



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ
PROYECTO FINAL

ALUMNA: Pamela Verónica Ibarra Subiabre

CARRERA: Tecnicatura Universitaria en Administración

AÑO: 2023

DEDICATORIA:

Agradezco en primer lugar a Dios por darme salud y sabiduría para poder lograr mis objetivos.

A mi familia: mi compañero de vida José y a mi hija Luisana que a pesar de las circunstancias siempre me dieron la fuerza para no rendirme y seguir adelante. A Julieta, mi hija menor que cuando quedo embarazada de ella, decido comenzar la carrera y esto me incentivó a desafiarme a mí misma y continuar.

A mis padres y mis amigos Ivana y Víctor, por las palabras de aliento de siempre.

Al Licenciado Pablo Ibarra Puentes por la buena predisposición y seguimiento durante el transcurso de la carrera.

Muchas gracias

Pamela

1.1 Satisfacción laboral en el área comercial de Claro en Tierra del Fuego, desde la teoría de Herzberg

1.2 Resumen / Abstract:

Se realizará el estudio de los factores que inciden en la satisfacción laboral respecto a vendedores y mandos medios del área comercial de Tierra del Fuego.

En este caso en particular, la investigación se basa en cuáles son las motivaciones predominantes en los empleados que trabajan en el sector y cuáles no. Se analizará en base a la teoría de Herzberg que indica que “los factores de motivación son los que están relacionados con el contenido del trabajo y genera satisfacción, y los factores de higiene relacionado con el contexto del trabajo generan insatisfacción”.

El área comercial de Claro en Tierra del Fuego se caracteriza por promover la comercialización y ventas de productos tales como distribución de cargas virtuales, sims y captura de clientes de la competencia (Portabilidades). Ante este contexto, se investigará sobre la motivación dado que es un tema que contribuye al grado de compromiso de la persona para lograr la realización de los objetivos esperados.

2.1 ¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área comercial de Claro en Tierra del Fuego, desde la teoría de Herzberg?

2.2 Ante el problema mencionado, y en base a la teoría de los dos factores de Herzberg, en primer lugar, se identificarán cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden a su motivación y satisfacción laboral, lo cual se detectarán por medio de la recolección de datos a través de encuestas hacia los empleados. De esta manera se podrá reconocer la situación en la que se encuentran hoy en día los colaboradores en el área comercial en cuanto a su bienestar laboral definiendo los factores higiénicos o motivacionales que se encuentran presentes.

Bajo estos parámetros y con la información recopilada, identificaré cuales son los factores que predominan ante la satisfacción laboral.

3.1 Objetivo general:

- Identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área

3.2 Objetivos específicos:

- 1- Seleccionar datos de la teoría de Herzberg para elaborar las preguntas de investigación.
- 2- Realizar encuesta en base a los factores intrínsecos y extrínsecos.
- 3- Una vez obtenidos los resultados, enumerar los factores del entorno externo e interno que influyen a la satisfacción laboral
- 4- Detallar que influencia tiene cada uno de los factores identificados, con respecto a la satisfacción laboral.
- 5- Examinar las causas que influyen en la satisfacción y en la ausencia de insatisfacción.
- 6- Resumir y concluir con el resultado del análisis realizado.

3.3 Hipótesis:

- **En la satisfacción laboral del área comercial de Claro, inciden los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos.**

En este caso, se trata de una hipótesis descriptiva, dado que se refiere a la búsqueda de características, perfiles de empleados y procesos, para lograr realizar un análisis de la situación en la que se encuentra el área mencionada, con la finalidad de detectar el comportamiento de cada integrante y su entorno, y a su vez de la estructura del área

4.0 Matriz de consistencia con Plan de obtención de datos:

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Satisfacción laboral en el área comercial de Claro en Tierra del Fuego, desde la teoría de Herzberg	¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área comercial de Claro en Tierra del Fuego, desde la teoría de Herzberg?	Identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área	En la satisfacción laboral del área comercial de Claro, inciden factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos.	La motivación	Característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona para lograr la realización de los objetivos esperados. Según la teoría de motivación de Herzberg, los factores de motivación son los que están relacionados con el contenido del trabajo y genera satisfacción, y los factores de higiene relacionado con el contexto del trabajo generan insatisfacción.	Se realizará por medio de un cuestionario con preguntas específicas para la identificación de los factores a los empleados del sector. Serán 10 preguntas a responder relacionadas a factores intrínsecos y extrínsecos.	Intrínsecas y extrínsecas	<u>Intrínsecos:</u> reconocimiento, responsabilidad, posibilidad de desarrollo, capacitación, logros, independencia laboral, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, actividades desafiantes. <u>Extrínsecos:</u> supervisión, salarios, condiciones de trabajo, políticas de pago de la empresa, relaciones con los compañeros y jefes, políticas de la organización, seguridad laboral.

PLAN DE OBTENCION DE DATOS	
Población	El área comercial está compuesta por 3 personas en Ushuaia, 5 en Rio Grande; y 7 personas más en Córdoba, quienes trabajan a distancia en el área de call centers para la zona de Tierra del Fuego. Son en total 15 empleados.
Fuentes	Los datos se obtendrán por medio de las personas que componen esta área.
Localización de las fuentes	Rio Grande, Ushuaia, y parte en Córdoba Capital.
Instrumento de recolección de datos características	Encuesta: Cuestionarios vía mail (autoadministrada) por medio de un formulario de Google con preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert. Se aplicarán 10 preguntas referidas a factores intrínsecos y extrínsecos.

