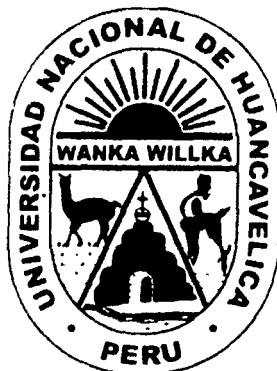


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**FACTORES MOTIVACIONALES, DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCABELICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE PROFESIONAL DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LAS BACHILLERES:

- **BACH. ALFONSO QUISPE, Yovana**
- **BACH. QUISPE CCORA, Deysi**

HUANCABELICA - 2012



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 19 días del mes de ~~setiembre~~ del año 2012, a horas 05:00, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Lic. Adm. Alberto Vergara Ames
Secretario: Mg. Edgar Augusto Salinas Loarte
Vocal: Lic. Tat. Oscar Manuel Garcia Cajo
Designados con resolución N° 255-2011-FCE-UNH; del: proyecto de investigación.
Titulado:
"Factores Motivacionales de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Youana Alfonso Quispe
Deysi Quispe Pcoia

A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación del: proyecto de investigación, antes citado.

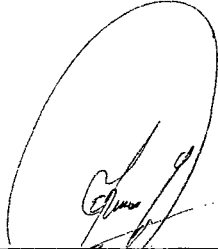
Finalizado la evaluación; se invito al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

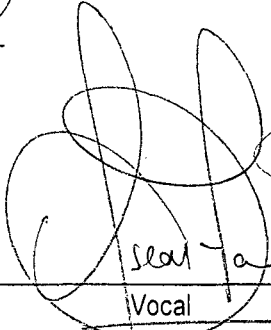
APROBADO ☒ POR Unanimidad

DESAPROBADO ☐

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.


Presidente


Secretario


Vocal



Acta de Sustentación de Tesis

En la Ciudad de Patatepampa en los Ambientes de la Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales siendo las 05:00 pm del día Miércoles 19 de setiembre del 2012, se instalaron los miembros del Jurado evaluador los siguientes docentes Lic Adm. Alberto Vergara Dues Presidente, Mg. Edgar Augusto Salinas Loarte Secretario y Lic. Hct Oscar Manuel García Cajo.

Para dar cumplimiento al acto sustentatorio de la tesis titulada "Factores Motivacionales de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2011" presentado por las Bachilleres en Administración, Yovan Alfonso Quispe y Deysi Quispe Corea, quienes fueron declarados aptos para la sustentación mediante la Resolución N° 0409-2012-FCE-CGOUNH-ANR de fecha 11 de setiembre del 2012 en el cual figura la hora y fecha.

Posteriormente el Presidente del Jurado Evaluador dio inicio a la sustentación con la lectura de las respectivas resoluciones, acto seguido se dio inicio a la sustentación dándole un plazo de 40 minutos, concluida la primera etapa, se dio paso a la segunda etapa de absolución de preguntas por parte de los Tesisistas iniciando esta etapa el vocal, siguiendo al secretario finalmente el Presidente de los miembros del Jurado evaluador. Finalizando esta etapa el Presidente del Jurado invita a los Tesisistas y público en general a retirarse de los ambientes del aula magna de la F.C.E. para la deliberación correspondiente y luego de esta deliberación correspondiente se llegó al siguiente resultado siendo el veredicto final APROBADO POR UNANIMIDAD; por lo que siendo las 06:30 se dio por terminado el proceso pasando a firmar la presente acta en señal de conformidad.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

VOCAL

11

MIEMBROS DE JURADO

Lic. Adm. Alberto Vergara Ames

PRESIDENTE

Mg. Edgar Augusto Salinas Loarte

SECRETARIO

Lic. Mat. Oscar Manuel García Cajo

VOCAL

ASESOR

Econ. Fredy Rivera Trucios

A LA CLAVE DE MI MOTIVACIÓN,
GUÍA, COMPAÑERA, ANGEL. **MI**
MADRE ESTELA CCORA. LUZ DE MI
EXISTIR.

DEYSI QUISPE CCORA

A MI MADRE **LUCINDA QUISPE Y**
HERMANOS, QUIENES FUERON MI
MOTIVACIÓN PARA LOGRAR MIS METAS Y
OBJETIVOS.

YOVANA ALFONSO QUISPE

RESUMEN

El informe Final de Tesis que lleva por título **"FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA"**, tiene como propósito identificar el factor humano, que juega un papel fundamental, puesto que son las personas quienes realizan la función de planear, organizar, dirigir y controlar la parte operativa. De esta manera se puede apreciar que sin personas no existe la organización y de ella depende en gran medida el éxito y la continuidad de la organización. Por ello es esencial que la organización logre que su personal se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales; como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados y subir su productividad, pero la experiencia nos muestra que no es así. El trabajo satisface muchas necesidades y hace sentir un mayor grado de importancia.

La motivación del personal a los objetivos de la organización es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando la planta trabaja desmotivada lo manifiesta de diferentes formas; una de ellas es que no tiene deseo de concurrir a su lugar de trabajo ya sea mediante el absentismo, entrar algo tarde, pérdidas de tiempo injustificadas. En estas condiciones su rendimiento será deficiente lo cual generara más desmotivación dentro del equipo.

En casi todas las teorías contemporáneas de la Motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, se debe relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizar las que sean justas y valoradas, el salario también es un motivo importante por el cual trabaja la mayoría de las personas.

La investigación se realizó en base a los dos Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg; el modelo de Jerarquía de Necesidades según Maslow son: Necesidades fisiológicas, Necesidades de seguridad, Necesidades sociales, Necesidades de ego, Necesidades de autorrealización. Y el

modelo de factores de Higiene-Motivación según Herzberg son: Trabajo en si, Responsabilidad, Progreso, Crecimiento, Reconocimiento y Estatus; en los Factores Higiénicos mencionan relaciones interpersonales, supervisión, condiciones físicas de trabajo, seguridad en el cargo, salario.

El presente Proyecto de Investigación es de nivel descriptivo y de particular el descriptivo simple; porque nos permitió estudiar la variable tal como se presentó en la realidad. Se utilizará un cuestionario con la escala de Likert.

Para poder lograr este objetivo principal de conocer cuáles son los Factores Motivacionales, de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, fue necesaria la aplicación de 110 encuestas, con el fin de conocer sus percepciones y expectativas ya que esta información fue útil para el desarrollo de la investigación.

El primer objetivo específico para esta investigación, fue identificar los Factores Motivacionales de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

El segundo Objetivo específico fue analizar los Factores Motivacionales de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Llegando al siguiente resultado: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir "Los Factores Motivacionales, de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica no son autorrealización, autoestima y sociales".

El propósito de este trabajo y de sustentación que lo acompañara será proporcionarnos una detallada descripción e interpretación de los Factores Motivacionales, del personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

LAS AUTORAS

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se podrá ver la importancia de motivación, desde diferentes ámbitos en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, ya sea sociales, laborales, emocionales, psicológicos, entre otros, Se podrá entender que los trabajadores pueden llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, ya que es en esta parte donde intervienen distintos factores motivacionales. Y que la capacidad es uno de los factores más importantes ya que si no se presenta capacidad en un individuo, la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado.

Se dará a conocer como la motivación es generada en los individuos, por medio de motivos o necesidades que impulsan al individuo a buscar una satisfacción a éstas. También se mencionará la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, la importancia que tiene la conducta motivada al presentarse en los empleados y en los administradores, y lo indispensable que puede llegar a ser ésta.

Se afirmará por medio de las investigaciones, como Maslow a quien se hace referencia en la "teoría de las necesidades", y a Frederick Herzberg en "la teoría de los dos factores", se conocerán varios factores que pueden originar una actitud motivada en un individuo, se afirmará que " las situaciones

satisfactorias se caracterizan por las oportunidades para experimentar el logro, reconocimiento, sentido de responsabilidad y progreso en trabajos " Así como también se conocerán distintos factores desmotivantes los cuales pueden generar una apatía en el individuo".

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

Los temas de este trabajo de investigación están destinados a proporcionar una información de interés; por ello lo hemos dividido en CUATRO CAPÍTULOS: **Capítulo I**, El Problema, presenta el Planteamiento del Problema, Formulación del problema, Objetivo General y Específicos, Justificación. **Capítulo II**, Marco Teórico, Antecedentes, Bases Teóricas, Hipótesis y Variables de Estudio, **Capítulo III**, Metodología de la Investigación, Ámbito de Estudio, Tipo de Investigación, Nivel de Investigación, Método de Investigación, Diseño de Investigación, Población, Muestra, Muestreo, Técnica de recolección de Datos, Procedimiento de Recolección de Datos, Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos. **Capítulo IV**, Presentación de Resultados y Contrastación de Hipótesis.

LAS AUTORAS

ÍNDICE

Pág.

CAPÍTULO I PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	01
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	03
1.3. OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	03
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	04

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	05
2.2. BASES TEÓRICAS.....	06
2.3. HIPÓTESIS.....	52
2.4. VARIABLES DE ESTUDIO	52

CAPÍTULO III METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	53
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
3.3. NIVEL DE INVETIGACIÓN	54
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	54
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	54
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	55
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	57

CAPITULO IV**RESULTADOS**

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS **57**

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS..... **81**

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

La Motivación Laboral, surge por el año de 1700 en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas con un gran número de personas pero cada una de ellas pensaba de manera distinta, así empezó los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. De esta manera surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la Motivación es "el trasfondo psíquico e

impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir", Los seres humanos, actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros.

En relación al tema, se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador. Siendo una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Cuyos objetivos principales son mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En la actualidad la Municipalidad Provincial de Huancavelica donde se centrara el trabajo de investigación, la institución cuenta con 209 trabajadores administrativos entre, Nombrados, Cas y Servicios por Terceros, donde se observa cierta información de inconformidad de los trabajadores, relacionados con la seguridad, condiciones laborales, ambientes adecuados, políticas y administración, reconocimiento y seguridad, de lo mencionado radica la importancia de conocer e identificar un poco más los elementos relacionados con la motivación, labor de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Para lo cual se tomaran lo elementos de la teoría bifactorial de Motivación de Herbert, el cual plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de los trabajadores para su satisfacción e insatisfacción laboral las cuales son:

- ❖ Los Factores Extrínsecos: Estas situaciones son administrativas y propias de cada institución, los factores están fuera de control de los trabajadores y estos factores son: Políticas de la institución, Administración, Supervisión, las Condiciones de Trabajo, Relaciones Personales, El dinero, Estatus y la Seguridad.
- ❖ Los Factores Intrínsecos: Esta bajo el control del individuo y estos factores son el Logro, Reconocimiento, el Trabajo en sí Mismo, Responsabilidad, Avance, Crecimiento.

Ante esta situación se hace necesario analizar y conocer los Factores Motivacionales para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica., para que los jefes de cada área tomen en cuenta los problemas ya mencionados y no tengan en su mayoría a sus trabajadores desmotivados, para

que así puedan conllevar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización,

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Identificar los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- ❖ Analizar los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

1.4 JUSTIFICACIÓN:

Es importante aclarar que los factores complejos, que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Pues una afirmación de este tipo es errónea, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica, bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados y subir su productividad, pero la experiencia nos muestra que no es así. El trabajo satisface muchas necesidades y hace sentir un mayor grado de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta atender a sus clientes. Y consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas; por tal motivo se debe pensar ¿Qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, De tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES:

En la Municipalidad Provincial de Huancavelica aún no se ha realizado ninguna investigación, orientada a determinar cuáles son los factores motivacionales. Sin embargo se encontró otras investigaciones relacionadas al tema en otros ámbitos:

- ❖ Investigación titulada **“LA MOTIVACIÓN LABORAL, FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: CASO EMPRESA MANUFACTURERA DE TUBERÍA DE ACERO”**, elaborado por RAMÍREZ, R., M. H. Badii., y J. L. Abreu. El cual llega a la siguiente conclusión: En este estudio se plantea como objetivo general de la investigación: Determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona.
- ❖ Investigación titulada **“DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES SEGÚN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG”**. Elaborado por ARANA Walter (2010.), el cual llego a las siguientes conclusiones

La investigación de tipo aplicativa ha tenido como producto la elaboración de un modelo destinado a servir de herramienta de gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial peruano que permite identificar y medir la sustracción, lanzando un test basado en el modelo de F. Herzberg. El sustento empírico se basa en un trabajo de campo realizado con una muestra de empleados de empresas localizadas en Lima y Huancayo.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 MOTIVACIÓN:

- ❖ El término Motivación proviene del latín "motus" que significa movimiento, y "es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina que se incline hacia un comportamiento específico". (*Fremont Kast- James Rosenzweig, Organización y Dirección*).
- ❖ Motivación, concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar o dirigir su comportamiento (*Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H.; Konopaske, Robert, Organizaciones*).
- ❖ Motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. (Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jars, Daniel R, 1996).
- ❖ Para BATEMAN (1999), nos refiere que la Motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. En síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que

decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

- ❖ La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. ,1999).
- ❖ La Motivación es tener un objetivo, decidirse a alcanzarlo y mantenerse en el esfuerzo para alcanzarlo. (Iriarte, Mariano; 2007)
- ❖ Motivar, es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione". La Motivación y el Motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos:
 - 1) Los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo.
 - 2) Las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir. (Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R, 1996).

2.2.1.1 SUPUESTOS BÁSICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y EL MOTIVAR:

- ❖ En primer término, por lo general, *presupone que la Motivación es buena.* ¿Alguna vez ha escuchado que se alabe a alguien por carecer de motivación? Se nos enseña, en diferentes circunstancias entre ellas, (escuela, iglesia, familia, trabajo y deportes organizados) que uno no se puede sentir bien respecto a sí mismo si no está motivado.
- ❖ En segundo término, *la Motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal.* También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño.

- ❖ En tercer término, tanto gerentes como investigadores presuponen que *no hay mucha Motivación y que ésta se debe reponer periódicamente*. La Motivación es como la calefacción de una casa, en los meses invernales de climas fríos. Como el calor se va escapando gradualmente, el calentador se debe encender con frecuencia para mantener el calor de la casa. La teoría de la motivación y las prácticas motivacionales se refieren a procesos que, en realidad jamás acaban, basados en el supuesto de que la Motivación se puede "escapar" con el tiempo.
- ❖ En cuarto término, *la Motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones*. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas "funcionen". Por tanto, los conocimientos de la Motivación se unen a los planes estratégicos, como insumos para el proceso del diseño de relaciones en las organizaciones y de distribución del poder en dichas relaciones de trabajo. (Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R, 1996)

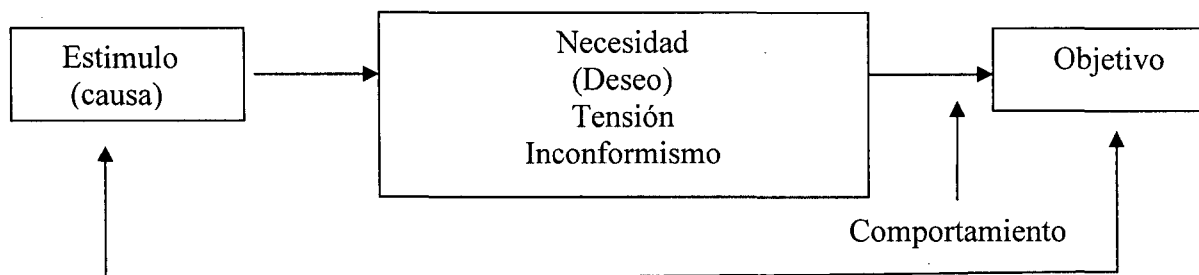
2.2.1.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO:

Según **Chiavenato** (1994) existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- ❖ El Comportamiento es causado: Existe una causa interna y externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- ❖ El Comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

- ❖ 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.

