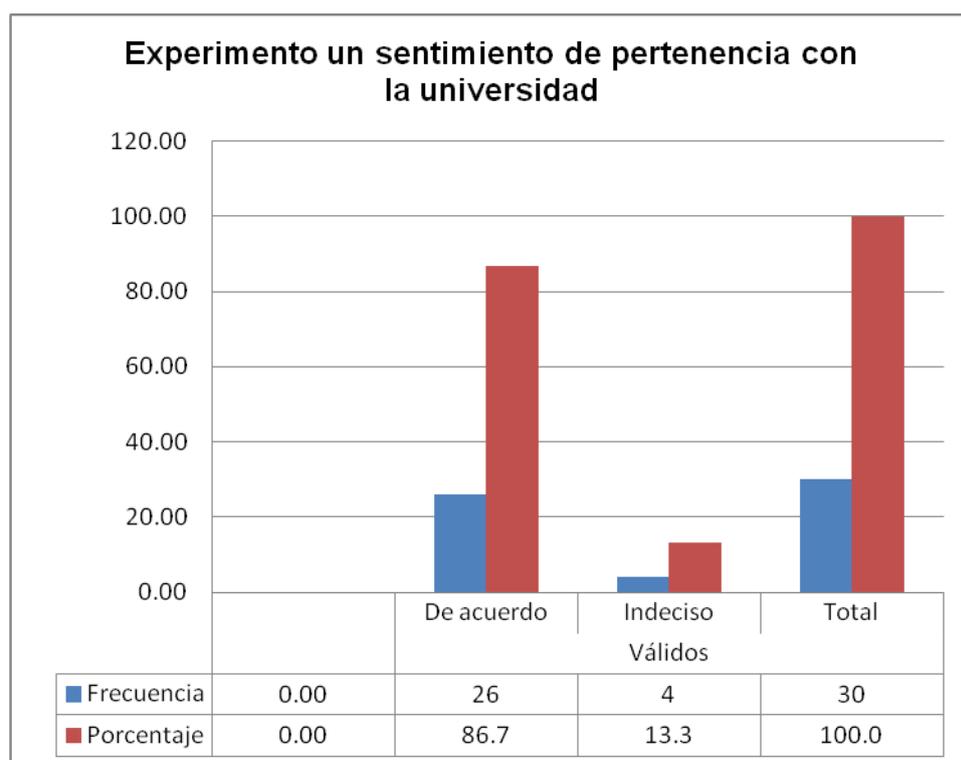
Un 96.7% de las personas experimentan satisfacción con sólo el hecho de cumplir con sus trabajos les produce satisfacción, pero un 3.3% dicen estar indeciso.

11. Compromiso con el trabajo



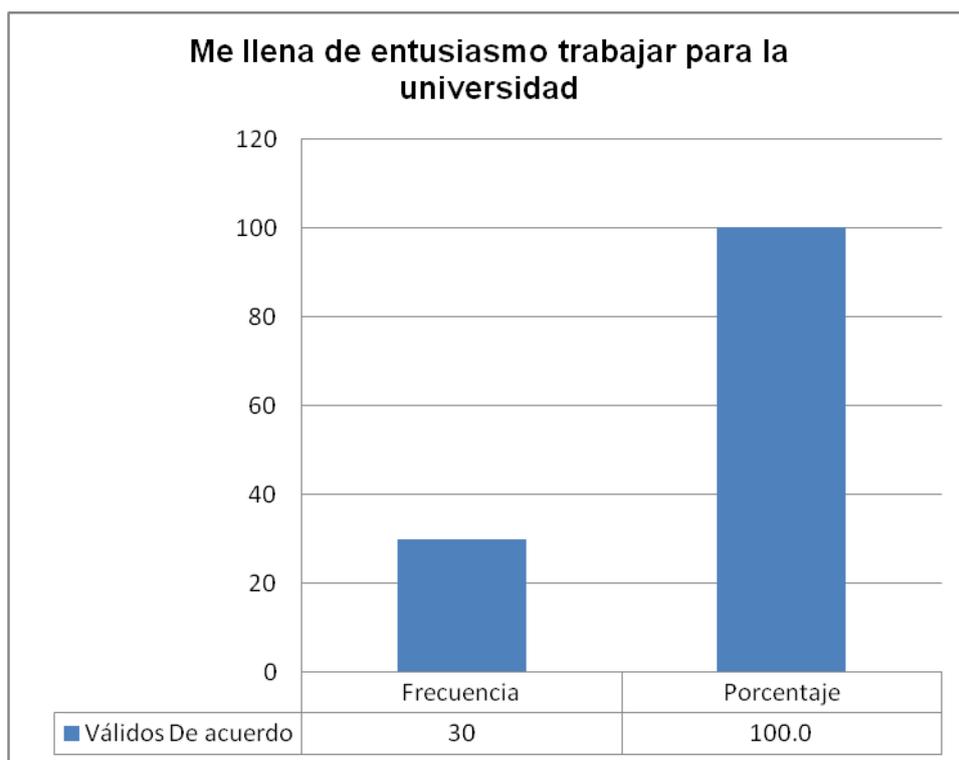
A pesar que cada trabajo tiene diferentes responsabilidades y cada uno de ellos es ejecutado por diversas personas, un 86.7% de los trabajadores dicen que llegan con ánimo al trabajo, un 10% varía su estado de ánimo y un 3.3% es lo opuesto.