5.0 Marco teórico:

La satisfacción e insatisfacción laboral es un tema que predomina a la mayoría de las empresas en la actualidad. La insatisfacción de cada colaborador puede contribuir involuntariamente a disminuir el crecimiento propio y de la empresa, por diversos factores tales como la mala atención hacia los clientes, disminuir la calidad de los servicios, bajar los niveles de calidad y productividad dentro de la empresa provocando insatisfacción del cliente final, lo que produce también una disminución de clientes en la empresa influyendo en los ingresos. Las causas pueden ser variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la organización o empresa, así como la misma persona.

La motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. A continuación, se mencionarán los conceptos de motivación por distintos autores:

“El término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente. Desde la última perspectiva el término motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea”. (Franklin & Krieger, 2011).

“La motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo”. Por lo tanto, la clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos, y las relaciones que surgen entre ellos (Luthans, 2008).

Frederick Herzberg fue un psicólogo estadounidense famoso por ser de los primeros en estudiar la motivación en el ámbito laboral. Su principal aporte a la psicología social y de las organizaciones fue la teoría de los factores, expuesta en varias de sus publicaciones y siendo, al día de hoy, muy tenida en cuenta en el ámbito laboral. También fue de los primeros en usar encuestas semiestructuradas para recopilar datos más extensos y precisos, en vez de limitarse a baterías con preguntas contestables con sí/no.

Luthans (2008) menciona que Frederick Herzberg amplió el trabajo de Maslow y desarrolló una teoría de contenido específica de la motivación laboral. A diferencia de Maslow, Herzberg condujo hace muchos años un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de Pittsburg, Pensilvania y sus alrededores. Usó el método de incidentes críticos para obtener datos para análisis. Básicamente, se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio:

- 1) Cuando se sintió bien particularmente en su empleo, ¿qué lo animó? y
- 2) cuando se sintió sumamente mal en su empleo, ¿qué lo desanimó?

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron importantes y bastante consistentes. Los sentimientos agradables reportados se relacionaron por lo general con experiencias y el contenido laboral.

Herzberg denominó motivadores a los factores que producen satisfacción y factores de higiene a los que causan insatisfacción. El término higiene se refiere a factores que son preventivos; en la teoría de Herzberg, los factores de higiene son los que evitan la insatisfacción. En conjunto, los motivadores y los factores de higiene se conocen como Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.

Cabe destacar que el método de investigación usado por Herzberg, fue innovador para su época. Este se basaba en el uso de preguntas abiertas, sin que hubieran ideas preconcebidas sobre qué podrían responder los encuestados. Hasta ese momento lo normal era encuestar mediante baterías de preguntas cerradas, del estilo “sí” y “no”, no permitiendo al encuestado expresarse sobre sus opiniones o cómo se sentía.

Esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorias, los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Stephen Robbins, por un lado, propuso sobre esta teoría, la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso.

Herzberg investigó la siguiente pregunta: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Luego clasificó las respuestas. Concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio.

Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción”, lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. Entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito. A la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.

2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente.

3. Esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad, no es una teoría de la motivación.

4. No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable.

5. La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad.

Idalberto Chiavenato, por su parte, describe la teoría de los dos factores con su respectiva clasificación (Higiénicos y motivacionales). Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente • Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Los factores **motivacionales** se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

Chiavenato indica que los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias y los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias. Los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. Indica que los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

Por otro lado, E. Franklin y M.Krieger, detalla que esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Indica que la motivación de las personas depende de dos tipos de factores:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan “factores de insatisfacción”. Constituyen el contexto del cargo e incluyen:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.

- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.
- Salarios
- Estatus
- Seguridad

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores de satisfacción”. Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante
- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Por último, Julio Lopez Mas, explica que el diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Herzberg, son las motivaciones de un trabajo reflexivo. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Si bien la mayor contribución de Frederick Herzberg al campo de la gestión de administración de empresas es su teoría de la motivación e higiene, también es gracias a él que se conoce mejor qué deben hacer las empresas para tener trabajadores con mayor bienestar emocional y, consecuentemente, funcionen mejor. Tenía la clara intención de mejorar las condiciones laborales de los empleados, destacando que las empresas deben ofrecer más oportunidades que incrementen su participación en tareas de gestión, planificación, evaluación y mejora de sus empleos.

Herzberg destacó que los superiores deben reducir su control sobre los subordinados y fomentar su autonomía. Así se hace que estos últimos sean más conscientes sobre el desempeño de su trabajo, además de desarrollar una mayor responsabilidad y asegurándose de que su puesto de trabajo sigue a flote. Así se incrementaría la motivación entre los subordinados y se reduciría la carga de trabajo de los jefes.

Aplicar la **Teoría de Herzberg** es implantar en la empresa valores inspirados en el *bienestar de los trabajadores*.