Figura 01
Modelo Básico de Motivación



Fuente: Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago, University of Prees, 1964, .9.

La conducta motivada requiere de voluntad; Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- ❖ Una Necesidad: Son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow, la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.
- ❖ Los Estímulos: Es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- ❖ Un Impulso: Es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad, los estímulos y los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la Motivación y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respecto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

2.2.1.3 ¿DÓNDE SE ORIGINA LA MOTIVACIÓN?

La mayoría de los psicólogos, coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Pero ello no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia ante este aspecto de sus miembros, en tanto que grupo. Las instituciones y las empresas pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, aunque deben ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera, ante los mismos estímulos de la motivación.

Nuttin Joseph, considera que la motivación aparece en el ser humano a partir de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con los otros individuos; asimismo, cumple una función específica en nuestro contacto con ellos. Si bien esto es cierto, podemos profundizar un poco más en lo que es la Motivación a partir de un análisis existencial.

La Motivación viene del interior del individuo, algunos encuentran una relación estrecha entre ella y los valores que sustentan al individuo; sin embargo, es difícil saber si uno es causa del otro o si solamente se trata de fenómenos relacionados. La Motivación proviene de la capacidad de la persona para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad. Esta visión es poco compatible con la de aquellos psicólogos que prefieren estudiar al ser humano desde una perspectiva determinista.

En nuestra visión, la libertad del hombre y la de la mujer es el fundamento de la voluntad y, a su vez, es el sustento de la capacidad de elegir. Las elecciones de las personas no solo están en función de la elección de los objetos del ambiente externo, sino también de la facultad de elegir su estado de ánimo,

actitudes, conductas, relaciones, enfermedades, accidentes y, en opinión de muchos psicólogos contemporáneos, también de su personalidad, carácter, nacimiento y muerte. Desde esta perspectiva, resulta factible descubrir que cualquier individuo es capaz de elegir todo lo que acontece en torno a sí mismo y a su existencia; de sobra queda establecida su capacidad de elegir cuándo, cómo y con qué resulta motivado.

2.2.1.4 CLASES DE MOTIVOS Y CARACTERÍSTICAS:

A) Clases de Motivos:

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de Motivos: los Fisiológicos, Sociales y Psicológicos.

❖ **Los Motivos Fisiológicos:** Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.

❖ **Los Motivos Sociales:** Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

❖ **Los Motivos Psicológicos:** Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas. Este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

B) Características:

❖ Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

- ❖ Por otra parte una necesidad satisfecha, no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto).
- ❖ En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión es provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.
- ❖ La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Ya que al quedar satisfecha una necesidad aparecen otros. Es decir, la Motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.
- ❖ En cualquier modelo de Motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.
- ❖ Los Motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento. El incentivo, es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que

pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometido.

- ❖ El trabajador como empleado potencial, investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender. Es por ello, que el comportamiento humano es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana. Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos.

Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

2.2.1.5 LA MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN:

Cuando un trabajador se incorpora en una organización, independientemente de la posición que asuma ante los valores y prácticas organizacionales, estos se convierten en puntos de referencia, tanto para su desempeño como para establecer su jerarquía de los que es importante, válido, etc. Ahora bien, para lograr interpretar adecuadamente las señales de la cultura organizacional, es recomendable que el trabajador tenga información general sobre administración porque de lo contrario corre el riesgo de equivocarse en la toma de decisiones. Contra esta idea podrás argumentar que la

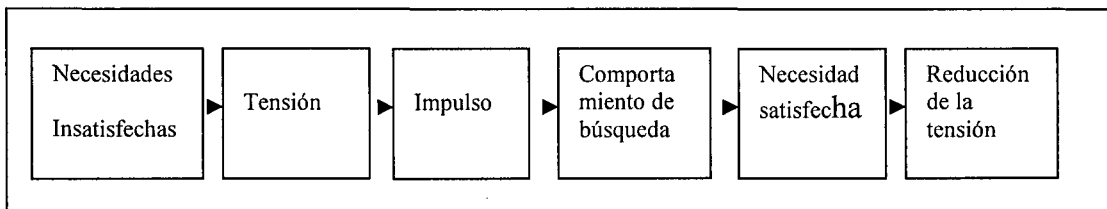
mayoría de los trabajadores carecen de dicha información, lo cual es cierto, pero cubrir esta carencia es parte de los cursos de inducción y capacitación que periódicamente están impartiendo a todo el personal.

2.2.1.6 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN:

Según ROBBINS, Stephen (1994), nos refiere que el punto de partida del proceso parte del surgimiento de una necesidad, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, de lograrse la satisfacción de la necesidad, de tal manera reducirá la tensión

Figura 02

Proceso de motivación



Fuente: ROBBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Sexta edición, Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A., 1994, p.208

Por lo tanto, podemos decir que los empleados motivados se encuentran en estado de tensión. Para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo. Cuanto mayor la tensión, tanto mayor el grado de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Sin embargo como lo que nos interesa es la conducta laboral, este esfuerzo por reducir la tensión también debe ir dirigido hacia las metas de la organización. Por consiguiente, el requisito para que las necesidades personales sean compatibles y consistentes con las metas de la organización es parte inherente a nuestra definición de Motivación. Cuando no es así, se puede tener a personas que hacen grandes esfuerzos que, de hecho, son contrarios a los intereses de la organización. Por cierto el caso no es raro. Por ejemplo, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo dialogando con sus amigos mientras trabajan con objeto de satisfacer sus necesidades sociales.

2.2.1.7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO:

Es importante conocer que los factores complejos que mueven a un individuo a trabajar, no pueden ser reducidos a una Motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las Motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la Motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados y subir su productividad, pero la experiencia nos muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

A. Factores de Trabajo son los Siguietes:

- ❖ La Mejora de las Condiciones Laborales: Consiste en aumentar la Motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el contexto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
- ❖ El Enriquecimiento del Trabajo: Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.
- ❖ La Adecuación Persona /Puesto de Trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- ❖ La Participación y Delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de

su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- ❖ El Reconocimiento del Trabajo Efectuado: Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
- ❖ El Establecimiento de Objetivos: La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

B. Factores Ajenos a la Situación de Trabajo:

Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc. Son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

2.2.1.8 LA PERSONA DENTRO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL:

De la definición anterior se desprende la importancia del personal dentro de la motivación, pues por medio del deseo individual de hacer el mayor esfuerzo es como se logra alcanzar las metas comunes. Pero, ¿Qué nos impulsa en determinado momento a realizar mejor nuestras actividades? Si el sistema está bien diseñado la respuesta es el trabajo, ya que es una actividad productora de

bienes y servicios que funcionan en determinado momento como satisfactorios de una o varias necesidades. Es decir, el trabajo constituye un medio de interacción, el cual beneficia tanto al individuo como a la organización, y mejora (o perjudica) la calidad de vida que la persona va adquiriendo; por lo tanto, en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satis factor de las necesidades inherentes del trabajador, él mismo mostrará una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza; es decir, en la medida en que los incentivos sean validados como satis factores de los motivos, éstos despertarán y mantendrán la motivación.

2.2.1.9 LA MOTIVACIÓN ES EL PRIMER PASO QUE NOS LLEVA A LA ACCIÓN:

La Motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, y el motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

La conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse, y está constituida por factores capaces, no sólo de provocarla, sino también de mantenerla orientada hacia el mismo. Toda actividad está motivada por alguna causa, y esa causa es lo que llamamos motivo. Así pues el motivo nos impulsa a la acción, a la actividad, y se presenta bajo la forma de un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. En esta actividad motivada se pueden distinguir tres momentos principales: el motivo en sí mismo, la conducta motivada y la disminución o satisfacción de la necesidad.

No todos los motivos, tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia los mismos intereses. Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar. Podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de la persona

ser bioquímico, periodista, astronauta, ser solidario, dedicar parte del tiempo al voluntariado altruista.

La Motivación es siempre anterior al resultado que se espera obtener, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

2.2.1.10 LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL HACIA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

La Motivación del personal hacia los objetivos de la empresa, es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando la planta trabaja desmotivada, lo manifiesta de diferentes formas. Una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el absentismo, entrar "algo" tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificadas. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

Los Recursos Humanos, son los activos más importantes de la Organización por lo que la motivación y la fidelización son fundamentales para la misma. ¿Tomamos con frecuencia "la temperatura" a la motivación de nuestros colaboradores? El espejo en que mejor podemos verla reflejada es el clima laboral que se respira, su análisis nos permitirá determinar si el liderazgo ejercido es el correcto o no. Pero también debemos reflexionar sobre nosotros mismos, pues el estímulo debe comenzar, sin lugar a dudas, en los niveles más altos, dando ejemplo de Motivación, profesionalidad y comportamiento ético, por eso es bueno que realicemos con nosotros mismos una autocrítica:

- ❖ ¿Tengo ganas de ir a trabajar?
- ❖ ¿Comienzo con alegría el día?
- ❖ ¿Me dejo llevar por suposiciones no suficientemente fundadas?
- ❖ ¿Hago acepción de personas?
- ❖ ¿Procuro ser imparcial?
- ❖ ¿Cumpló mis promesas?
- ❖ ¿Soy lo suficientemente humilde para reconocer los errores?

2.2.2.11 ¿CÓMO FOMENTAR LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES?

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individual y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal. Son muchas las cosas que un directivo puede realizar para fomentarla, como:

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Generar una visión, una proyección temporal de la organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
3. Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
4. Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.
5. Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
6. Fomentar la conciencia de producción de bienes y/o servicios. lograr que la persona sea consciente de que origina una mercancía valiosa y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.
7. Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
8. Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva y el no trabajar con una

valoración negativa. Se censura a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad, enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo que realiza, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

9. Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la Organización.
10. Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad. La camaradería nacida del trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados, facilitando la comunicación y derribando "muros".
11. Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. Las personas trabajan también para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal y/o sus habilidades intelectuales. La inactividad continuada es más negativa y desagradable que el trabajo intenso.
12. Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes y los proveedores. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar también porque es importante para ella estar en compañía de sus colegas, compartiendo lo que hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones. El trabajo tiene un carácter social innegable, pues en la mayor parte de los casos se realiza en presencia de otras personas.
13. Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.
14. Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos. La alta rotación tiene un coste gravoso para la Organización y es síntoma evidente de que "algo no funciona".

15. Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
16. Hacer interesante el trabajo, enriquecer "ese puesto antipático" por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio.
17. Relacionar parte de la retribución con el rendimiento, a mayores logros, más beneficio individual. La motivación es un derivado de la ambición y de la autoestima, el catalítico necesario para que esta fórmula funcione es el incentivo. Todos trabajamos para obtener un beneficio, normalmente tangible.
18. Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando "se cumple más allá del deber" o en circunstancias especiales. Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas. Cada vez que un colaborador realice un esfuerzo extra en un proyecto en lograr alguna meta, reconozcamos el logro adecuadamente de una manera única, diferenciada y notable. Es importante conseguir que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.
19. Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.
20. Tratar a los colaboradores como personas, no como "unidades de producción".
21. Tener en cuenta el estatus social. El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. El prestigio de una profesión es uno de los factores motivadores que atraen al individuo.
22. Involucrar a los colaboradores en criterios éticos, de responsabilidad social y medioambiental que estimulen su participación con el entorno, creando un ambiente de confianza y respeto.
23. Tratar a todos igual es un caso error, pues todos somos diferentes, y a nadie le gusta sentirse tratado de forma "clónica", queremos sentirnos únicos. Para ello hay que conocer y dedicar tiempo al individuo.
24. Ofrecer retroalimentación (feedback) de manera precisa y oportuna. A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno, en esta situación una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto perjudicial en su rendimiento.

2.2.1.12 ¿CÓMO LOGRAR LA AUTOMOTIVACIÓN?

La Motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación, es decir es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento humano, un sentimiento que determina el continuar o cesar una actividad. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, por el contrario sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o la imposibilidad de conseguirlo.

El ser humano busca el placer y evita el dolor. Conocer cuáles son las tareas con las que se disfruta y las vivencias que no se desea experimentar, permitirá interpretar las actividades positivas y establecer mecanismos de protección ante las negativas.

El ser humano necesita cierta medida de control. Quien desee motivarse en el desempeño de una tarea, incrementará los elementos de esa tarea que están bajo tu control, incrementando su poder, su autoridad o su capacidad sobre esa cuestión. Evitará siempre el caos, la burocracia y el desorden.

El ser humano necesita sentir que contribuye. Es altamente estimulante identificar lo que se hace, tiene un impacto positivo sobre otros.

La motivación activa nuestra diligencia y, en definitiva, nos hace trabajar mejor, disfrutando por ello. Así considerada, la motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. Cuando hay motivación suficiente, las probabilidades de lograr con éxito lo que se pretende aumentan de forma muy considerable.

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los individuos.

2.2.1.13 FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL:

1. En casi todas las teorías contemporáneas de la Motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos: Todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones.

2. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco, trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años, los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de Motivación: Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

Una compensación debería incluir salario, beneficios, buen ambiente de trabajo, dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo." En este contexto, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente en las organizaciones los encargados del área correspondiente, piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar esta decisión. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para los administradores es contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

3. Se debe mencionar también El dinero (salario): Es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las

personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc. Para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo

4. Debe considerarse también como Factor de Motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato, es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos. Por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando

tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus Recursos Humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

4.1 ¿Cómo beneficia la Capacitación a las Organizaciones?

- ❖ Conduce rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ❖ Crea mejor imagen.
- ❖ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ❖ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ❖ Se agiliza las decisiones la solución de problemas.
- ❖ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

4.2 ¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- ❖ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ❖ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❖ Permite el logro de metas individuales.
- ❖ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ❖ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

❖

2.2.1.14 ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN:

La motivación, ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones.

La clasificación de Campbell, Dunnette y otros (1970) es de la siguiente forma:

A. TEORÍAS DE CONTENIDO: También llamadas teoría de las necesidades. Se preguntan cuáles son los factores que influyen la motivación, es decir, que es lo que mueve a las personas a actuar. Pretenden identificar las necesidades de los individuos y la fuerza relativa de cada necesidad. (Cantos, Manuel; Valverde, Mireira; *Comportamiento Humano en la organización* ;2001)

A.1 JERARQUÍA DE NECESIDADES POR ABRAHAM MASLOW:

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

Figura 03

JERARQUÍA DE NECESIDADES (MASLOW, 1954)



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración", 1999, p.569.

- ❖ **Fisiológicas:** En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío o calor), el deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Son necesidades instintivas que nacen con el individuo. Son las más apremiantes de todas las necesidades; cuando alguna de éstas no logra satisfacerse, ella rige el comportamiento. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación serán las necesidades fisiológicas y el comportamiento del individuo buscare encontrar alivio a la presión que producen sobre el organismo.
- ❖ **Seguridad:** Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. El organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de protección cuando el individuo es dominado por las necesidades de seguridad, que funcionan como elementos organizadores casi exclusivos del comportamiento. Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano puesto que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, donde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado, respecto con su permanencia en el cargo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se pueden volver poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- ❖ **Sociales:** Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando éstas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las

personas que lo rodean. En nuestra sociedad la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social y a la soledad. Las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

❖ **Estima:** Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa a sí mismo. Comprenden la auto percepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración. Incluyen también el deseo de fuerza y adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias.

❖ **Autorrealización:** Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser. Esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es muy variada, debido a las diferencias individuales.

A.2 TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG:

Frederick Herzberg, formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

A finales de los años cincuenta, Frederick Herzberg y sus colegas realizaron un estudio de la actitud laboral de 200 ingenieros y contadores.