12. Compromiso con el trabajo



Muchos trabajadores tienen muchos años trabajando en la facultad y no es de sorprenderse que con el tiempo desarrollen un sentimiento para con la universidad, y un 86.7% de ellos tienen un sentimiento de pertenencia, pero un 13.3% está no está muy seguro.

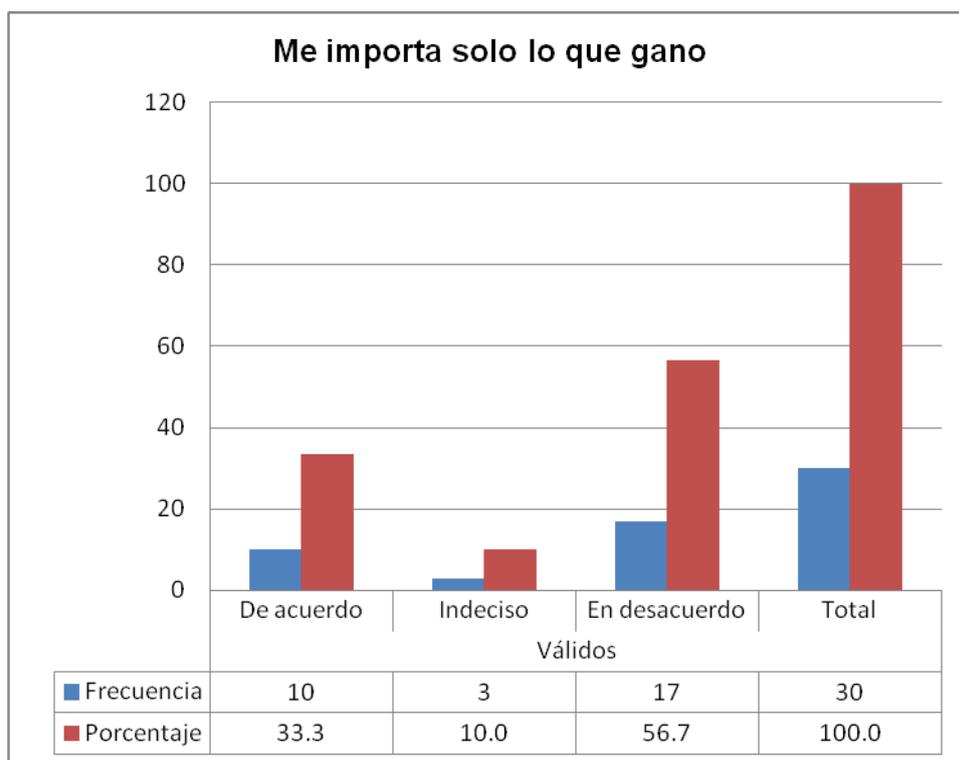
13. Compromiso con el trabajo



Unánimemente, se obtuvo un 100% en las respuestas de los encuestados. Por tanto, toda la población abordada están de acuerdo con que trabajar para la facultad les llena de entusiasmo.