- Aumento de la responsabilidad de los empleados.
- Incremento de tareas más complejas y relevantes en detrimento de aquellas otras mecánicas y triviales.
- Mejora de las destrezas y habilidades que redunden en una mejora del desempeño de sus funciones.
- Mayores cotas de flexibilidad, libertad de acción y confianza mutua que deje de lado aquellos protocolos de supervisión excesivamente encorsetados.
- Comunicación bidireccional y participación del trabajador en la consecución de logros a los que él mismo haya contribuido.
- Incremento de relaciones sanas entre los trabajadores.
- Promoción del trabajo en equipo y la cooperación.
- Un salario digno, estable y adecuado a las funciones y responsabilidades del trabajador.

Como síntesis se detalla:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que éste conlleva; éstos son los llamados factores motivadores.

2. La insatisfacción en el cargo es función del entorno, de la supervisión, de los colegas y del contexto general; éstos son los llamados factores higiénicos.

3. El empowerment o empoderamiento aumenta la satisfacción: para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo debe propiciarse el enriquecimiento de las tareas aumentando de manera deliberada la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas implícitas en él.

4. Coincide en cierta medida con la teoría de Maslow, en el sentido de que los niveles más elementales de las necesidades humanas tienen desde el punto de vista relativo poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

6.1 Desarrollo metodológico:

Esta investigación es de alcance descriptiva. Es un tema con antecedentes teóricos y asociado a la teoría de los dos factores, se puede definir como un trabajo de campo en el que se recolectaran datos de un grupo de empleados del área comercial en la provincia de Tierra del Fuego, por medio de encuestas y cuestionarios para medir la situación de cada uno de los empleados respecto a su satisfacción laboral en la empresa, con preguntas específicas que permitan recolectar datos fehacientes dentro de su trabajo y sus condiciones (salarios, logros, relaciones interpersonales, premios, etc.); que dejen constancia de como ellos se sienten dentro de la compañía para detectar si hoy en día la motivación que tienen es suficiente o insuficiente para las tareas asignadas. Dado que es un área comercial y ventas, la motivación es uno de los factores principales para lograr objetivos, por lo que es interesante poder estudiar las actitudes y aptitudes, y analizarlo desde esta teoría.

6.2 Instrumento de recolección de datos:

Para esta investigación se utilizó como instrumento un cuestionario de 10 (diez) preguntas en total, referidas a factores higiénicos y motivacionales y fue realizado a 15 (quince) empleados del área comercial de Claro en Tierra del Fuego.

Dicho cuestionario fue realizado para ser respondido de manera anónima para lograr mayor veracidad en las respuestas, autoadministrado por medio de un formulario de Google, en la que se incluyeron preguntas cerradas utilizando la escala de Likert. Consistió en que cada pregunta tenga 5 (cinco) opciones de respuesta, en las que respondían si estaban totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Para su análisis se agrupo en tres respuestas: De acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo y de esa forma lograr resultados positivos, neutrales y negativos para su análisis. (Anexo I)

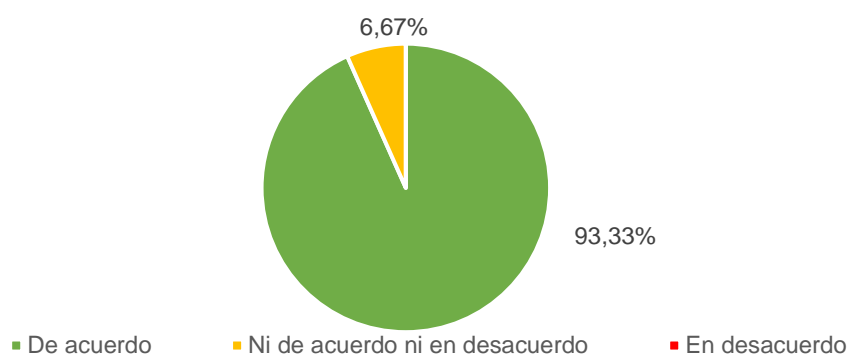
6.3: Resultados de la aplicación de los instrumentos y explicación

En el siguiente informe, se presenta una detallada exposición de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento indicado anteriormente, con el objetivo de mostrar los datos recopilados y sus implicaciones. Este cuestionario se llevó a cabo en el contexto de un estudio que permite analizar y evaluar los factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral, y de esa forma se analizaran los resultados para tener una respuesta del problema en cuestión.

Pregunta 1: Dispongo del material y herramientas necesarias para el desempeño de mis funciones.

- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo

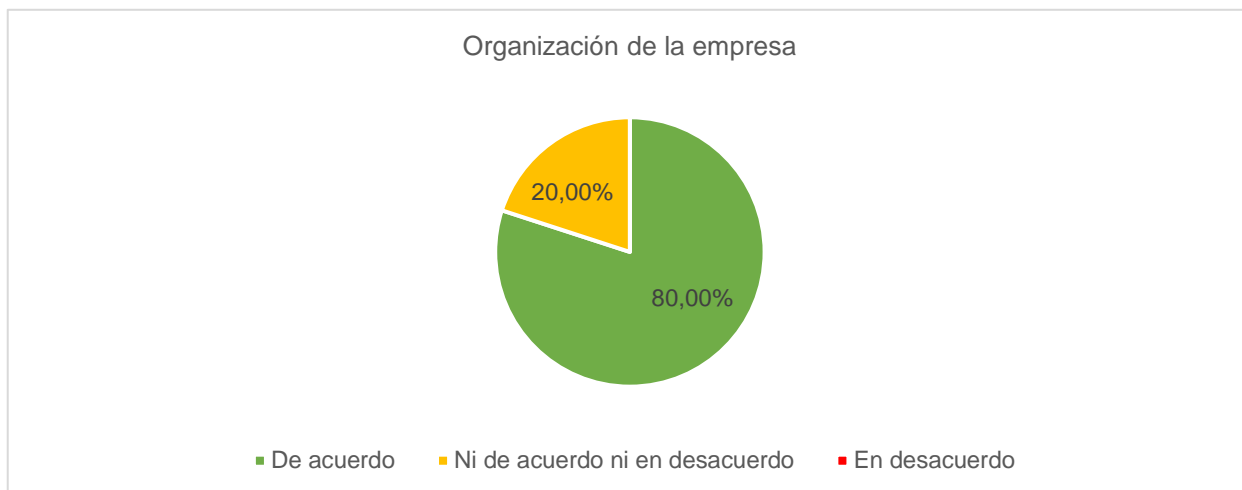
Condiciones de trabajo



Tal como indica el gráfico, se puede observar que las condiciones físicas del trabajo y comodidad como factor extrínseco en la que se encuentran los empleados se encuentran disponibles para el ejercicio de sus funciones, lo que implica que hay ausencia de insatisfacción en el total de los encuestados, ya que el 93,33% está de acuerdo y el 6,67% se muestra neutral. No se observan respuestas negativas.

Pregunta 2: Sé con quién canalizar los temas.

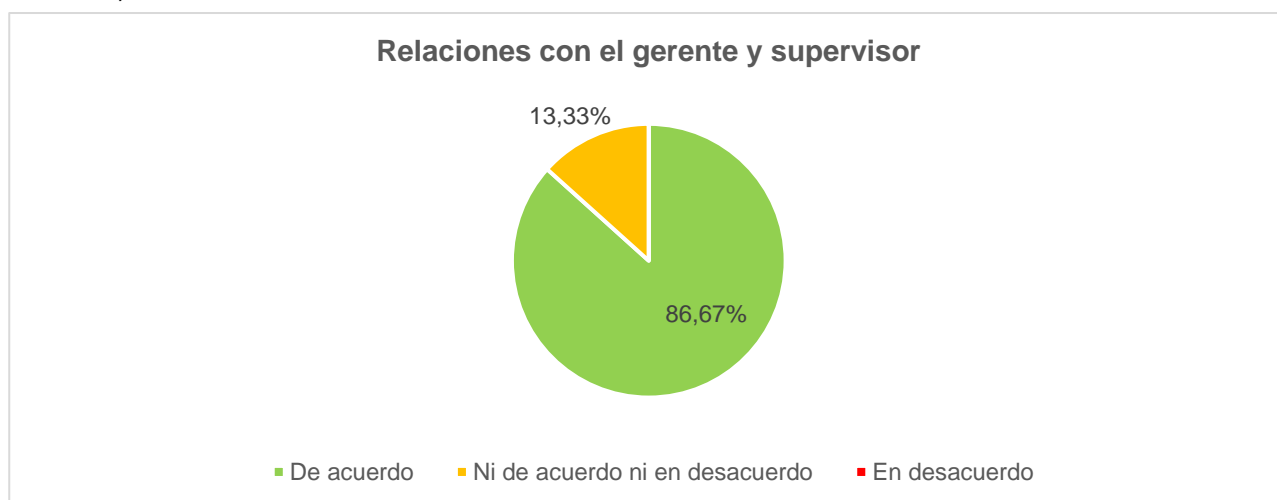
- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo



En este caso, podemos observar la política que tiene la empresa en cuanto a su organización como factor extrínseco. El 80% de los encuestados muestran conformidad y son los que tienen certeza cual es vía para gestionar los temas y con quien hacerlo. No se observan detractores en esta oportunidad. Este factor está presente, por lo tanto, hay ausencia de insatisfacción.

Pregunta 3: Puedo hablar con mis jefes directos cuando sea necesario.