En razón de esta investigación, Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laboral se debían a dos series independientes de factores.

1. Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas

desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no con elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

- 2. Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos:** Se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña. Los Factores Motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Sin embargo, los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo, ante lo cual pierden significado psicológico para quien los desempeña, y crean un efecto "des motivador" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los Factores Motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, los llama también Factores de Satisfacción.

Herzberg, destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg, consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta. ¿Qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- ❖ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los Factores Motivacionales o de satisfacción.
- ❖ La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, el salario, los beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros y el contexto general que rodea el cargo ocupado: son los Factores Higiénicos de insatisfacción.

Cuadro Nº 01

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS

Factores Motivacionales (De Satisfacción)	Factores Higiénicos (De Insatisfacción)
Contenido del cargo. (Cómo se siente el individuo en relación con su CARGO)	Contexto del Cargo. (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
a. Trabajo en sí. b. Realización. c. Reconocimiento. d. Progreso profesional. e. Responsabilidad.	a. Las condiciones de trabajo b. Administración de la Empresa c. Salario d. Relaciones con el supervisor e. Beneficios y servicios sociales

Fuentes: Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc, 1976, p.88.

Las Teorías de la Motivación (desarrolladas por Maslow y por Herzberg) presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y variado sobre comportamiento humano. Los Factores Higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow. (Necesidades Fisiológicas y Necesidades de Seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo social), en tanto que los Factores Motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de autoestima y de autorrealización). (*Chiavenato Idalberto, 1999*).

FACTORES MOTIVACIONALES (SATISFACCION):

- a. **TRABAJO EN SI:** Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo, son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne (1880-1949) que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias, el resultado de la investigación fue de que los trabajadores realicen sus actividades con mas tesón si la gerencia se preocupara por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial lo que se

conoce como el efecto Hawthorne, otro factor importante que señala Elton Mayo y sus colaboradores es "el entorno social de los empleados", tienen una influencia positiva en la productividad así lo señala el autor al mencionar lo siguiente: "Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas adecuadas (interacción de los gerentes con sus trabajadores)".

b. REALIZACIÓN: La realización es el empleo y explotación total de los talentos, capacidades y posibilidades de una persona.

Encontrar aquello en lo que somos talentosos es más sencillo de lo que cualquiera puede imaginarse, es ese gusto natural, lo que sabemos que disfrutamos hacer, ese es nuestro talento, no se trata de que los demás lo reconozcan como tal; se trata de que cada persona lo encuentre como es la actividad que realmente le llena:

- ❖ Realizar algo, por lo que tenemos agrado nos hace seres más espontáneos, sencillos y naturales.
- ❖ Es el proceso mediante el cual uno consigue ser todo lo que en potencia es, la realización personal implica; conocer y contactar con nuestra verdadera identidad, con lo que somos en esencia, con nuestra naturaleza original. ¿Quién soy?
- ❖ Vivir en plenitud, en todas nuestras facetas, de acuerdo con todo lo que somos. ¿Cuál es mi verdad?

c. RECONOCIMIENTO: Debe empezar por el vértice directivo de una organización y no a base de trabajadores. Aunque, en los cambios conceptuales y procedimentales que muestra la tendencia gerencial, no se descarta que los mismos trabajadores den ejemplo, en cuanto al reconocimiento; por los buenos resultados de sus compañeros, por qué no, de sus directivos.

Por ahora, encomendemos los procesos de reconocimiento y estímulo, a los siguientes niveles:

- ❖ Los Presidentes, Administradores, Gerentes, quienes contratan, seleccionan, dirigen, a los equipos de trabajo
- ❖ Los Directores de Departamento cuando desarrollen exitosamente sus actividades.

- ❖ Los Funcionarios, según el caso, tengan equipos humanos a su cargo.
- ❖ Reconocer los buenos desempeños en cualquier ámbito, es una conveniencia y una necesidad. Porque es deber dar el reconocimiento a quien se lo merece.
- ❖ Porque el esfuerzo de un trabajador suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
- ❖ Porque el desempeño laboral es inspirado, el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
- ❖ Porque los trabajadores, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.
- ❖ Porque se hace justicia con un trabajador al exaltar su aporte públicamente.
- ❖ Porque al exaltar al trabajador le propicia a su vez mayor reconocimiento del equipo; éste le colaborará cuando acuda en su búsqueda.
- ❖ Porque la gerencia debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.

d. PROGRESO PROFESIONAL: Con este progreso se consigue mejoras salariales, ocupando cargos más relevantes en la empresa. Después de consolidarse en un puesto y adquirir experiencia, prestigio en un departamento o desempeñando un oficio, muchos trabajadores esperan sentir que se valora su trabajo y se reconoce su esfuerzo; por supuesto nos interesa también una "recompensa económica" por tener una buena trayectoria en la empresa.

e. RESPONSABILIDAD: La responsabilidad laboral es la conducta de los empleadores, destinada a garantizar de manera permanente un estado de bienestar laboral a favor de sus trabajadores y sus familias. El trabajador debe cumplir con su trabajo y ser disciplinado. Es la expresión utilizada para señalar las obligaciones que se derivan del ejercicio de las funciones de un cargo; igualmente, implica la imputación de consecuencias, sobre la base de una regla de conducta conocida y una actuación consiente.

FACTORES HIGIÉNICOS (INSATISFACCIÓN):

- a. LAS CONDICIONES DE TRABAJO:** Son aquellos que influyen en el desarrollo de trabajo como temperatura, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo.
- ❖ **Temperatura:** La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente el cual la temperatura esté

regulada, de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- ❖ **Ruido:** La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica; una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido, indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño del trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros
- ❖ **Iluminación:** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.
- ❖ **Calidad del aire:** En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

b. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA: La función básica de la administración de la empresa es la de obtener personal en condiciones más óptimas de actitud y aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanentemente en las mejores condiciones de aptitud y actitud para el servicio, en beneficio del empleado y de la empresa. Como objetivos específicos se tiene:

- ❖ Reclutar y seleccionar el personal que sepa desarrollarse de acuerdo a los fines de la empresa, en cada uno de los diferentes cargos.
- ❖ Entrenamiento continuo del personal dependiendo de las actividades que desempeñen.
- ❖ Cumplir a cabalidad con la gestión de nómina en todos sus aspectos.
- ❖ Estudiar los posibles ascensos, promociones y premios a las personas que según las políticas de la empresa reúnan los requisitos.
- ❖ Controlar y evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a los objetivos

trazados para un período de tiempo determinado.

- c. **SALARIO:** Es la remuneración global que recibe el trabajador, sea acorde a las características del cargo que desempeña, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo, su fuerza a cambio de ello reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Uno de los objetivos de cualquier sistema de remuneración, debe de ser, el asegurarse que cada empleado reciba un pago equitativo en términos de su esfuerzo y resultados, y en comparación con el que perciben otros trabajadores. El sistema más común que permite relacionar la retribución del personal con su colaboración en el trabajo es en el que se mide el periodo que transcurre para que el trabajador reciba el pago por su contribución.

POLITICAS SALARIALES: Percibir un sueldo o salario justo es importante para la mayoría de los empleados. Si los sueldos y salarios son adecuados, el personal los considera menos importantes que otras necesidades; pero si considera que son injustos tiende a concederles mayor importancia. Además, si la paga está ligada al desempeño, el dinero es un motivador importante para el personal; pero si no lo está pierde su capacidad de motivarlo, satisfacerlo, aumenta la rotación y ausentismo. De esto se infiere que el buen desempeño individual, grupal y de toda la organización, depende de que se aplique una política equitativa de sueldos y salarios.

Sin embargo; para que la administración de sueldos y salarios sea eficaz, debe ejercer dentro de un marco que incluya las políticas salariales de la organización, las leyes laborales que rigen a los contratos individuales y colectivos de trabajo; las estrategias es de orientar las decisiones específicas y los diversos controles establecidos por el departamento de personal.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:

- ❖ Atraer personal competente.
- ❖ Ganar la aceptación del personal.
- ❖ Recompensar las conductas convenientes.

- ❖ Dar oportunidad a todo el personal.
- ❖ Cumplimiento de leyes y reglamentos.
- ❖ Permitir que la organización compita.

ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA FIJACIÓN DE LOS SALARIOS:

- ❖ **El Puesto:** Una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto.

La productividad de cualquier organización surge de actividades específicas ejecutadas por varios individuos dentro del organismo social. El puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

- ❖ **La Eficiencia:** La eficiencia administrativa se define en términos de la proporción de los recursos organizacionales que contribuyen a la productividad durante el proceso productivo. En otras palabras, la eficiencia es la capacidad de realizar un trabajo con efectividad como por ejemplo, con cuanto más recurso desperdicie o deje sin usar durante el proceso de producción, más ineficiente será el trabajador.

Es lógico y justo que se tome en cuenta la forma en cómo se desempeña un puesto, ya que no todo los individuos se comprometen a desempeñarlo hasta el nivel óptimo.

- ❖ **Necesidades del Trabajador:** Los individuos adoptan diferentes conductas para satisfacer sus necesidades personales por lo tanto, la administración de una empresa considera el comportamiento productivo de los trabajadores, como un factor determinante en el proceso mediante el cual fija los sueldos y salarios donde les da la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

Aunque este factor es muy variable tiene ciertas características singulares, dependiendo de la organización que se trate, influye de manera determinante en el momento de fijar los salarios, por ejemplo al realizar el proceso de selección del personal y hacer una valuación de las solicitud del empleo del candidato.

La información de sus necesidades, responsabilidades, deseos, conducta, ambiciones, etc.; que el trabajador proporciona en su solicitud de empleo, tendrá un precio, el cual será determinado por la empresa. Aquí conviene señalar que si

la empresa no satisface las necesidades de sus miembros; puede generar que éstos adopten un comportamiento apropiado.

❖ **Posibilidades de la Empresa:**

Las características de este factor también difieren según la organización de que se traten, las posibilidades de la organización; influyen en forma determinante en la fijación de sueldos y salarios, por ejemplo, en ocasiones la organización tendrá que prescindir de los servicios de algún candidato que se cotice al alta en el mercado de trabajo, aunque requiera de sus servicios, por no estar en posibilidades de pagarle un alto sueldo.

d. RELACIÓN CON EL SUPERVISOR: La relación del supervisor frente al personal es de coordinar las actividades es por ello que actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: En el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar, porque no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto.

Es por ello que en el supervisor recaen las principales responsabilidades de la orientación de los empleados.

- ❖ Presentar al recién ingresado a todos los demás empleados.
- ❖ Proporcionarle información fundamental del empleo.
- ❖ Exponer los deberes y responsabilidades del empleo.
- ❖ Explicarle la disposición material del local y la rutina de trabajo de la unidad.
- ❖ Exponerle cuáles son los programas de salud, seguridad y licencias por enfermedad.

e. BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES: Desde hace mucho tiempo, y sin éxito hasta ahora, se han venido discutiendo varios proyectos de ley, que hablan de la conveniencia o no, que determinadas empresas no paguen "Beneficios Sociales" a sus

trabajadores. Sin embargo, parece que todos dan por sentado a los llamados "Beneficios Sociales" sí existen y que además están conformados por los siguientes conceptos:

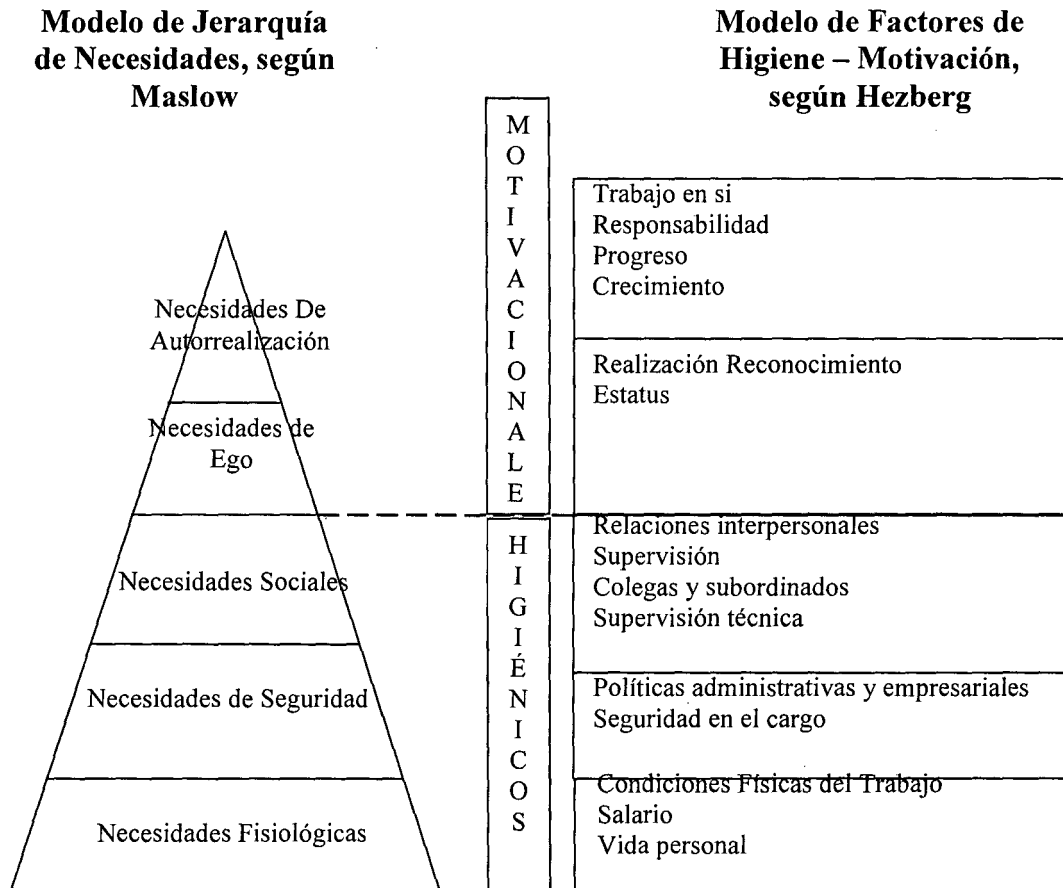
- ❖ Las gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad,
- ❖ La compensación por tiempo de servicios o CTS
- ❖ El pago durante las vacaciones
- ❖ El pago por el sistema de pensiones
- ❖ El pago por el seguro social de salud.

Pero. ¿Es esto así? ¿Qué racionalidad hay detrás de todo ello? En el Perú, de todos los conceptos señalados, el único que realmente todavía puede estar manteniendo parte de su carácter de "beneficio social" sería el del seguro social de salud o Essalud. No importa si un trabajador gana un sueldo mínimo o si gana treinta veces dicho sueldo, si es casado o no, o si tiene uno, diez o ningún hijo menor de edad, en todos los casos el derecho de atención que obtiene será el mismo que para cada uno de los otros trabajadores y, de ser el caso, para cada uno de sus dependientes. Pero aún en el caso que el trabajador no aportará al seguro social de salud, él tiene derecho a ser atendido en los hospitales y postas médicas del sistema nacional de salud provisto por el Estado. En cambio, ninguno de los otros conceptos arriba señalados califica de "beneficio social", no son subsidiarios ni redistributivos, ni son recibidos "gratuitamente". Para cualquier estudiante listo de los primeros años de economía, esto resulta bastante evidente.

En cambio, la necesidad de mantener la actual asignación de conceptos por los mal llamados "beneficios sociales" se justifica por lo que los economistas llaman "ilusión monetaria". Dada la precariedad económica de mucha gente, hoy casi cualquier trabajador está dispuesto a un "Incremento de sueldo" a cambio de no pagar su aporte a una AFP, o no pagar a la ONP, o de no tener CTS ni vacaciones. Todas estas excepciones serían miopes incrementos de sueldo, financiados con el propio ingreso total de cada trabajador.