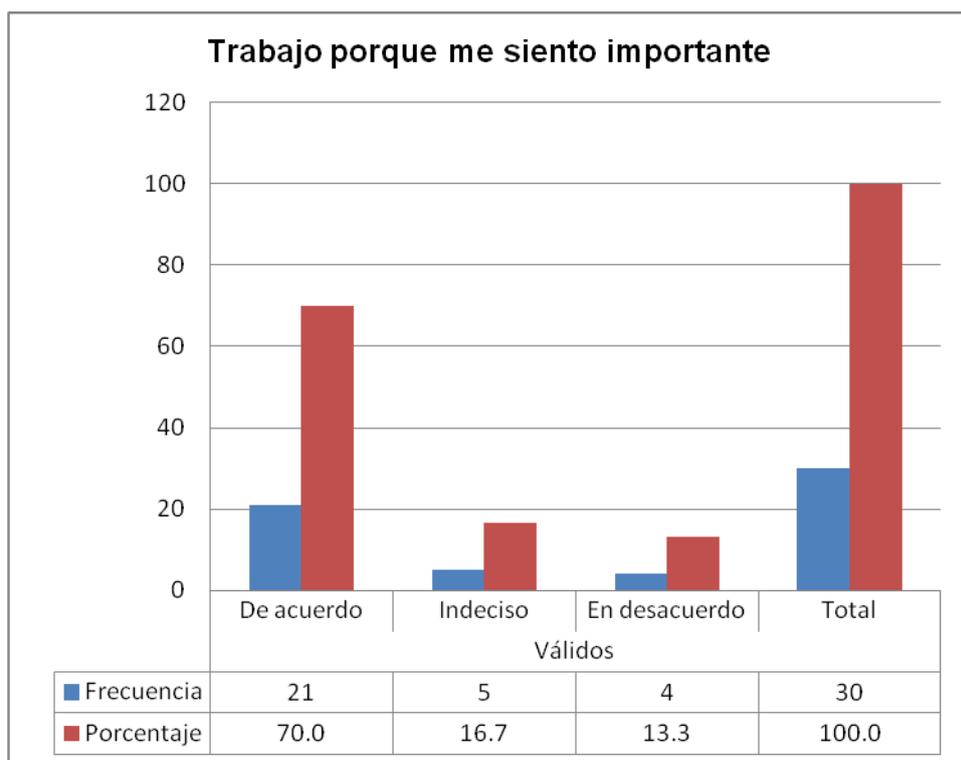
IX. Cuestionamientos relacionados a la Orientación organizacional

1. Impulso monetario

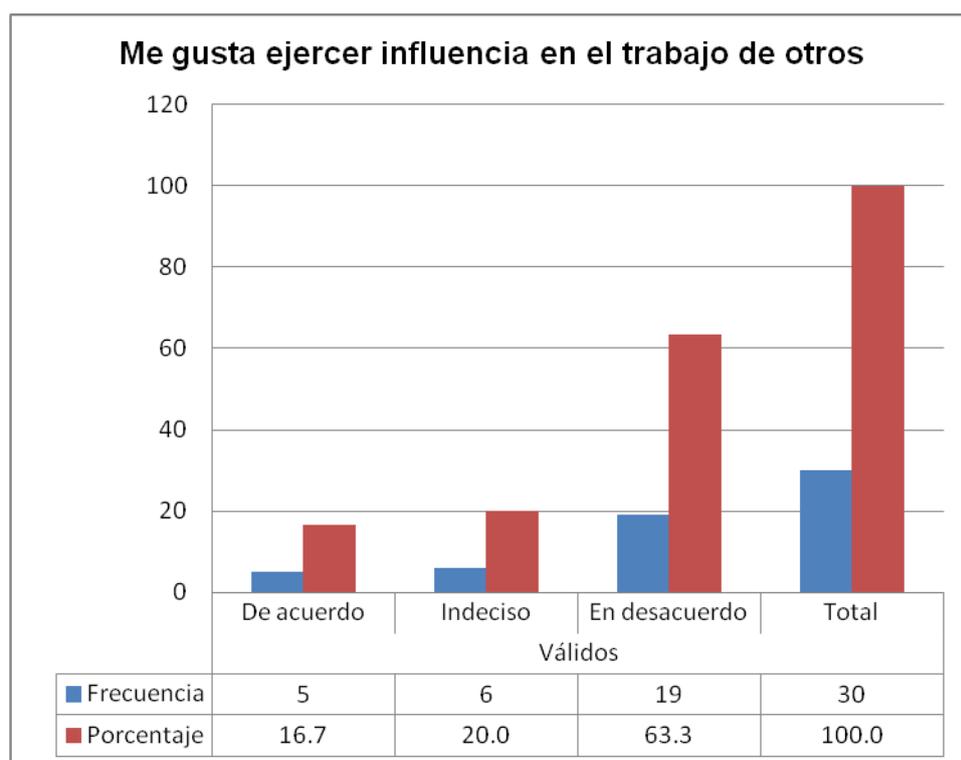


El aspecto monetario en los trabajos tiene su importancia, y en este caso se busca indagar si los empleados de la facultad poseen un impulso monetario. De esto, un 33.3% de ellos opinan que les importan solo lo que ganan. No así el 56.7% que tienen otra orientación y un 10% no lo sabe.