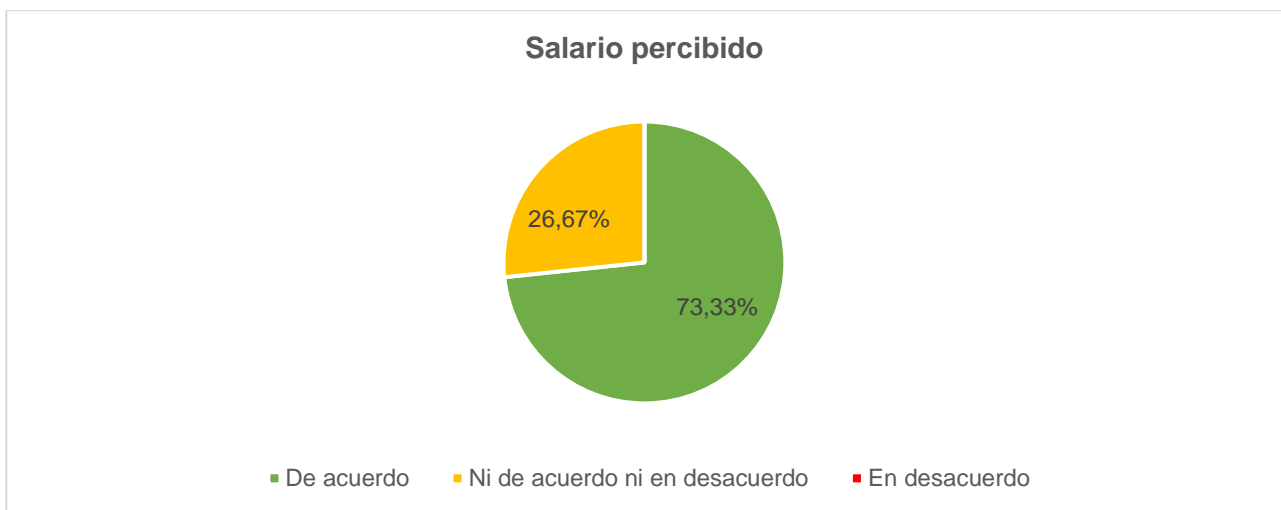
- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo



En esta pregunta se destaca las relaciones con el gerente y/o supervisor como factor higiénico y la comunicación que hay dentro de la empresa, el poder acceder a los jefes sin intermediarios. En ningún caso se ve una respuesta negativa, por lo que se puede observar flexibilidad en la comunicación bidireccional en el 86,67% de los casos, lo que no provoca insatisfacción en los empleados.

Pregunta 4: Mi pago mensual es acorde a mis tareas asignadas.

- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo

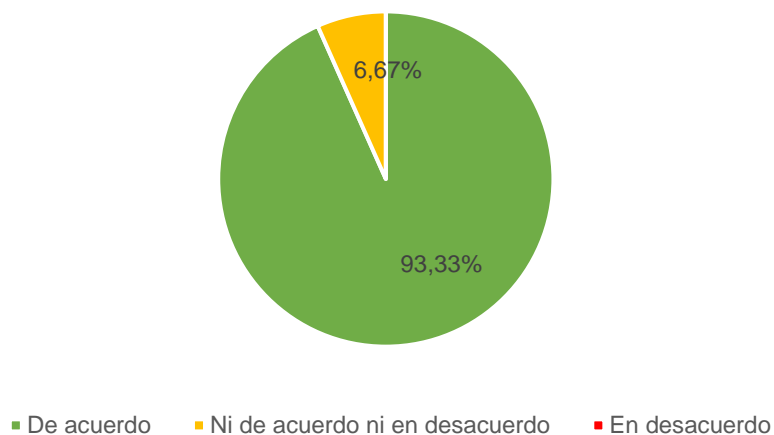


En este gráfico se puede observar que en ninguno de los casos se muestran disconformes con su salario. Si bien hay empleados que lo respondieron en forma neutral, se destaca que el 73,33% considera que su salario es acorde a sus tareas, lo que indica que no genera insatisfacción, es un factor extrínseco presente.

Pregunta 5: La relación con mis compañeros es colaborativa

- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo

Relaciones con colegas

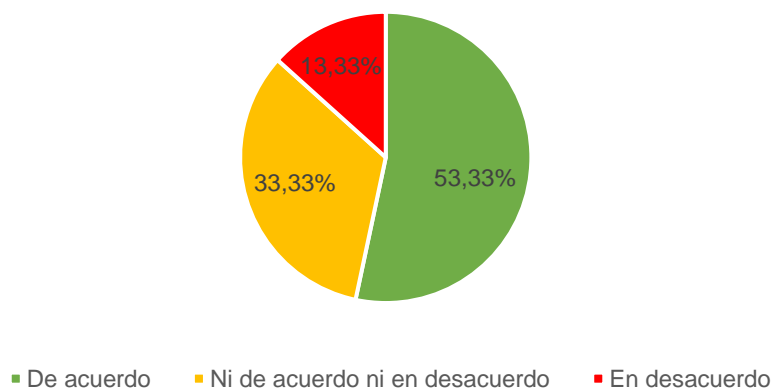


En el gráfico podemos mencionar como factor higiénico a la relación con los colegas, que afirma que la relación con los compañeros es colaborativa en un 93,33%. No hay respuestas negativas en este indicador. Este factor está presente, por lo tanto, disminuye la posibilidad de insatisfacción.

Pregunta 6: En mi área de trabajo existen oportunidades de crecimiento.

- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo

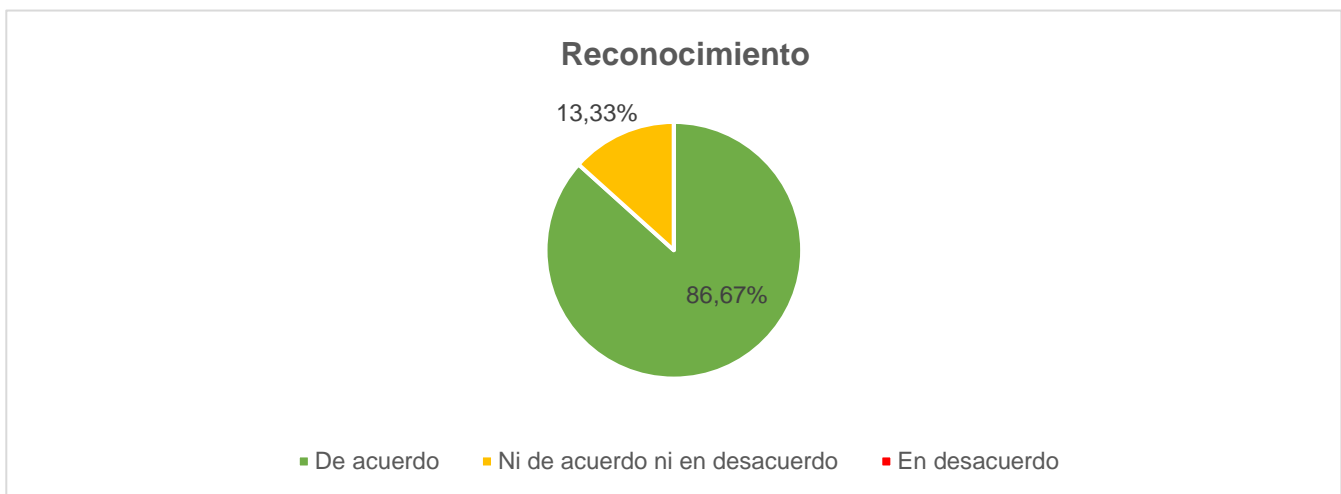
Posibilidad de crecimiento



Según lo que se puede observar en el gráfico, vemos que no todos los empleados consideran que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Sin embargo, si bien hay detractores (13,33%), se puede ver que el 53,33% considera que existen las posibilidades de crecimiento, lo que implica que el factor motivacional se encuentra presente.

Pregunta 7: Mis líderes reconocen cuando llego a mis objetivos.

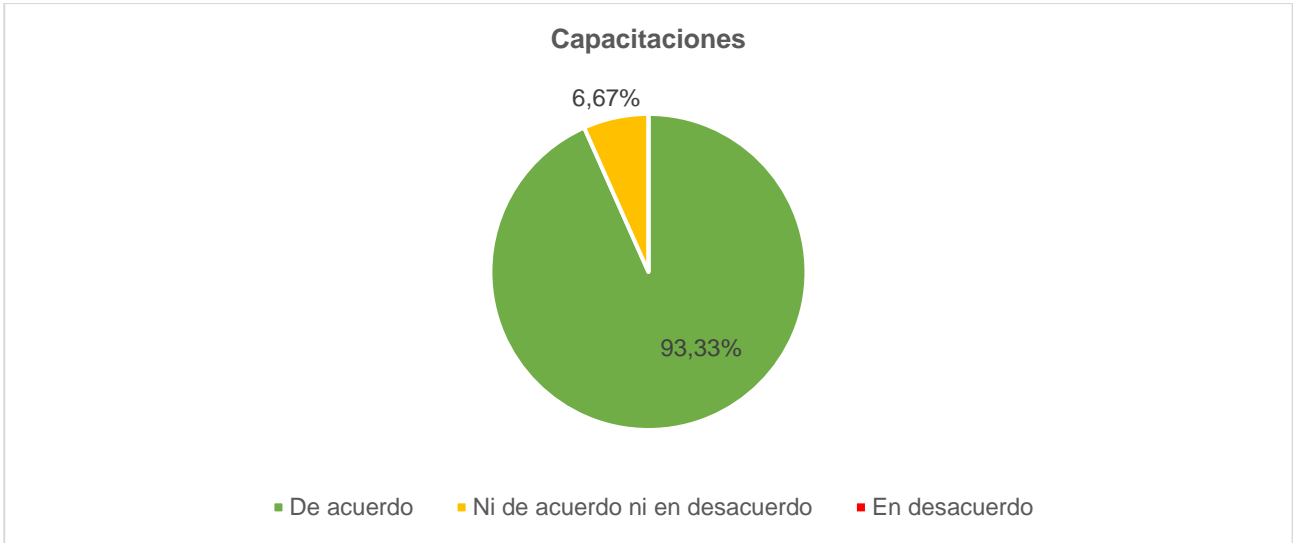
- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo



Por lo que se puede observar que en este caso el 86,67% se muestran conformes respecto al reconocimiento que sus líderes tienen hacia ellos. El reconocimiento es uno de los factores motivacionales que producen una satisfacción duradera y se puede observar que en este caso está presente.

Pregunta 8: La empresa realiza capacitaciones con frecuencia para incrementar conocimientos y aplicar las herramientas necesarias a mis tareas.