Figura 04

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HEZBERG



Fuentes: Keith Davis, Human Behavior at work, Nueva York, McGraw – Hill Book Co, 1972, p. 59.

A.3 MODELO DE FACTORES DE HIGIENE SEGÚN HERZBERG:

❖ MOTIVACIONALES:

Trabajo en sí: Está conformado por la mejora de las condiciones laborales, el enriquecimiento del trabajo, la adecuación persona /puesto de trabajo, la participación y delegación, el reconocimiento del trabajo efectuado, el establecimiento de objetivos.

Responsabilidad: Es la expresión utilizada para señalar las obligaciones que se derivan del ejercicio de las funciones de un cargo; igualmente, implica la imputación

de consecuencias, sobre la base de una regla de conducta conocidas y una actuación consiente. Es la consecuencia o contrapeso del ejercicio de autoridad.

Progreso: Se considera que el progreso conduce a mejorar la vida del hombre mediante el aumento de los bienes y servicios puestos a su disposición. Así, el progreso se mide por la capacidad para dominar la energía y por el grado de desarrollo tecnológico. Se cree que avances en los aspectos materiales de la vida se relacionan con mejoras en la cultura, la ética y la moral. Se parte del convencimiento de que con una producción ilimitada y un consumo ilimitado se logra la felicidad. Por lo tanto, el concepto de progreso se confunde con los valores de la sociedad.

Crecimiento: Se entiende a la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales), que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar.

Realización: Es el proceso mediante el cual uno consigue ser todo lo que en potencia es. La Realización personal implica:

- Conocer y contactar con nuestra verdadera identidad, con lo que somos en esencia, con nuestra naturaleza original. *¿Quién soy?*
- Vivir en plenitud, en todas nuestras facetas, de acuerdo con todo lo que somos. *¿Cuál es mi verdad?*

Reconocimiento: Consiste en la atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Estatus: Es el rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás, está asociado a un grado o nivel de prestigio determinado; en las sociedades el prestigio está distribuido en forma diferencial de acuerdo al estatus social que la persona tiene. A modo de ejemplo un médico tiene más prestigio que un barrendero, sin embargo se pueden producir una *inconsistencia de estatus social* cuando se producen discrepancia entre como el estatus es valorado en una área en relación a

otra. Un ejemplo típico es el del profesor, si bien éste puede ser muy valorado como un educador y agente socializador importante en la escuela y ante la comunidad educacional en términos de las recompensas que la sociedad le otorga, entiéndose salario y condiciones de trabajo, pueden ser muy bajas en relación a dicha valoración social.

❖ **Higiénicos:**

Relaciones Interpersonales: Son las interacciones humanas que se llevan a cabo a través de amigos, familia, de trabajo en organizaciones, y en cualquier tipo de institución humana, que promueven satisfacer necesidades básicas de crecimiento y de relación humana.

Supervisión: La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos, el supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Colegas y Subordinados: Colegas son las personas que tienen la misma profesión que la otra. Subordinados se aplica a la persona que depende o está sometida a la orden o a la voluntad de otra.

Supervisión Técnica: Las técnicas de la supervisión son formas determinadas de hacer algo, es decir, son instrumentos con los que se logran resultados. Incluyen planificación, organización, toma de decisiones, evaluación, clasificación de puestos, sanciones disciplinarias, adiestramiento, seguridad e infinidad de otras actividades similares. Lo fundamental entonces, es que el supervisor debe seguir los principios y aplicar los métodos, técnicas de supervisión de modo que todos los conocimientos, especializaciones y aptitudes que les son propios se utilicen para determinar la acción que debe emprender en cada una de las situaciones a las que se enfrente, esta es la razón que hace de la supervisión un trabajo difícil y exigente.

Políticas Administrativas y Empresariales; Las políticas administrativas y empresariales son el conjunto de normas seguidas por la organización para tratar a sus empleados y obreros. Abarcan los métodos de remuneración, los servicios sociales, las consultas las relaciones con los sindicatos y la seguridad social, y todo los demás aspectos en que la actitud de la empresa puede influir en la vida y bienestar de quienes emplea.

Seguridad en el Cargo: La confianza de tener su empleo seguro en la empresa, conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiera el derecho de su jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada".

Garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa, por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía, la paz social y laboral.

Condiciones físicas del trabajo: Horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo comprende:

- Temperatura: La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.
- Ruido: La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.

- Iluminación: La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.
- Calidad del aire: En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

Salario: Constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para las personas representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Debe incluir bonos, vacaciones, etc.

Vida personal: El tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses en la búsqueda del equilibrio y bienestar que le obliga a adoptar una aptitud, para su existencia natural y podemos considerar que las necesidades básicas hacen referencia a una alteración del equilibrio físico y psicológico de la persona que impulsa a la acción para restablecer de nuevo el equilibrio.

A.4 Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento (ERG):

Clayton Alderfer, concuerda con Maslow en que las necesidades de los individuos son clasificadas en niveles jerárquicos. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone incluye solo tres conjuntos de necesidades:

- ❖ **Necesidades de Existencia (E):** Se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y apunta a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.
- ❖ **Necesidades de Relación (R):** Corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia; son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.
- ❖ **Necesidades de Crecimiento (G):** Aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las necesidades inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "La frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2004).

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

A.5 Teoría de las Tres Necesidades de McClelland:

La Motivación Laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- ❖ De Logro: Afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- ❖ De Poder: Necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- ❖ De Afiliación: Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

Es así que el motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

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

El Motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. "La meta de la Motivación para el poder", como señala McClelland, "es sentirse poderoso". El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por

ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración. El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar, que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas.

El otro estilo gerencia, que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social, se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El Motivo de afiliación indica que los gerentes tienden a prestar mayor atención a las personas y a sus sentimientos son mas amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfacerá esa necesidad.

B. TEORÍAS DE PROCESOS: La cuestión principal que se plantea este grupo de teorías, es encontrar los procesos que llevan a la motivación; es decir, estudian cómo se motivan a

las personas. Buscan las relaciones y los patrones de comportamiento entre las diferentes variables que afectan a la Motivación Humana. **(Cantos, Manuel; Valverde, Mireira; Comportamiento Humano en la organización; 2001.**

B.1 Modelo de Expectativas de Vroom (Teoría VIE)

El modelo Motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y LawlerIII. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

❖ **Valencia:** Demuestra el nivel de *deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo*. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ejm, ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1, cuando el resultado le es indiferente (Ejm, compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ejm, obtener un ascenso) su valor será de 1.

❖ **Expectativa:** Esta representada por la *convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado*. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Funcionamiento del Modelo de Expectativas no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera

que un incentivo sencillo es más motivarte que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

- ❖ **Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

B.2 Modelo de Equidad de Stacy Adams.

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con Intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc. Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que

intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ejm. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc. La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser "sensibles" y otros más "Benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

B.3 Teoría de la Modificación de la Conducta de B. F. Skinner:

El autor B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

- ❖ El Refuerzo Positivo: Consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, para incrementar la posibilidad de que esta conducta se repita. No solo formando el comportamiento, sino que además enseñando.
- ❖ El Refuerzo Negativo: Está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable, en la cual la persona adopta un comportamiento para evitar consecuencias desagradables.
- ❖ El Castigo: Producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser

utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

B.4 Teoría de la Finalidad o de las Metas de Locke (1968, 1969)

Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- ❖ Las metas concretas que las inespecíficas
- ❖ Las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y
- ❖ La existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona.

B.5 BATEMAN (1999), refiere que la intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla.

Por último, según Bateman (1999) las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento. Sin

embargo, no toda la retroalimentación es igualmente eficaz. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada en la cual el empleado puede vigilar sus propios progresos es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en el exterior.

2.2. 1.15 MEDIOS PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN:

- ❖ Observación y valoración de las actitudes
- ❖ Cuestionario de preguntas
- ❖ Entrevistas estructuradas o libres
- ❖ Encuestas
- ❖ Análisis de las condiciones de trabajo (informes, documentos)

2.3 HIPÓTESIS:

HIPÓTESIS INVESTIGACIÓN

Los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no son Autorrealización, Autoestima y Sociales.

HIPÓTESIS NULA

Los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica, son Autorrealización, Autoestima y Sociales.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO:

La variable de estudio son los **Factores Motivacionales**, tomando en cuenta las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de ego, y las necesidades de autorrealización. Que se realizó con los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO:

La Municipalidad Provincial de Huancavelica con dirección en la Av. Celestino Manchego Muñoz N°299 Cercado de Huancavelica.

Misión

"Somos una entidad Pública, Eficiente y Eficaz, respetuosa de los mecanismos y concertación ciudadana, articuladora de la inversión pública y privada".

Visión

"La Municipalidad Provincial de Huancavelica, Líder en la prestación de servicios públicos de calidad y en la Promoción del Desarrollo Económico Local Sostenible".

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Por el tipo de investigación el estudio reúne las condiciones de una investigación básica en razón que se evalúa y mide la variable en su estado natural, a fin de generar y acrecentar conocimientos teóricos. (Carrasco Díaz p 43).

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

El presente trabajo de investigación es del nivel descriptivo y de particular el descriptivo simple; porque permite estudiar la variable tal como se presentaron en la realidad.

3.4 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:

El método básico es descriptivo.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

En el presente trabajo de investigación se utilizó el Diseño No Experimental, descriptivo simple.

M -----O

M: Trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

O: Factores de Motivacionales.

3.6 POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO:

3.6.1 LA POBLACIÓN: Tenemos:

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA	Nº DE PERSONAL
Nombrados	86
Contratados	26
CAS	97
POBLACIÓN TOTAL	209

3.6.2 MUESTRA: Los sujetos de estudio fueron constituidos por: **110**, este valor fue determinado por el siguiente proceso estadístico:

Datos:

N = número total del personal Administrativo = 209

n = muestra de personal Administrativo=?

z = valor crítico = 1.96

p = variabilidad positiva = 0.8

q = 1-p = variabilidad negativa = 0.2

e = error = 5% = 0.05

γ = nivel de significância = 95% = 0.95

$$n^{\circ} = \frac{z^2 p q N}{e^2(N-1) + z^2 p q}$$

$$n^{\circ} = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 209}{0.05^2(209 - 1) + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$n^{\circ} = 110$ personales administrativo

Muestra Proporcional Exacto:

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA	Nº DE PERSONAL	Nh/N	Nh/N*n
Nombrados	86	0.41144832536	45
Contratados	26	0.1244019139	13
CAS	97	0.4641148325	52
POBLACIÓN TOTAL	209	1	110

3.6.3 MUESTREO: Probabilístico (Aleatorio simple) (sortero).

3.6.3.1 INCLUSIÓN: Todo trabajador que labore en la parte administrativa de la
Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.6.3.2 EXCLUSIÓN: Los que recién ingresen a laborar a la parte administrativa
(Resientes contratas).

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 TÉCNICAS:

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta.

3.7.2 INSTRUMENTOS

Se utilizará un cuestionario con la escala de Likert.

3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- ❖ Coordinación con el Alcalde, para el acceso a la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- ❖ Coordinación con Recursos Humanos para la ejecución del instrumento, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- ❖ Tabulación de los datos obtenidos.
- ❖ Redacción de los resultados.

3.9 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

- ❖ Primero; se organizó los datos recolectados para la representación de los mismos haciendo uso del paquete estadístico PASW Statistics 18 y Microsoft Office-Microsoft Excel 2010.
- ❖ Segundo; Para el presente estudio de investigación, se hará uso de la estadística descriptiva (tablas de distribución de frecuencia, cuadros y gráficos estadísticos).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para obtener las conclusiones del trabajo de investigación a partir de los datos recopilados del trabajo de campo, se ha considerado imprescindible el procesamiento y análisis a través de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simples e histograma. Para la validación estadística del instrumento de medición, la codificación y procesamiento de los datos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 19.0 y Excel 2010.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 110 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tal como indica la muestra. Los cuales han sido encuestados a través de una ficha.

4.1. RESULTADO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA.

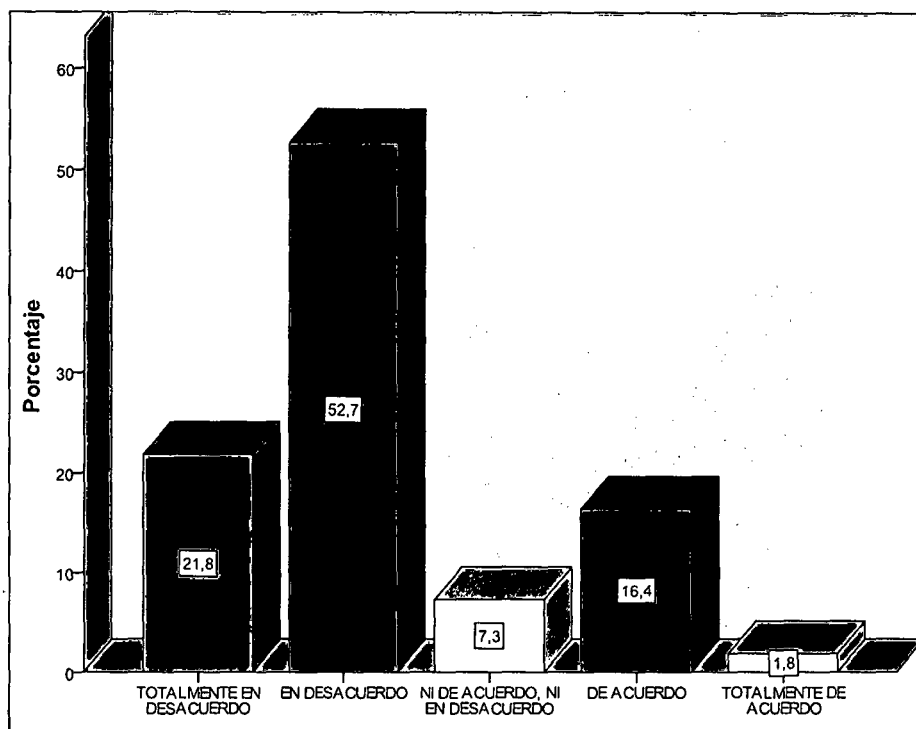
TABLA N° 01

¿UD. ESTÁ SATISFECHO CON EL SUELDO QUE PERCIBE CON SU ACTUAL TRABAJO?

Validos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	24	21,8	21,8
EN DESACUERDO	58	52,7	74,5
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	8	7,3	81,8
DE ACUERDO	18	16,4	98,2
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	1,8	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 01



En la tabla y gráfico N° 01, se observa los estadísticos de la Información: "UD. ESTÁ SATISFECHO CON EL SUELDO QUE PERCIBE CON SU ACTUAL TRABAJO", de un total de 110 trabajadores; 24 están Totalmente en desacuerdo con el sueldo que perciben, 58 trabajadores

están en desacuerdo con el sueldo que reciben, 08 trabajadores se muestran indecisos, 18 afirman que están De acuerdo y 02 trabajadores aclaran que están totalmente de acuerdo, las cuales representan a 21.8%, 52.7%, 7.3%, 16.4% y 1.8% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están en desacuerdo con el sueldo que perciben.