2. Impulso de autorrealización

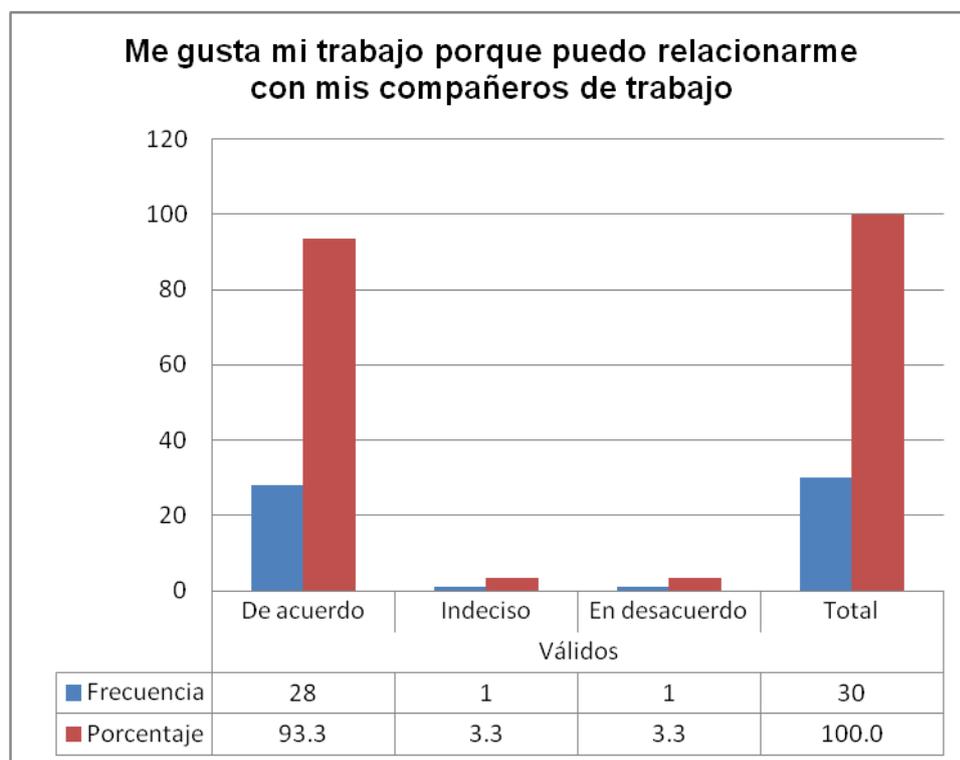


3. Impulso de poder



Si los trabajadores tienen un impulso de poder, al menos un 16.7% de ellos sí, contrariamente al 63.3% que no la tiene, ya que no les gusta ejercer influencia sobre otros.