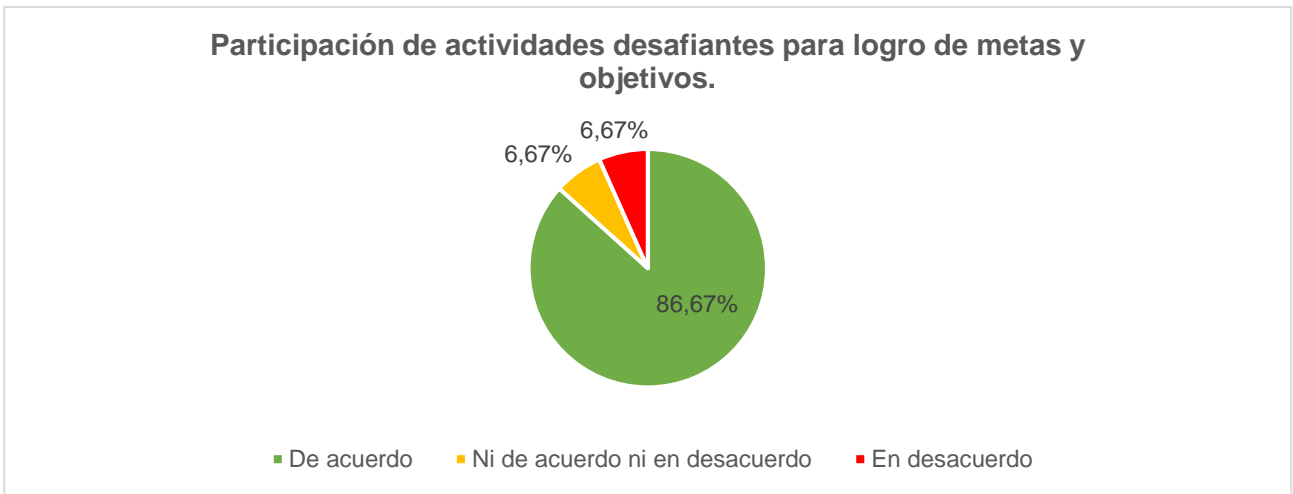
- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo



La capacitación es uno de los indicadores que genera motivación. El crecimiento personal y profesional también está relacionado con este indicador. Según el gráfico vemos que la empresa realiza capacitaciones constantes para sus colaboradores. Como podemos ver, el 93,33% están de acuerdo con las capacitaciones que realiza la empresa y no hay respuestas negativas, por lo que se identifica que este factor motivacional predomina e influye en la satisfacción.

Pregunta 9: Participo en competencias para lograr algún objetivo específico, en el que se gana un premio extra (monetario o no monetario).

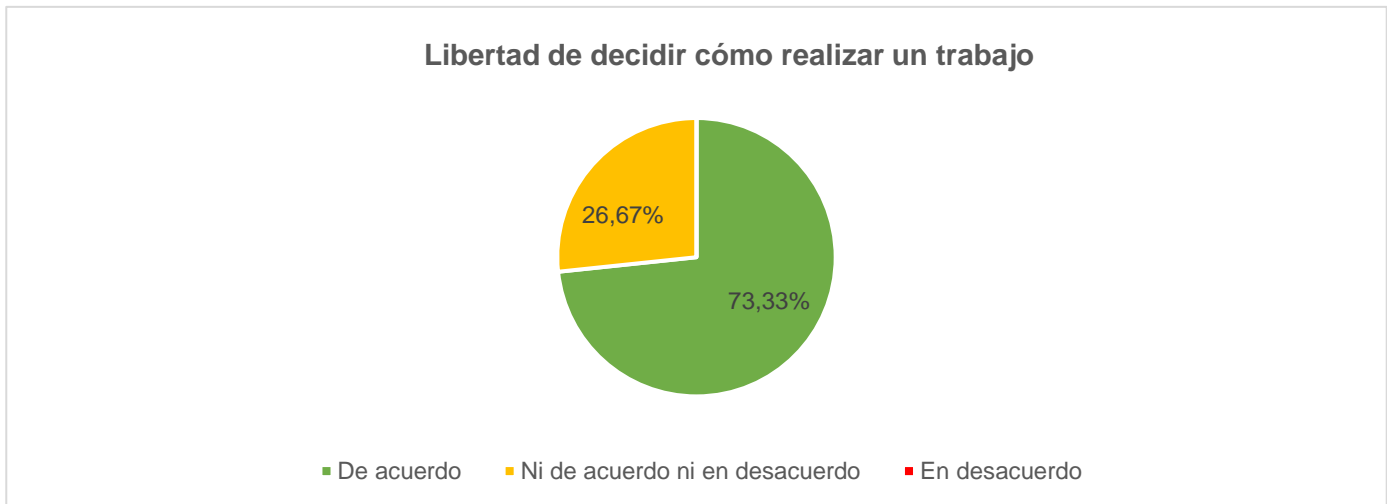
- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo



Por lo que logra ver en el gráfico, en su mayoría, el 86,67% participa de actividades desafiantes, lo que ayuda a generar satisfacción en el cargo. Si bien se presenta el 6,67% de detractores, es un factor motivacional que en su mayor parte se muestra presente.