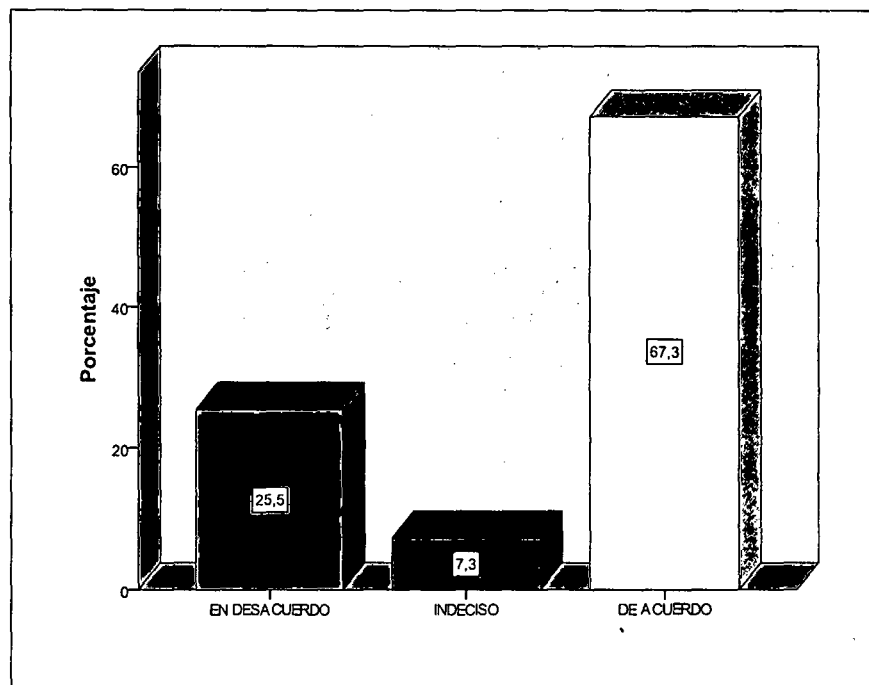
TABLA N° 02

¿UD. CUENTA CON LOS MATERIALES Y EQUIPOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	28	25,5	25,5
INDECISO	8	7,3	32,7
DE ACUERDO	74	67,3	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 02



En la tabla y gráfico N° 02, se observa los estadísticos de la Información: "UD. CUENTA CON LOS MATERIALES Y EQUIPOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS", de un total de 110 trabajadores; 28 están En desacuerdo con los materiales y equipos necesarios que cuentan, 08 trabajadores se muestran indecisos con los materiales y equipos que cuentan y 74 trabajadores se muestran De acuerdo, las cuales representan a 25.5%, 7.3% y 67.3% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo con los materiales y equipos que cuentan.

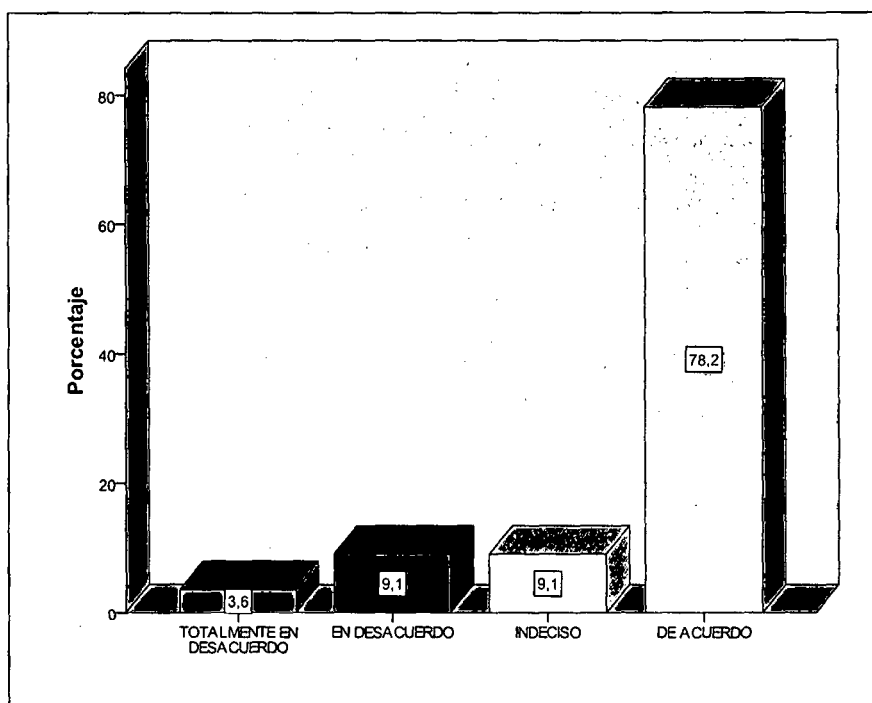
TABLA N° 03

¿UD. SE SIENTE SEGURO Y ESTABLECE POR TENER UN CONTRATO DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	3,6	3,6
EN DESACUERDO	10	9,1	12,7
INDECISO	10	9,1	21,8
DE ACUERDO	86	78,2	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 03



En la tabla y gráfico N° 03, se observa los estadísticos de la Información: "UD. SE SIENTE SEGURO Y ESTABLECE POR TENER UN CONTRATO DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD", de un total de 110 trabajadores; 04 están Totalmente en desacuerdo con el contrato de trabajo en la municipalidad, 10 trabajadores se muestran En desacuerdo con el contrato de trabajo en la municipalidad, 10 trabajadores no opinan sobre el contrato de trabajo en la municipalidad y 86 trabajadores se muestran De acuerdo, las cuales representan a 3.6%, 9.1%, 9.1% y 78.2% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo por tener un contrato de trabajo en la municipalidad.

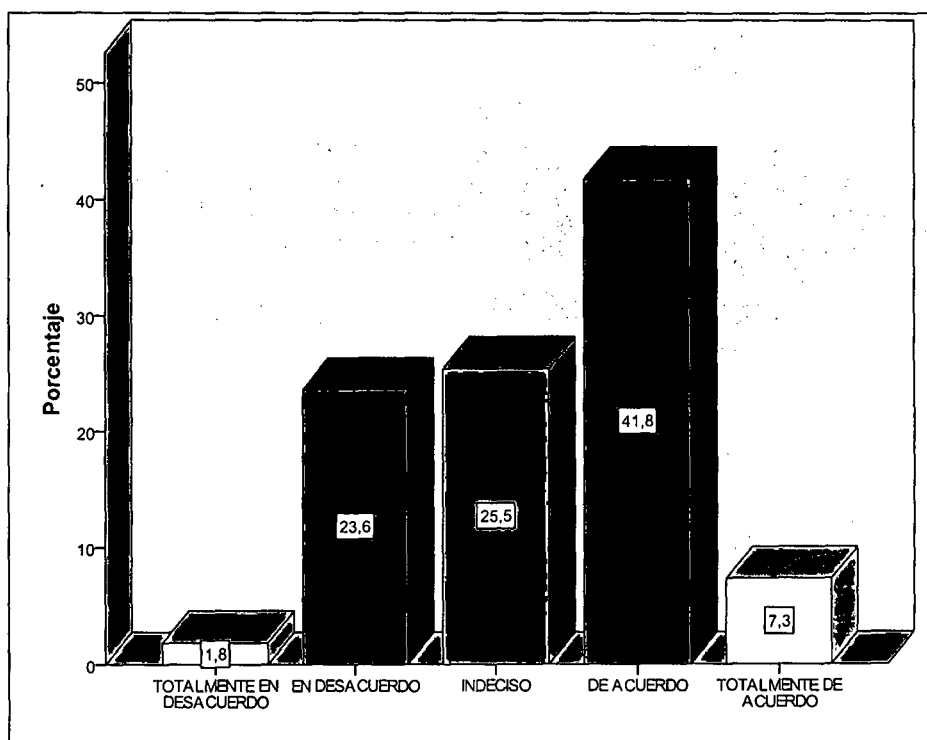
TABLA N° 04

¿UD. RECIBE SUS GRATIFICACIONES Y SUS VACACIONES DE ACUERDO A LEY?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	1,8	1,8
EN DESACUERDO	26	23,6	25,5
INDECISO	28	25,5	50,9
DE ACUERDO	46	41,8	92,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	7,3	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 04



En la tabla y gráfico N° 04, se observa los estadísticos de la Información:

“UD. RECIBE SUS GRATIFICACIONES Y SUS VACACIONES DE

ACUERDO A LEY", de un total de 110 trabajadores; 02 están Totalmente en desacuerdo, 26 en desacuerdo, 28 trabajadores se muestran indecisos, 46 trabajadores se muestran De acuerdo y 08 trabajadores administrativos están totalmente de acuerdo, las cuales representan a 1.8%, 23.6%, 25.5%, 41.8% y 7.3% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos reciben sus gratificaciones y vacaciones de acuerdo a Ley.

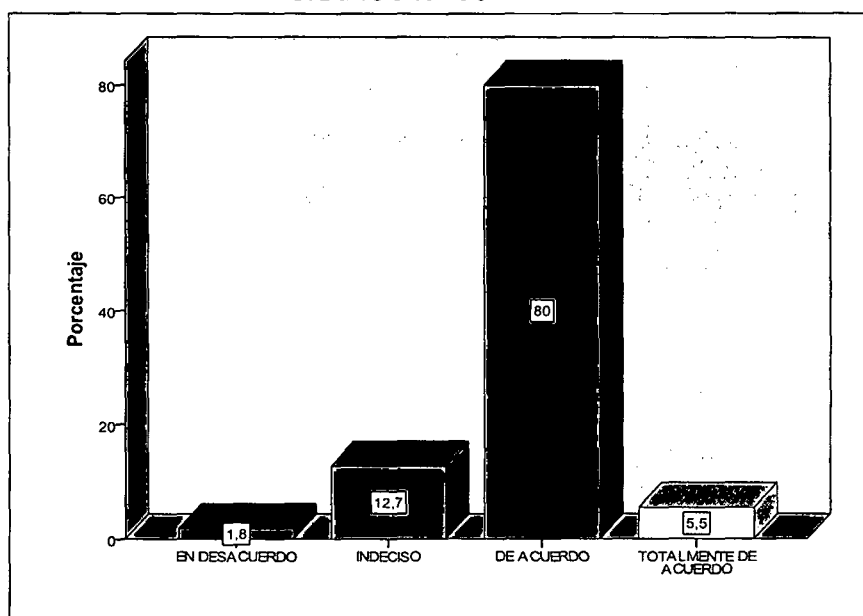
TABLA N° 05

¿EL JEFE DEL ÁREA DEMUESTRA UN DOMINIO TÉCNICO O CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	1,8	1,8
INDECISO	14	12,7	14,5
DE ACUERDO	88	80,0	94,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	5,5	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 05



En la tabla y gráfico N° 05, se observa los estadísticos de la Información: "EL JEFE DEL ÁREA DEMUESTRA UN DOMINIO TÉCNICO O CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES", de un total de 110 trabajadores; 02 están En desacuerdo, 14 trabajadores se muestran indecisos, 88 trabajadores se muestran De acuerdo y 08 trabajadores administrativos están Totalmente de acuerdo, las cuales representan a 1.8%, 12.7%, 80% y 5.5% respectivamente.

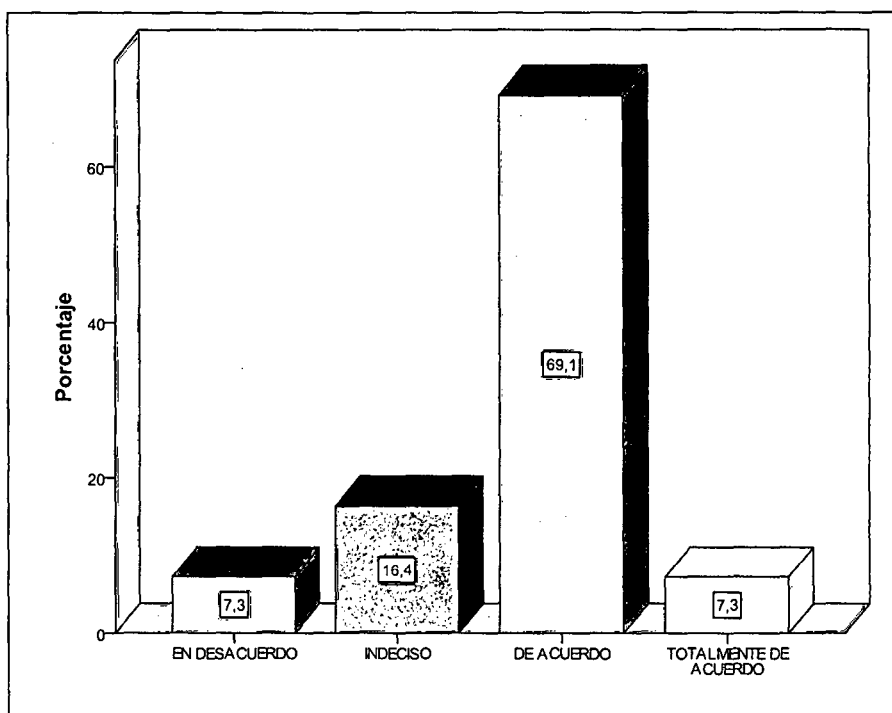
TABLA N° 06

¿EL JEFE DEL ÁREA TOMA DECISIONES CON LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	08	7,3	7,3
INDECISO	18	16,4	23,6
DE ACUERDO	76	69,1	92,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	08	7,3	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 06



En la tabla y gráfico N° 06, se observa los estadísticos de la Información: "EL JEFE DEL ÁREA TOMA DECISIONES CON LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL", de un total de 110 trabajadores; 08 afirman que están en desacuerdo, 18 trabajadores se muestran indecisos, 76 trabajadores indican que están De acuerdo y 08 trabajadores administrativos están totalmente de acuerdo, las cuales representan a 7.3%, 16.4%, 69.1% y 7.3% respectivamente.

Entonces se concluye que en los trabajadores administrativos el jefe toma decisión conjuntamente con el personal.

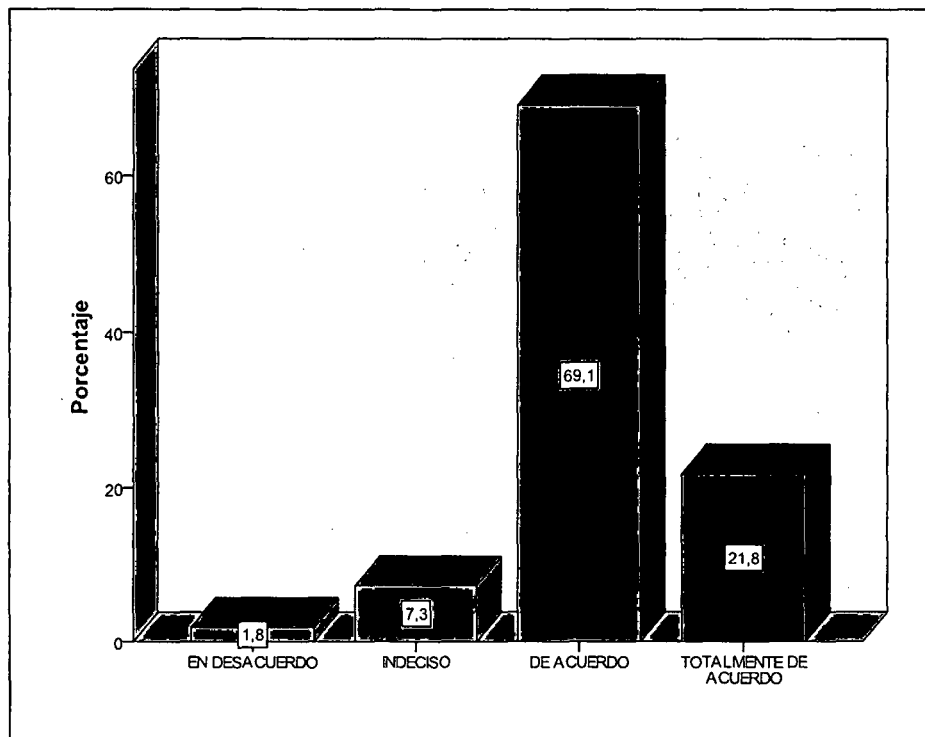
TABLA N° 07

¿UD. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA MUNICIPALIDAD?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	1,8	1,8
INDECISO	8	7,3	9,1
DE ACUERDO	76	69,1	78,2
TOTALMENTE DE ACUERDO	24	21,8	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 07



En la tabla y gráfico N° 07, se observa los estadísticos de la Información:

"UD. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA MUNICIPALIDAD", de un total de 110 trabajadores; 02 trabajadores aluden que está En desacuerdo, 08 se muestran indecisos, 76 trabajadores están De acuerdo y 24

trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, las cuales representan a 1.8%, 7.3%, 69.1%, y 21.8% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo con su identificación en la municipalidad.