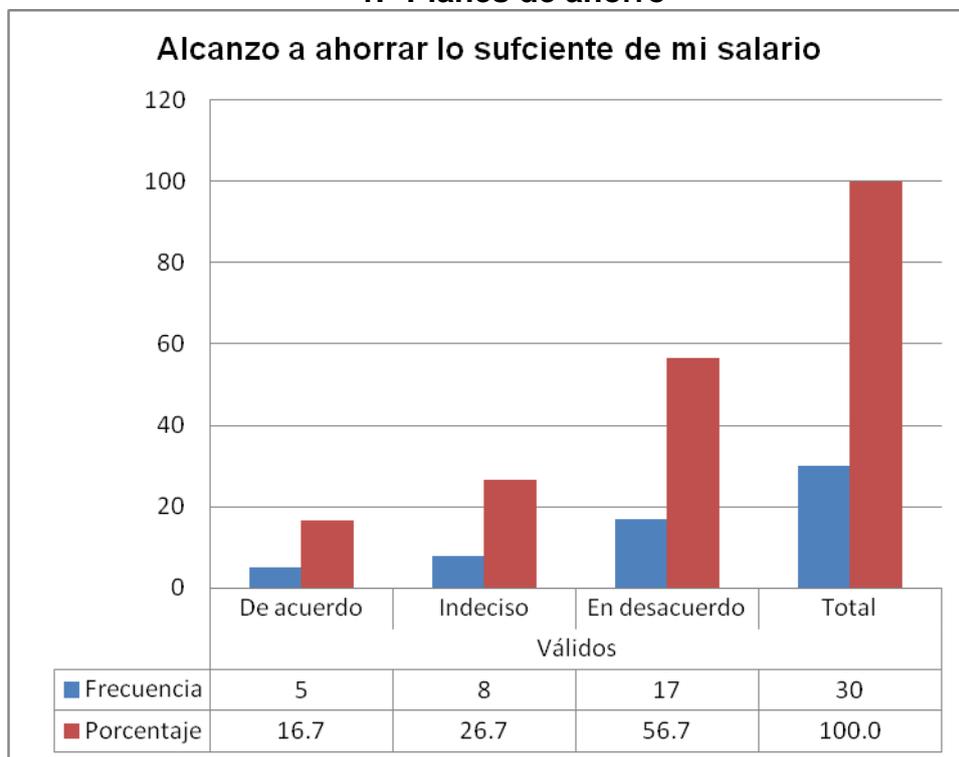
4. Impulsos sociales



Para el 93.3% de los trabajadores es importante relacionarse con sus compañeros, esto nos dice que están regidos por impulsos sociales. Salvo un pequeño 3.3% que no lo ve de esa manera y otro 3.3% que no lo sabe.

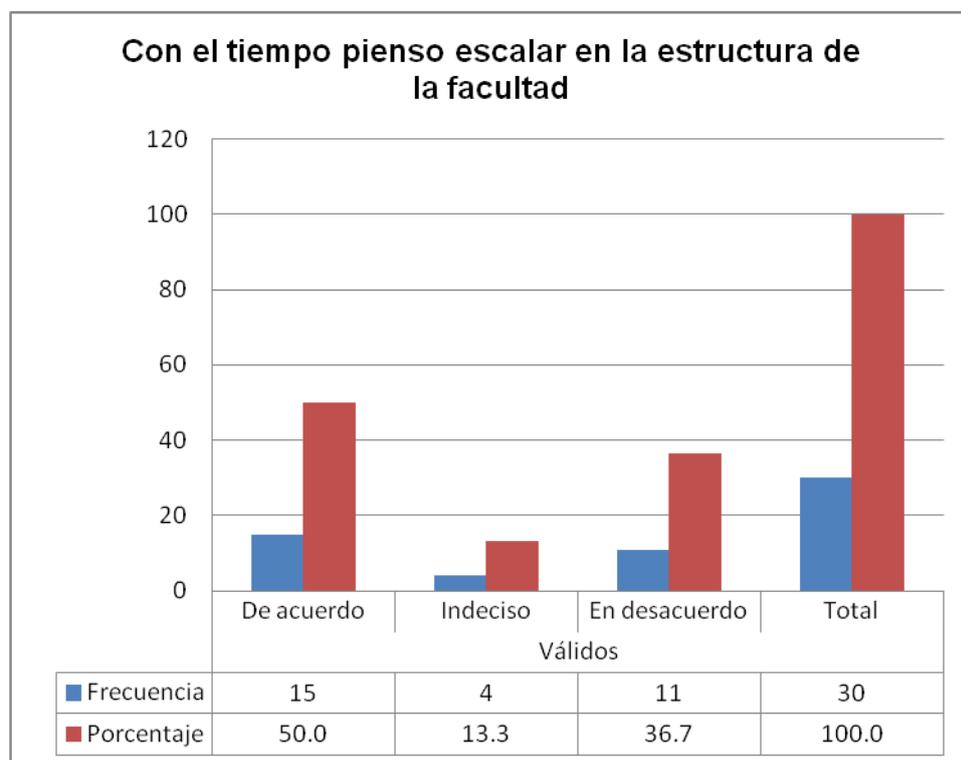
X. Cuestionamientos relacionados a la expectativa motivacional

1. Planes de ahorro



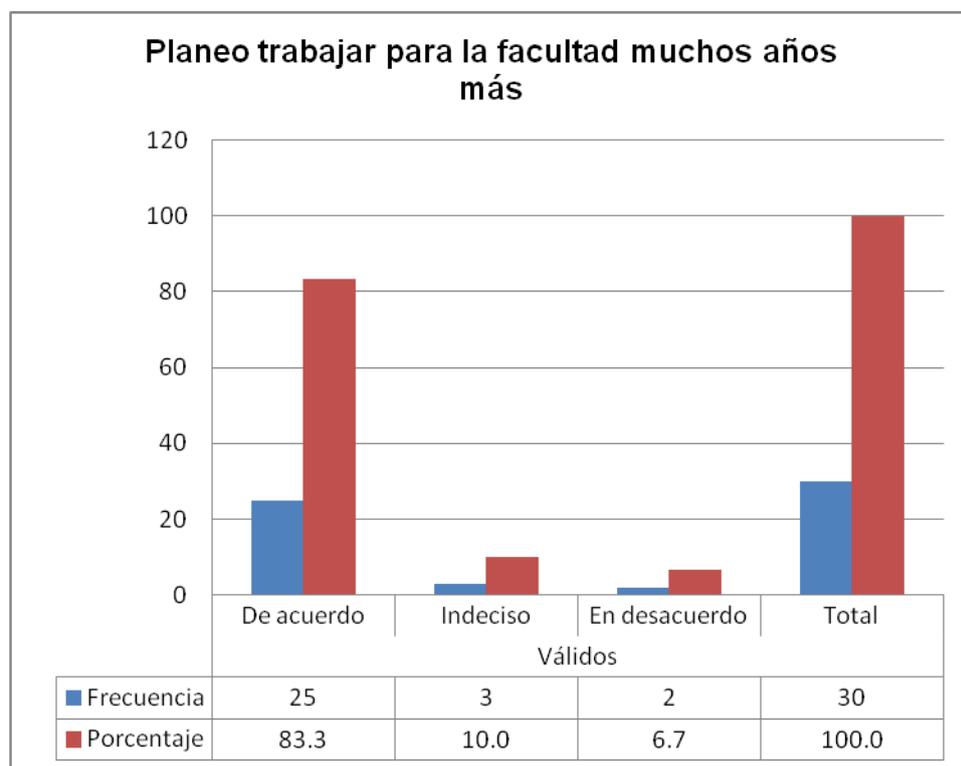
Dentro del salario neto que reciben, solamente un 16.7% de ellos alcanzan a ahorrar de su salario, pudiendo tener un plan de ahorro para su futuro. Pero no es la misma situación para el 56.7%. Puede ser o no lo mismo para un 26,7% que se encuentran indecisos. Esto se puede deber al tipo de puesto y claro a la cantidad de miembros que tienen sus familias o bien si son la única persona económicamente activa.

2. Desarrollo de carrera



Al parecer el 50% de los encuestados planea ganarse un ascenso de puesto, mientras que el 36.7% no tienen planes de avanzar y seguir desarrollando su carrera a un nivel superior y más complejo que les permita ganar respeto, dinero y status. En los anterior va incluido el 13.3% que no sabe si tiene algún plan.