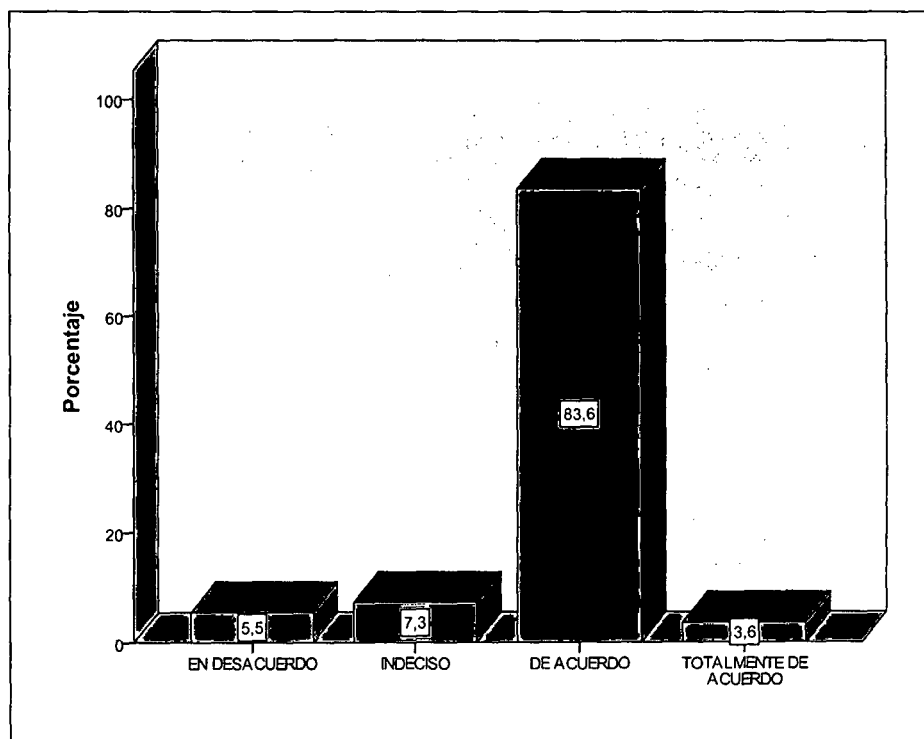
TABLA N° 08

¿UD. ESTA SATISFECHO EN EL CARGO QUE ACTUALMENTE SE DESEMPEÑA?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	6	5,5	5,5
INDECISO	8	7,3	12,7
DE ACUERDO	92	83,6	96,4
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	3,6	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 08



En la tabla y gráfico N° 08 se observa los estadísticos de la Información: "UD. ESTA SATISFECHO EN EL CARGO QUE ACTUALMENTE SE DESEMPEÑA", de un total de 110 trabajadores; 06 trabajadores aluden que está En desacuerdo, 08 se muestran indecisos, 92 trabajadores están De acuerdo y 04 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, las cuales representan a 5.5%, 7.3%, 83.6%, y 3.6% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo con el cargo que desempeña en la municipalidad.

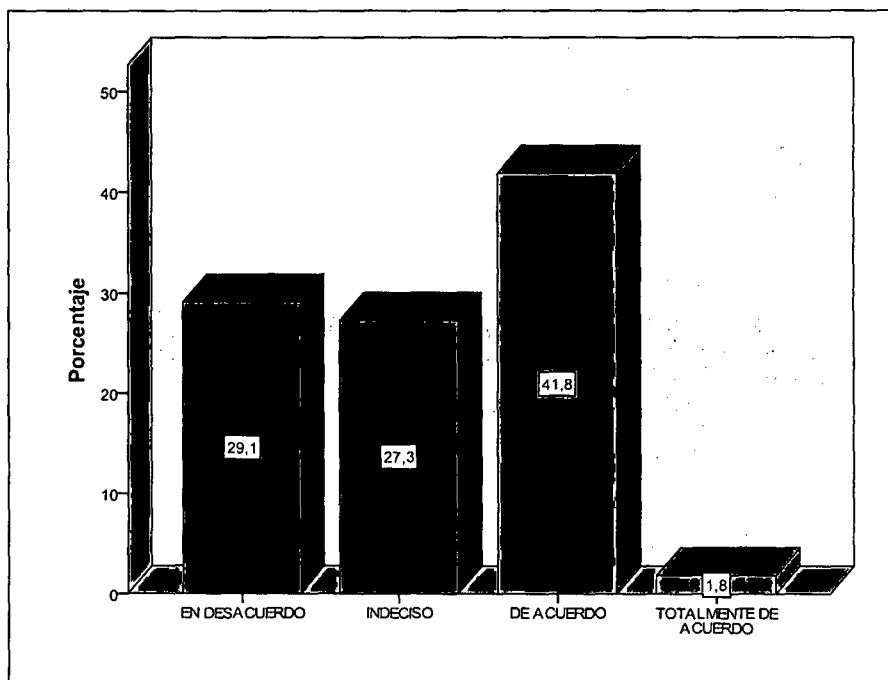
TABLA N° 09

¿LOS RECONOCIMIENTOS QUE RECIBE UD. POR SU BUEN DESEMPEÑO SON JUSTOS Y EQUITATIVOS, EN COMPARACIÓN CON LO QUE RECIBEN EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	32	29,1	29,1
INDECISO	30	27,3	56,4
DE ACUERDO	46	41,8	98,2
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	1,8	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 09



En la tabla y gráfico N° 09, se observa los estadísticos de la Información: "LOS RECONOCIMIENTOS QUE RECIBE UD. POR SU BUEN DESEMPEÑO SON JUSTOS Y EQUITATIVOS, EN COMPARACIÓN CON LO QUE RECIBEN EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO", de un total de 110 trabajadores; 32 trabajadores aluden que está En desacuerdo, 54 trabajadores afirman que están En desacuerdo, 30 se muestran indecisos, 46 trabajadores están De acuerdo y 02 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, las cuales representan a 29.1%, 27.3%, 41.8%, y 1.8% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo con el reconocimiento que reciben por su buen desempeño en la municipalidad.

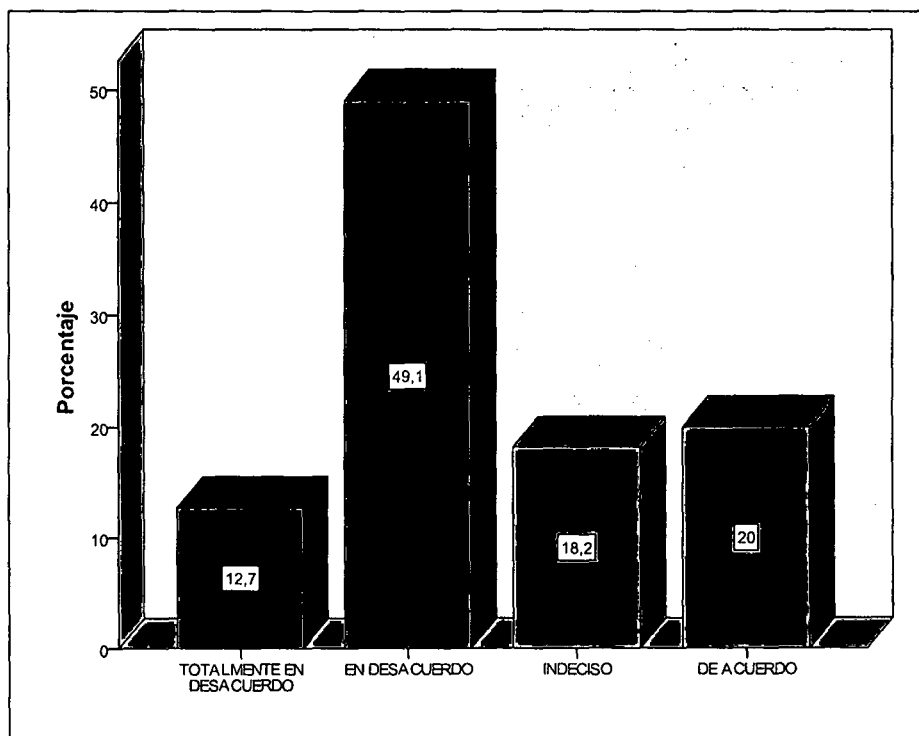
TABLA N° 10

¿UD. RECIBE ALGÚN INCENTIVO POR PARTE DE LA EMPRESA (COMISIÓN, FELICITACIÓN, Y OTROS)
CUANDO REALIZA ALGÚN TRABAJO ENCOMENDADO?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	12,7	12,7
EN DESACUERDO	54	49,1	61,8
INDECISO	20	18,2	80,0
DE ACUERDO	22	20,0	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 10



En la tabla y gráfico N° 10, se observa los estadísticos de la Información:
"UD. RECIBE ALGÚN INCENTIVO POR PARTE DE LA EMPRESA
(COMISIÓN, FELICITACIÓN, Y OTROS) CUANDO REALIZA ALGÚN

TRABAJO ENCOMENDADO", de un total de 110 trabajadores; 14 trabajadores aluden que está Totalmente en desacuerdo, 54 trabajadores afirman que están en Desacuerdo, 20 se muestran indecisos y 22 trabajadores están De acuerdo, las cuales representan a 12.7%, 49.1%, 18.2%, y 20% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos no reciben ningún beneficio por parte de la Municipalidad

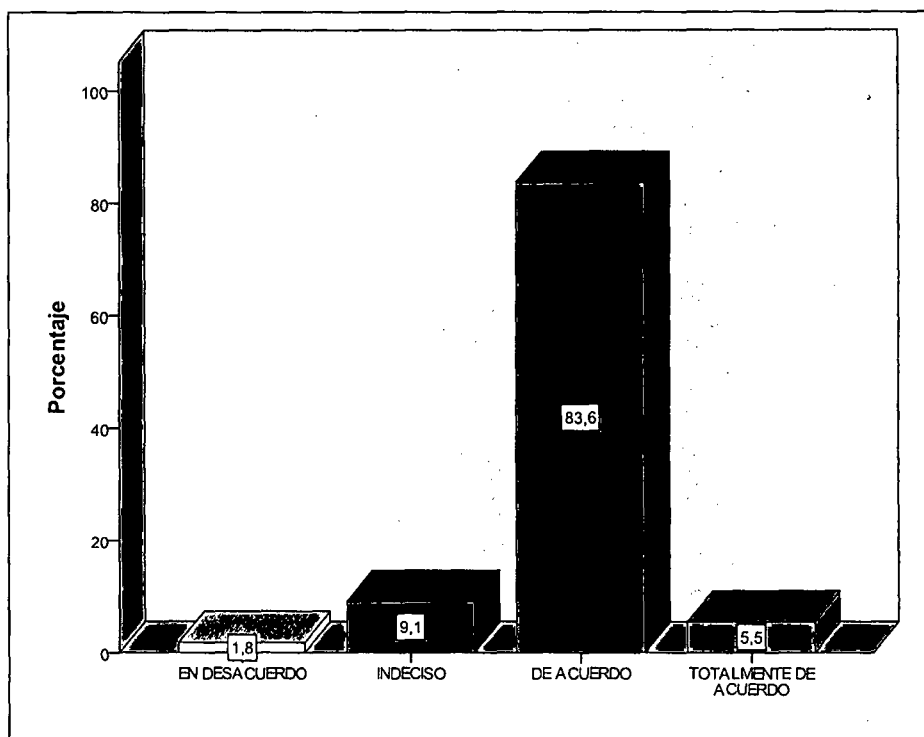
TABLA N° 11

¿UD. SE SIENTE REALIZADO POR LAS TAREAS QUE REALIZA EN SU LUGAR DE TRABAJO?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	1,8	1,8
INDECISO	10	9,1	10,9
DE ACUERDO	92	83,6	94,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	5,5	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N°11



En la tabla y gráfico N° 11, se observa los estadísticos de la Información: "UD. SE SIENTE REALIZADO POR LAS TAREAS QUE REALIZA EN SU LUGAR DE TRABAJO", de un total de 110 trabajadores; 02 trabajadores aluden que está En desacuerdo, 10 se muestran indecisos, 92 trabajadores afirman que están de De acuerdo y 06 trabajadores están Totalmente de acuerdo, las cuales representan a 1.8%, 9.1%, 83.6%, y 5.5% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo por las tareas que realizan en la Municipalidad.

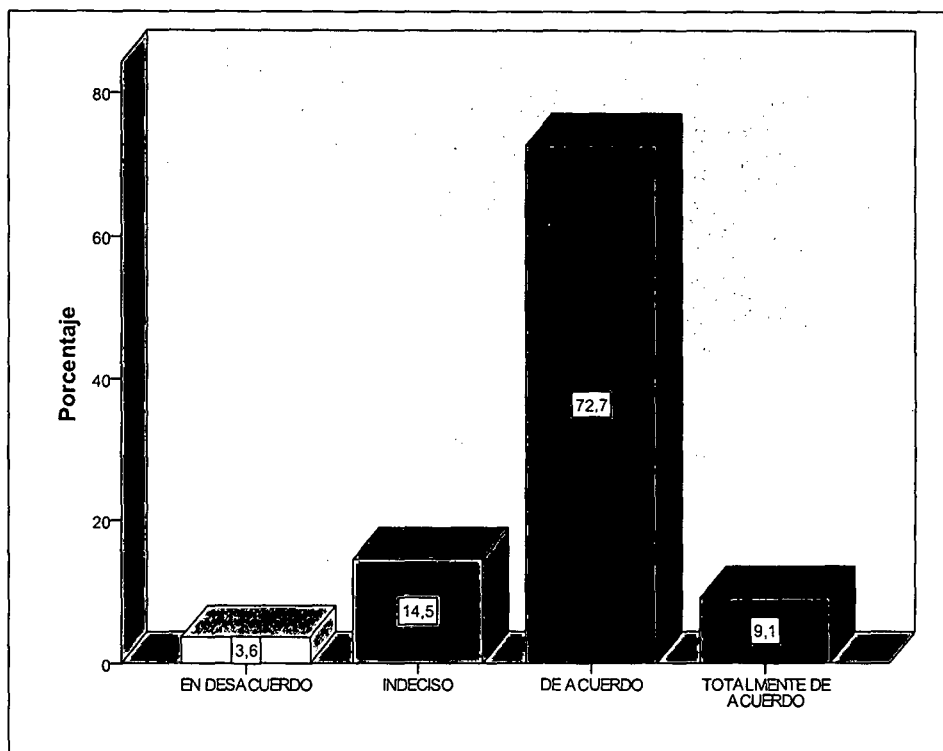
TABLA N° 12

¿UD. CONSIDERA QUE LOS TRABAJOS QUE DESEMPEÑA ESTAN DE ACUERDO A SU PERFIL PROFESIONAL?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	4	3,6	3,6
INDECISO	16	14,5	18,2
DE ACUERDO	80	72,7	90,9
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	9,1	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 12



En la tabla y gráfico N° 12, se observa los estadísticos de la Información:
 "UD. SE SIENTE REALIZADO POR LAS TAREAS QUE REALIZA EN SU LUGAR DE TRABAJO", de un total de 110 trabajadores; 04 trabajadores

aluden que está En desacuerdo, 16 se muestran indecisos, 80 trabajadores afirman que están de De acuerdo y 10 trabajadores están Totalmente de acuerdo, las cuales representan a 3.6%, 14.5%, 72.7%, y 9.1% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo por las tareas que realizan en la Municipalidad porque son de su perfil.