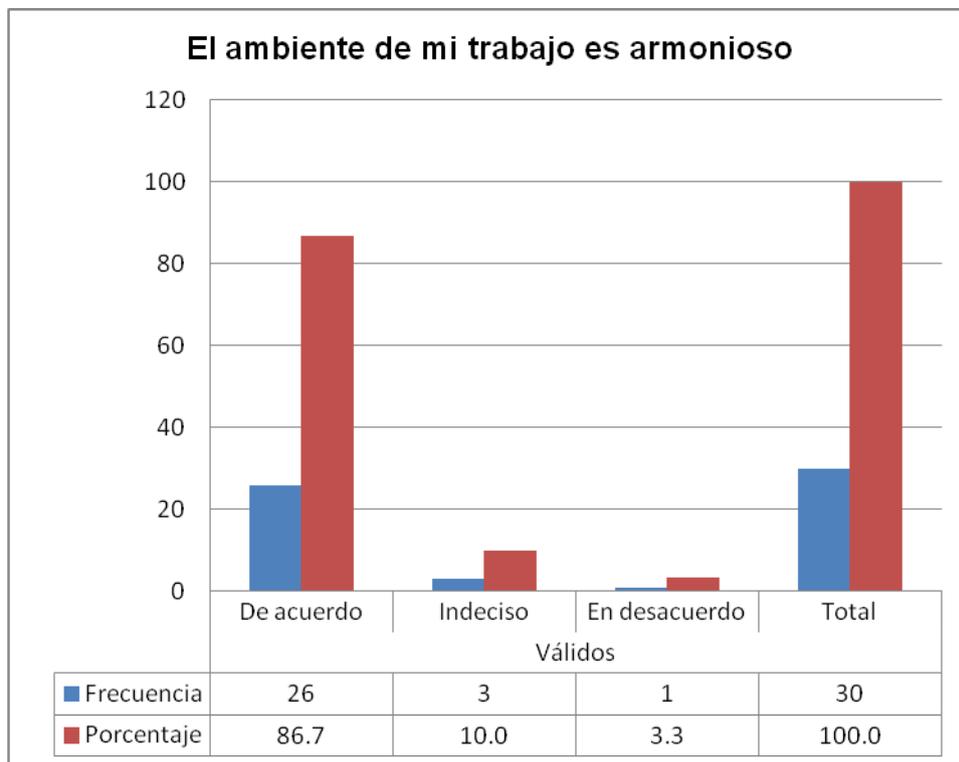
3. Tiempo de permanencia



El 83.3% tiene la expectativa de continuar con la facultad, mientras que el 6.7% no lo planea así y un 10% duda que pueda seguir trabajando por muchos años en la facultad o universidad.

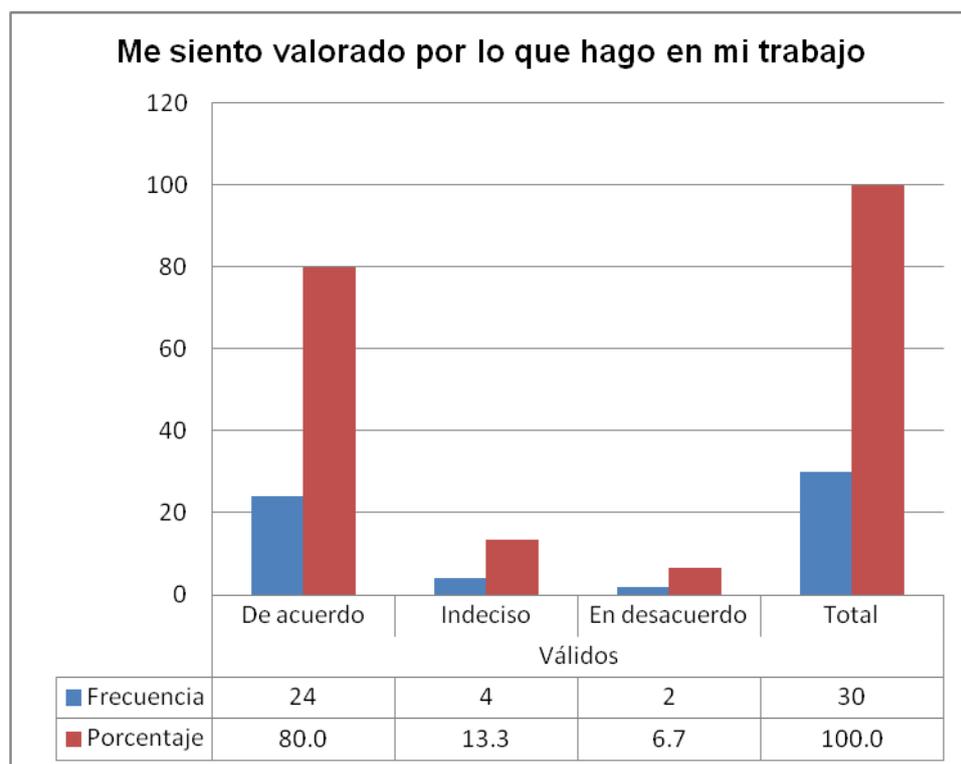
XI. Cuestionamientos relacionados al estado de satisfacción