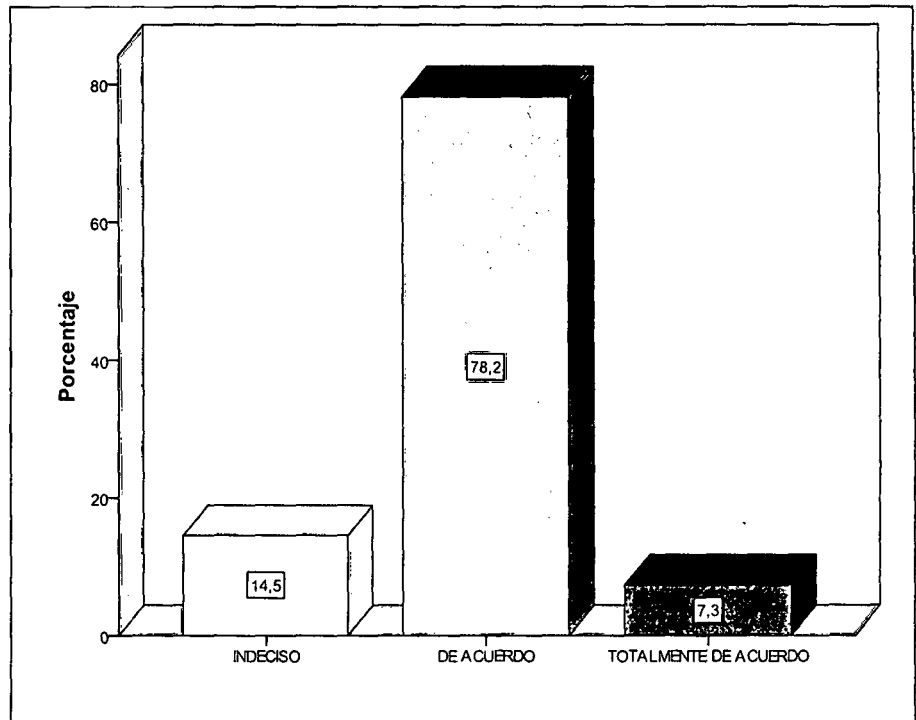
TABLA N° 13

¿UD. CRE QUE FORMA PARTE DE SU EQUIPO DE TRABAJO PARA LA TOMA DE DECISIONES?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INDECISO	16	14,5	14,5
DE ACUERDO	86	78,2	92,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	7,3	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 13



En la tabla y gráfico N° 13, se observa los estadísticos de la Información: "UD. CREE QUE FORMA PARTE DE SU EQUIPO DE TRABAJO PARA LA TOMA DE DECISIONES", de un total de 110 trabajadores; 16 se muestran indecisos, 86 trabajadores afirman que están de De acuerdo y 08 trabajadores están Totalmente de acuerdo, las cuales representan a 14.5%, 78.2% y 7.3% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo por formar parte del equipo de la Municipalidad porque son de su perfil.

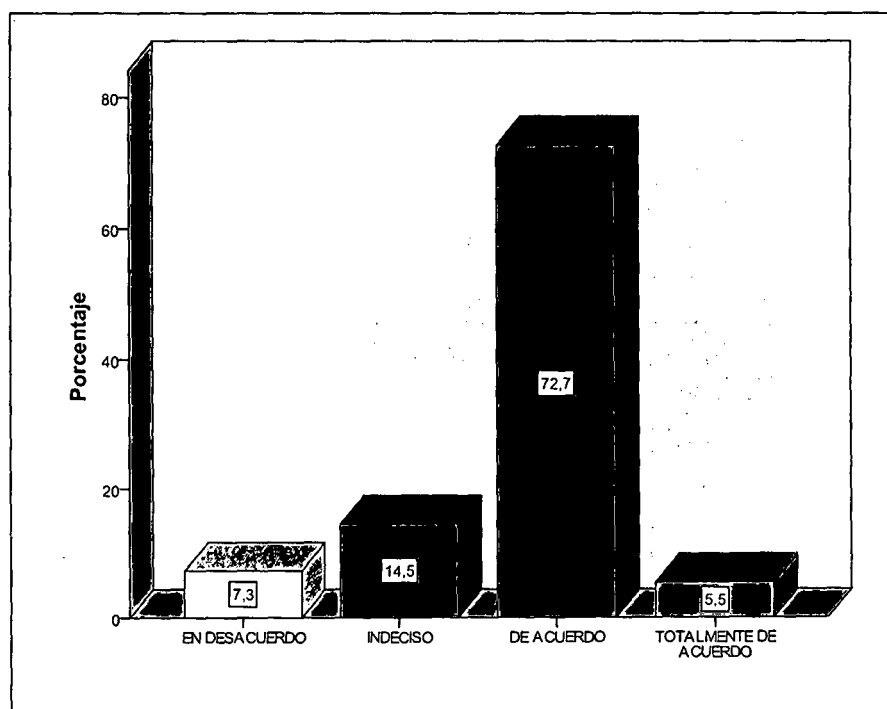
TABLA N° 14

¿EL JEFE DE SU ÁREA ESCUCHA DEBIDAMENTE LAS IDEAS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	8	7,3	7,3
INDECISO	16	14,5	21,8
DE ACUERDO	80	72,7	94,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	5,5	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 14



En la tabla y gráfico N° 14, se observa los estadísticos de la Información: "EL JEFE DE SU ÁREA ESCUCHA DEBIDAMENTE LAS IDEAS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO", de un total de 110 trabajadores; 08 trabajadores afirman En desacuerdo, 16

trabajadores se muestran indecisos, 80 trabajadores afirman que están de De acuerdo y 06 trabajadores están Totalmente de acuerdo, las cuales representan a 7.3%, 14.5%, 72.7% y 5.5% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo, es decir el jefe de su área escucha debidamente las ideas y sugerencias para mejorar la calidad del trabajo.

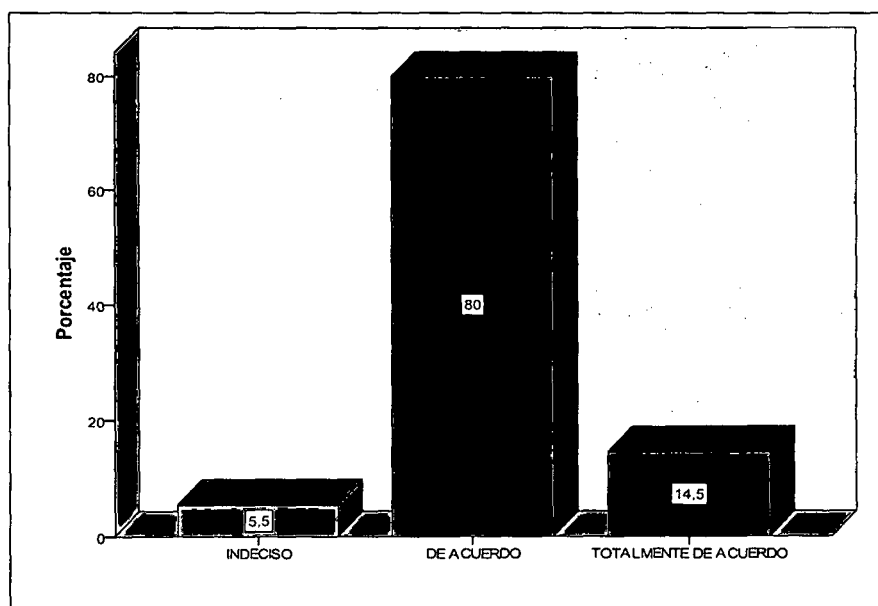
TABLA N° 15

¿UD. CREE QUE SU ACTUAL TRABAJO ES INTERESANTE?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INDECISO	6	5,5	5,5
DE ACUERDO	88	80,0	85,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	16	14,5	100,0
Total	110	100,0	

FUENTE BASE DE DATOS DE ENCUESTA

GRÁFICO N° 15



En la tabla y gráfico N° 15, se observa los estadísticos de la Información: "UD. CREE QUE SU ACTUAL TRABAJO ES INTERESANTE", de un total de 110 trabajadores; 06 trabajadores se muestran indecisos, 88 trabajadores afirman que están de De acuerdo y 16 trabajadores están Totalmente de acuerdo, las cuales representan a 5.5%, 80% y 14.5% respectivamente.

Entonces se concluye que los trabajadores administrativos están De acuerdo, porque el trabajo actual que tienen es interesante.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

Contrastación de Hipótesis General

Primer Paso:

A continuación se plantean la hipótesis general estadística: nula y alterna.

Ho: Los factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica no son autorrealización, autoestima y sociales.

$$X^2 = Vt$$

Ha: Los factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son autorrealización, autoestima y sociales.

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 10.31$$

$$gl = n - 1 = 5 - 1 = 4$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba

$$\chi^2_{tabla} = 9.49$$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$\chi^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó =10.31

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$10.31 > 9.49 \text{ por tanto:}$$

CONCLUSIÓN ESTADÍSTICA:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir **“Los Factores Motivacionales de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son autorrealización, autoestima y sociales”**

CONCLUSIONES

- ❖ El personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica un 77% (89), si cuenta con los diversos Factores Motivacionales.
- ❖ El personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica presento un 33% (26), no cuenta con los Factores Motivacionales.
- ❖ En los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se apreció que el 77%(89) del personal administrativo cuenta con los Factores Motivacionales. Al ser analizado el resultado de la chi cuadrada y dar un resultado de $X^2= 10.31$ el cual es mayor al valor esperado, de la tabla $\alpha=0.05(X^2_{\text{tabla}}= 9,49)$, lo cual nos indica un respaldo a la hipótesis Alterna, y un rechazo a la hipótesis Nula. Por tanto se concluye que: Existe un respaldo a la hipótesis de investigación donde se cumple con los factores Motivacionales de Autorrealización, Autoestima y Sociales.
- ❖ La Motivación es una herramienta indispensable en el medio laboral, ya que por medio de esta tanto el empleado como la organización pueden llegar a tener resultados satisfactorios tales como: una buena relación de trabajo, una mejor producción, un incremento en las expectativas de la vida en el empleado, entre otras. Así también se afirmó que existen factores desmotivantes que llevan al empleado a responder con apatía en su trabajo.

RECOMENDACIONES

- ❖ A las Autoridades de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se le recomienda incorporar la Motivación como estrategia para alcanzar objetivos y Metas.
- ❖ A las Autoridades de la Municipalidad Provincial de Huancavelica ofrecer capacitaciones, charlas y talleres de motivación personal y motivación al trabajo, demostrarles que esta es crucial para lograr los objetivos Organizacionales
- ❖ A las Autoridades de la Municipalidad Provincial de Huancavelica brindarle seguridad al trabajador creando programas que fomenten su confianza, como pueden ser planes adecuados a las posibilidades reales de la Municipalidad Provincia de Huancavelica.
- ❖ A los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales; se sugiere que se realice estudios similares.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. BUNGE, Mario "La Investigación Científica." Editorial Ariel S.A. 1985 Madrid España. pp. 29-42.
2. CARRAZCO DÍAZ S. (2005) "Metodología de la Investigación Científica" Aplicaciones en Educación y otras Ciencias Sociales. 1^{era} Edición, Editorial San Marcos. pp. 43, 314, 315.
3. CRISOLOGO ARCE, Aurelio (2000) "Conceptos Métodos y Modelos de la Investigación Científica", Ediciones Abedul E.I.R.L. 3^{ra} Edición p 65.
4. HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2003) "Metodología de la Investigación", 3^{era} Edición, Editorial McGraw - Hill Interamericana, México. p 45.
5. MOYA CALDERÓN, Rufino (2005) "Estadística descriptiva conceptos y Aplicaciones" 2^{da} Edición, Editorial San Marcos. pp. 89, 99
6. ROBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Sexta edición, Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A., 1994, p.208
7. TORRES BARDALES, C. (1998) "Orientaciones básicas de metodología de la Investigación Científica". 6^{ta} Edición, Editorial San Marcos. pp. 69, 89.
8. TORRES BARDALES, C. (1998) "El Proyecto de Investigación Científica". 2^{da} Edición, Editorial San Marcos. pp. 251.
9. VELÁZQUEZ FERNANDEZ, Ángel R. y REY CORDOVA, Nérida. "Metodología de la Investigación Científica", Editorial San marcos. pp. 193 – 227
10. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R, 1996.
11. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. ,1999.
12. Cantos, Manuel; Valverde, Mireira; Comportamiento Humano en la organización ;2001
13. Chiavenato Adalberto ,1999)
14. Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago, University of Prees, 1964, p.9.

- 21
15. ROBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Sexta edición, Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A., 1994, p.208.
 16. Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc, 1976, p.88.
 17. Keith Davis, Human Behavior at work, Nueva York, McGraw – Hill Book Co., 1972, p. 59.
 18. David Freemante, El Factor estímulo La nueva dimensión en la motivación., Primera edición Buenos Aires: Pearson Education, 2001, p 232.
 19. Gabriela Grzib, Psicología "Bases Cognitivas y Conductuales", Editorial Centro de Estudios Areces, S.A.
 20. Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna del personal. Séptima Edición, 2007, p178-188; p339-351.
 21. Martín Gonzales y Socorro Olivares, Comportamiento Organizacional, Séptima Reimpresión México 2006, p79, p80.
 22. Fernando Zepeda Herrera. Psicología Organizacional. P 129-130.

TESIS:

- ARANA Walter, (2010) "DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES SEGÚN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG".
- Bach. Adm. FERNÁNDEZ SALAZAR Clorinda Obispa y Bach. Adm. TORRES HUAYCUCH Henri Nilton, (2009) con la tesis titulado "FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCABELICA"
- RAMÍREZ, R., M. H. Badli., y J. L. Abreu, (2007), "LA MOTIVACIÓN LABORAL, FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: CASO EMPRESA MANUFACTURERA DE TUBERÍA DE ACERO"

ANEXOS



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0409-2012-FCE-CGOUNH-ANR

Huancavelica, 11 de Setiembre del 2012.

VISTO:

Que con el proveído N° 1462 de fecha 11 de Setiembre del 2012 y la Solicitud de las Tesistas: **YOVANA ALFONSO QUISPE y DEYSI QUISPE CCORA**; pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, y;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional de Huancavelica, es persona jurídica de derecho público interno, se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 23733, su Ley de Creación 25265, EL Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 724-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación

Que, según Oficio Transcriptorio N° 007-2012-CU-SEGE-COyG-UNH de fecha 14-08-2012, el consejo Universitario de la Comisión de Orden y Gestión por Unanimidad, Acuerda, que a partir de la Fecha las Facultades de la UNH, emitirán Resoluciones de Decanato o Resoluciones Directorales para cualquier tramite respectivo.

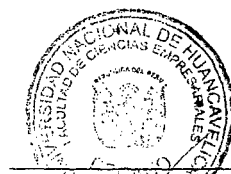
En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0001-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 15-08-2012 el Decano de la Facultad;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis de las Bachilleres en Ciencias Administrativas **YOVANA ALFONSO QUISPE y DEYSI QUISPE CCORA** para el día Miércoles 19 de Setiembre del 2012, a horas 05:00 p.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
RAP Adm



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 075-2012-FCE-COG-UNH-ANR

Huancavelica, 02 de Marzo del 2012.

VISTO:

Oficio N° 0136-2012-EAPA-DFCE-COG/UNH de fecha 02-03-12, solicitud de las **BACHILLERES: Yovana ALFONSO QUISPE y Deysi QUISPE CCORA**, de la E.A.P. de **ADMINISTRACION** solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Titulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Titulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Titulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión y Sustentación de la tesis titulada **"FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA"** presentada por las **BACHILLERES: Yovana ALFONSO QUISPE y Deysi QUISPE CCORA**, de la E.A.P. de **ADMINISTRACION**.

- Lic. Adm. Alberto VERGARA AMES
- Mg. Edgar Augusto SALINA LOARTE
- Lic. Mat. Oscar Manuel GARCIA CAJO
- Econ. Juan William RODAS ALEJOS

Presidente
Secretario
Vocal
Suplente



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 075-2012-FCE-COG-UNH-ANR

Huancavelica, 02 de Marzo del 2012.

ARTÍCULO 2°.- Elévase el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



ETC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



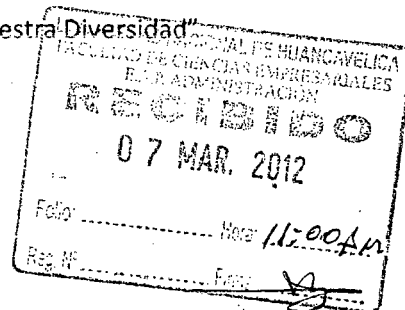
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

INFORME Nº 003-2012-DFECE-P-COGUNH.

A : Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
DIRECTOR DE LA E. A. P. DE ADMINISTRACIÓN
DEL : PRESIDENTE DE LOS MIEMBROS DEL JURADO DE TESIS
ASUNTO : INFORME SOBRE EVALUACIÓN DE TESIS
REF. : Resolución de Nº75-2012-FCE-COGUNH-ANR
FECHA : Huancavelica, marzo 06 de 2012.



Mediante el presente me dirijo a Usted, a fin de informarle, en calidad de Presidente de los Miembros de Jurado, respecto a la revisión de la tesis titulado "**FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA**", presentado por los Bachilleres en Administración: ALFONSO QUISPE, Yovana, y QUISPE CCORA, DEYSI, siendo como sigue:

PRIMERO: Que, mediante Resolución de Nº 075-2012-FCE-COGUNH-ANR se ratifica la designación de los Miembros de Jurado de la tesis titulado "**FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA**", estando conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE	: Lic. Adm. Alberto Vergara Ames
SECRETARIO	: M. Edgar Augusto Salinas Loarte
VOCAL	: Lic. Mat. Oscar Manuel García Cajo

SEGUNDO: Como resultado de la revisión y evaluación de la tesis por los Miembros del Jurado se da conformidad a la presente y se autoriza su pase para su respectiva **SUSTENTACIÓN**, de conformidad al artículo 38º del Reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

TERCERO: Los graduados son **DECLARADOS APTOS** por unanimidad para la sustentación respectiva, por lo que, deberán solicitar al Decano de la Facultad lugar, fecha y hora de sustentación mediante resolución, en concordancia con el artículo 39º del Reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

Es todo cuanto informamos para los fines pertinentes y en conformidad de lo actuado firmamos al pie del presente documento.

LIC. ADM. ALBERTO VERGARA AMES
PRESIDENTE

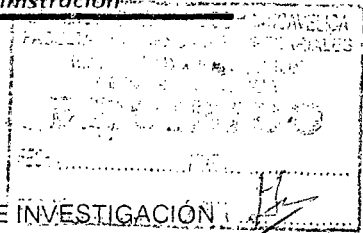
Mg. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE
SECRETARIO

LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCÍA CAJO
VOCAL

Año del Centenario de Machu Picchu para el mundo'

INFORME N° 025-2011-AVA-EAPA-FCE-UNH

A : MG. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE
DIRECTOR DE LA EAP DE ADMINISTRACIÓN
DEL : PRESIDENTE DE LOS MIEMBROS DEL JURADO
ASUNTO : INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE
CIENTÍFICA
REF. : Resolución N° 255-2011-FCE-UNH



FECHA : Huancavelica, 14 de junio de 2011

Mediante el presente nos dirigimos a su despacho a fin de informar en nuestra condición de asesor y Miembros del Jurado calificador de proyecto de investigación, el mismo que detallamos a continuación:

- 1.- Que con Resolución N° 255-2011-FCE-UNH se designa Asesor y miembros del jurado calificador del proyecto de investigación denominado "FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA EN EL AÑO 2011", presentado por los Bachilleres en Administración: Alfonso Quispe Yovana y Quispe Ccora Deysi; estando conformado de la siguiente manera::

ASESOR : Econ: Fredy Rivera Trucios
PRESIDENTE : Lic. Adm. Alberto Vergara Ames.
SECRETARIO : Mg. Edgar Augusto Salinas Loarte.
VOCAL : Lic. Mat. Oscar Manuel Garcia Cajo
SUPLENTE : Econ. Juan William Rodas Alejos

- 2.- El Asesor y Miembros del Jurado Calificador luego de haber revisado el Proyecto de Investigación arriba mencionado, dan a conocer sus apreciaciones procediéndose a su análisis. Luego de una amplia evaluación el Asesor y los Miembros del Jurado Calificador proceden a emitir su resultado, siendo a horas 4.00pm del mismo día.

El proyecto de Investigación Científica se devuelve al interesado para que realice las correcciones.

En conformidad a lo actuado firmamos al pie del presente documento

Presidente

Secretario

Vocal

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCavelica
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION
PROVEÍDO

Aseñor

FECHA:

Visto = document number 2

Para el:



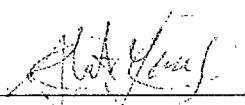
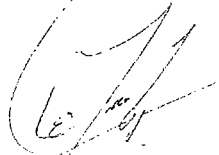
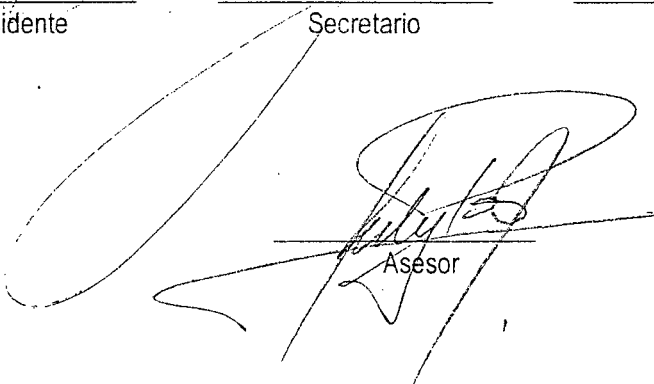
OBSERVACIONES AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

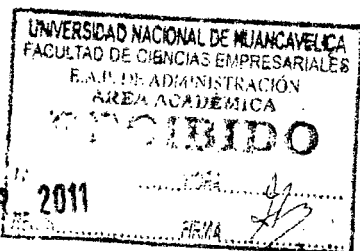
1. DEL ASESOR:

- Definir el nombre del proyecto en el marco de los objetivos de la investigación.
- Mejorar la redacción, ortografía y buscar el sentido de la coherencia del texto.
- Adecuar la matriz a los contenidos mínimos según esquema
- Disponer de una bibliografía adecuada al tema de investigación.

2. DE LOS MIEMBROS DEL JURADO.

- Ajustar el proyecto de investigación na los anexos 7,8,10 del RGT
- Describa las características necesarias para ser objeto de una investigación científica
- La teoría en la que se fundamenta debe de tener una consistencia interna y externa
- Los instrumentos utilizados deben de reunir las condiciones necesarias y debe de utilizar adecuadamente las técnicas de análisis
- Ampliar la justificación, ya sea del marco teórico.
- Precisar antecedentes de investigaciones similares.
- Aporta metodologías de interés para los investigadores.
- Definir correctamente las variables de estudio.
- Precisar el aspecto administrativo, en cuanto al potencial humano y reajuste del cronograma.
- Ampliar la bibliografía relacionada a su investigación.
- Mejorar la redacción ortográfica del proyecto.

 _____ Presidente	 _____ Secretario	_____ Vocal
 _____ Asesor		



SOLICITO: ASESOR PARA
ELABORACION DE TESIS PARA OPTAR
EL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION.

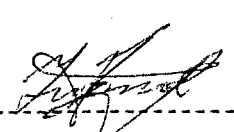
SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION

Yo, ALFONSO QUISPE, Yovana con
código N° 2003411409 Y QUISPE CCORA,
Deysi con código N° 2004411320
egresadas de la Escuela Académica,
Profesional de Administración Facultad de
Ciencias Empresariales de la
Universidad Nacional de Huancavelica
solicito y expongo:

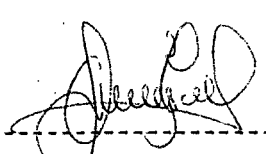
Que teniendo la necesidad de elaborar la tesis para obtener nuestro
titulo profesional en Administración, le solicitamos nos designe como
Asesor al **Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos**, para contar con el
seguimiento de la elaboración de nuestro Proyecto de Tesis y nuestro
informe final.

POR LO EXPUESTO
Ruego a UD. Señor Director sírvase
acceder a mi petición.

Huancavelica, 07 de Marzo del 2010



ALFONSO QUISPE, Yovana
Cod. 2003411409



QUISPE CCORA, Deysi
Cod. 2004411320

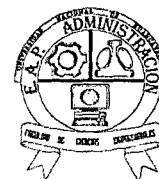
ANEXO 01

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DE ESTUDIO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICO PROFECIONAL DE ADMINISTRACION



FACTORES MOTIVACIONALES, DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA.

Cuestionario N° _____

Datos Personales:

Edad: _____ Sexo: (M) (F)

Condición de Trabajo:

Nombrado ☐

Contratado ☐

CAS ☐

Objetivo: Determinar los Factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Instrucciones: Evalué cada uno de las siguientes expresiones y marque con una "X" la alternativa que mejor le parezca. Esta evaluación es anónima.

TA: Totalmente de acuerdo

A: De acuerdo

I: Ni desacuerdo, ni en desacuerdo

D. En desacuerdo

TD: Totalmente en desacuerdo

PREGUNTAS	TA	A	I	D	TD
1. ¿Ud. Está satisfecho con el sueldo que percibe con su actual trabajo?					
2. ¿Ud. cuenta con los materiales y equipos necesarios para cumplir con las obligaciones que le son encomendadas?					
3. ¿Ud. se siente seguro y estable por tener un contrato de trabajo en la Municipalidad?					
4. ¿Ud. recibe sus gratificaciones y sus vacaciones de acuerdo a la Ley?					
5. ¿El jefe del área demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones?					
6. ¿El jefe del área toma decisiones con la participación del personal?					
7. ¿Ud. se siente identificado con la Municipalidad?					
8. ¿Ud. está satisfecho en el cargo que actualmente se desempeña?					
9. ¿Los reconocimientos que recibe Ud. por su buen desempeño, son justos y equitativo, en comparación con lo que reciben el resto de sus compañeros de trabajo?					
10- ¿Ud. recibe algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando realiza algún trabajo encomendado?					
11. ¿Ud. se siente realizado por las tareas que realiza en su lugar de trabajo?					
12. ¿Ud. considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo a su perfil profesional?					
13. ¿Usted cree que forma parte de su equipo de trabajo para la toma de decisiones?					
14. ¿El jefe de su área escucha debidamente					

las ideas y sugerencias para mejorar la calidad del trabajo?					
15. ¿Ud. cree que su actual trabajo es interesante?					

ALFONSO QUISPE, Yovana
Investigadora

QUISPE CCORA, Deysi
Investigadora

ANEXO N° 02

ESCALA DICOTÓMICA CON EL JUICIO DE EXPERTOS

ANEXO N° 02: ESCALA DICOTÓNICA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ESCALA DICOTÓNICA PARA JUICIO DE EXPERTO
APRECIACIÓN DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

FACTORES MOTIVACIONALES, DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA.

N°	ITEM	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
1	El instrumento tiene estructura lógica.		
2	El cuadro está bien estructurado.		
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems es aceptable.		
4	Los términos en las preguntas son claros y comprensibles.		
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación.		
6	El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.		
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación.		
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.		
9	El instrumento abarca las variables, e indicadores.		
10	Los ítems pueden contrastar la hipótesis.		

ITEMS

OBSERVACIONES

SUGERENCIAS

Nombre y apellido del experto: _____

Fecha: _____

Firma del experto

ANEXO N°3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO TENTATIVO	FORMULA CIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
FACTORES MOTIVACIONALES, DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA.	¿Cuáles son los factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica,	OBJETIVO GENERAL: Determinar los factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar los factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica Analizar los factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica	HIPÓTESIS INVESTIGACIÓN Los factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica, no son autorrealización, Autoestima y Sociales. HIPÓTESIS NULA Los factores Motivacionales, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica, son autorrealización, Autoestima y Sociales.	Factores Motivacionales	En el presente trabajo de investigación se utilizó el Diseño No Experimental, descriptivo simple. M ————— O M: Trabajadores administrativos del Municipio Provincial de Huancavelica. O: Factores de Motivacionales.	TIPO DE INVESTIGA CIÓN.- Investigación básica NIVEL DE INVESTIGA CIÓN. Es descriptivo y de particular el descriptivo simple; porque permite estudiar la variable tal como se presentaron en la realidad. MÉTODO CIENTÍFICO El método básico es descriptivo	POBLACIÓN: 209trabajadores administrativos de la M.P.H. MUESTRA: 110 trabajadores administrativos de la M.P.H. MUESTREO: Probabilístico (Aleatorio simple) (sortero).

ANEXO N° 04

GALERIA DE FOTOS

GALERIA DE FOTOS



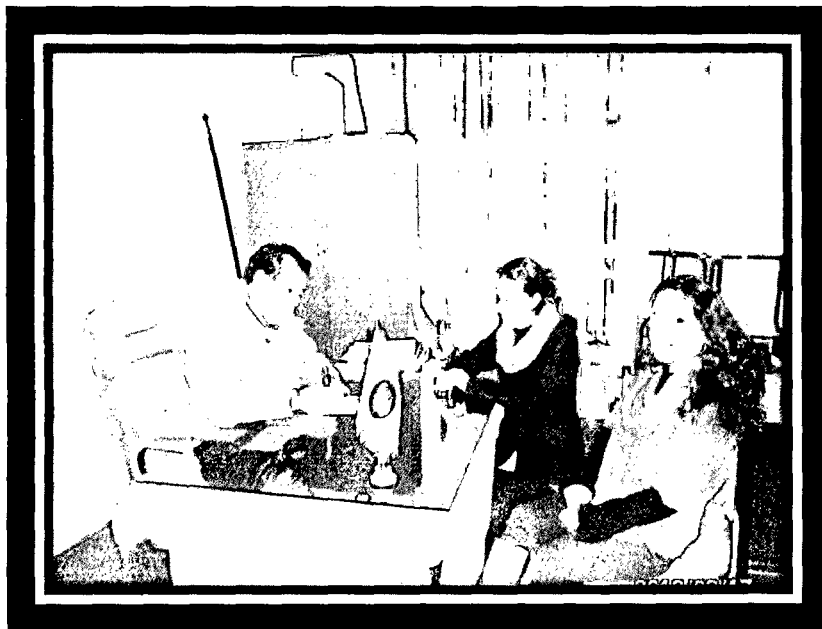
REALIZACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA EN SUS DIFERENTES AREAS



FOTOS DE LOS JUICIOS DE EXPERTOS



Mg. ANTONIETA DEL PILAR URIOL ALBA



Lic. Adm. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA

FOTOS DE LOS JUICIOS DE EXPERTOS



Lic. Adm. GUIDO FIERRO SILVA