1. Ambiente percibido



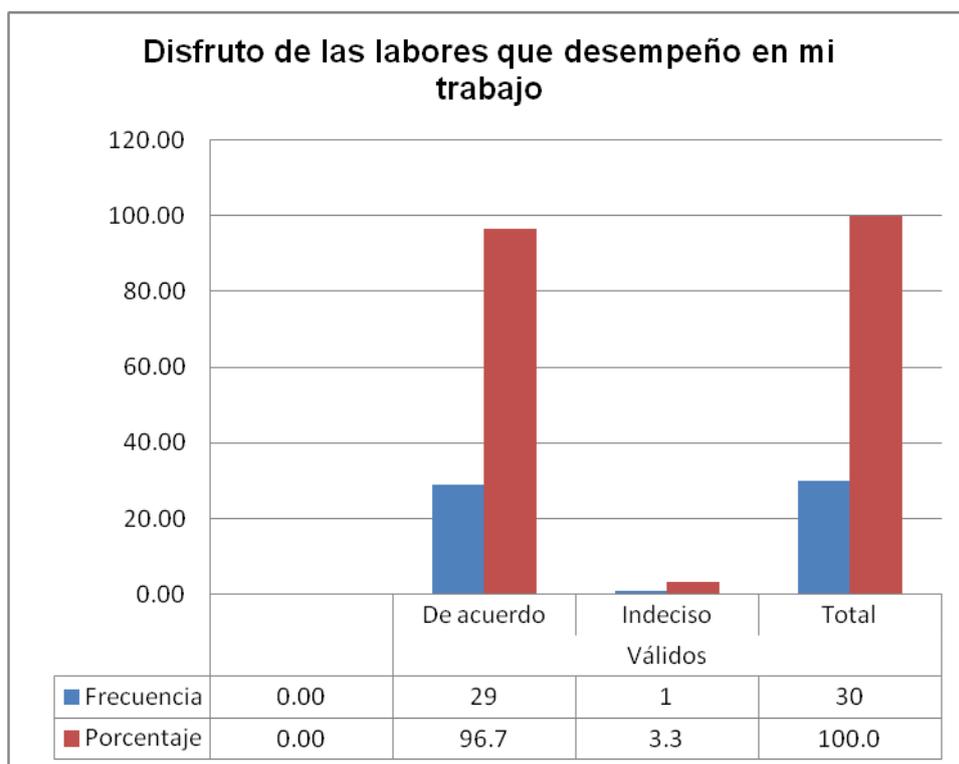
Muchos de los trabajadores con el pasar de los años ya se conocen y pueden saber con certeza con quien les agrada trabajar y con quien no, y para el 86.7% de los encuestados su ambiente de trabajo les resulta armonioso, puede que para el 10% les resulte un ambiente inconsistente o ambiguo, pero para el 3.3% no lo es.

2. Trabajo percibido



El 80% percibe que se sienten valorados por lo que ejecutan en sus trabajos, para el 6.7% no y un 13.3% no lo sabe. Esto puede ser a la poca consciencia que tienen las políticas administrativas de darles importancia a sus trabajadores.

3. Trabajo ameno



Para el 96.7% sus labores les resulta agradables, solo que un 3.3% no lo sabe. Esto se puede sumar con las relaciones interpersonales; se disfruta más del trabajo cuando se tiene buenos compañeros de trabajo que cooperen y se tengan afecto.

Matrices de correlaciones

		Factor motivador	Factor higiene
Factor motivador	Correlación de Pearson	1	.748(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	30	30
Factor higiene	Correlación de Pearson	.748(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	30	30

Dimensiones	F. motivador	F. higiene	M. positiva	M. negativa
F.motivador	1.000	.748	.713	.693
F.higiene	.748	1.000	.734	.744
M.positiva	.713	.734	1.000	.992
M. negativa	.693	.744	.992	1.000
Micromotivación	.717	.738	.989	.987
Macro motivación	.709	.740	.985	.982
Desempeño en el puesto	.742	.794	.965	.962
Satisfacción en el puesto	.737	.738	.941	.940
O. motivacional	.739	.732	.959	.952
E. motivacional	.727	.714	.939	.922
E. de satisfacción	.719	.725	.972	.963

Dimensiones	Micro-motivación	Macro-motivación	Desempeño en el puesto	Satisfacción en el puesto
F. motivador	.717	.709	.742	.737
F. higiene	.738	.740	.794	.738
M. positiva	.989	.985	.965	.941
M. negativa	.987	.982	.962	.940
Micromotivación	1.000	.996	.972	.938
Macro motivación	.996	1.000	.973	.945
Desempeño en el puesto	.972	.973	1.000	.937
Satisfacción en el puesto	.938	.945	.937	1.000
O. motivacional	.962	.970	.951	.943
E. motivacional	.950	.946	.927	.874
E. de satisfacción	.978	.977	.955	.917

Dimensiones	O. motivacional	E. motivacional	E. de satisfacción
F. motivador	.739	.727	.719
F. higiene	.732	.714	.725
M. positiva	.959	.939	.972
M. negativa	.952	.922	.963
Micromotivación	.962	.950	.978
Macro motivación	.970	.946	.977
Desempeño en el puesto	.951	.927	.955
Satisfacción en el puesto	.943	.874	.917
O. motivacional	1.000	.933	.955
E. motivacional	.933	1.000	.951
E. de satisfacción	.955	.951	1.000

“A la libertad por la Universidad”