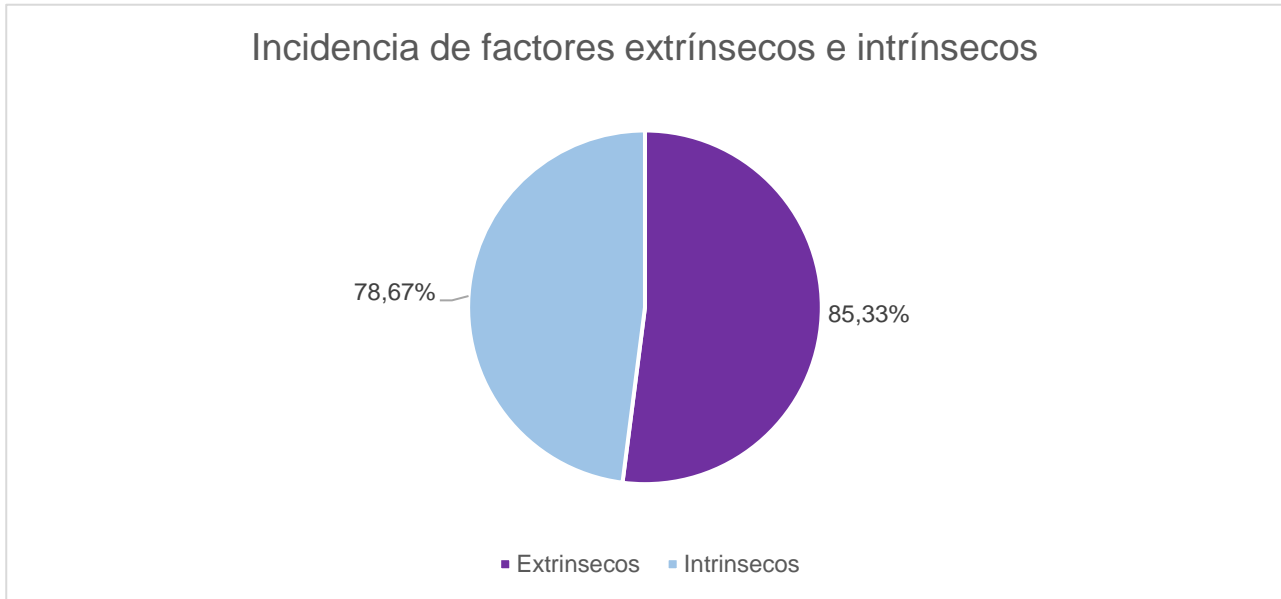
Pregunta 10: Tengo la libertad de decidir cómo hacer mi trabajo

- a) De acuerdo
- b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo



Ante este factor motivacional, este gráfico evidencia que no existen casos negativos, y que el 73,33% de los colaboradores siente la libertad de decidir cómo realizar su trabajo, lo que indica que ayuda a la satisfacción.

Resultados finales:



De acuerdo con los datos recolectados, se puede observar que predomina con un 85,33% los factores extrínsecos o higiénicos ante el 78,67% de factores intrínsecos o motivacionales. Con este resultado, se identifica que, si bien existen factores motivacionales, los factores higiénicos que predominan no promueven la satisfacción laboral, pero si contribuyen a la ausencia de insatisfacción laboral de los empleados en el área comercial.

7. Conclusiones:

Ante la investigación realizada, se concluye que los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del área comercial de Claro son los factores intrínsecos o motivacionales. Entre ellos se mencionan los siguientes indicadores, tales como capacitaciones, crecimiento personal, participación de actividades desafiantes, libertad en el trabajo y reconocimientos de parte de los líderes. Las capacitaciones predominan positivamente como indicador. Por otro lado, se encuentran presentes en un mayor porcentaje los factores extrínsecos o higiénicos: condiciones de trabajo, organización de la empresa, relaciones con gerentes y supervisores, salario y relaciones con colegas. Estos últimos, no promueven la satisfacción, pero si ayudan a disminuir la posibilidad de insatisfacción de los empleados. En cuanto a relaciones interpersonales, son las que más se destacan en la encuesta, lo que permite interpretar que cuentan con un ambiente de compañerismo, buena comunicación y de trabajo en equipo.

Por lo explicado anteriormente, podemos concluir que ante la hipótesis planteada predominan los factores extrínsecos o higiénicos, que se encuentran presentes mayoritariamente y ayuda a la ausencia de insatisfacción de los colaboradores. Los factores intrínsecos también están presentes en menor medida, en especial la posibilidad de desarrollo dentro de la empresa.

Este análisis permite detectar en que situaciones puede afectar o no al desempeño y motivación de los colaboradores, dado que, al trabajar en un área comercial, es muy importante que se encuentren motivados constantemente para lograr las ventas y objetivos solicitados, no solo los vendedores, sino también los líderes.

9.0: Anexos:

- **Anexo I:** Cuestionario realizado a los empleados por medio de formulario de Google:

Encuesta de satisfacción laboral

1. **Dispongo del material y herramientas necesarias para el desempeño de mis funciones.** *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. **Mi pago mensual es acorde a mis tareas asignadas ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. **Sé con quién canalizar los temas.** *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. **Puedo hablar con mis jefes directos cuando sea necesario.** *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. **La relación con mis compañeros es colaborativa** *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. **Mis líderes reconocen cuando llego a mis objetivos. ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. **La empresa realiza capacitaciones con frecuencia para incrementar conocimientos y aplicar las herramientas necesarias a mis tareas. ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. **Participo en actividades desafiantes para lograr algún objetivo específico, en el que se gana un premio extra (monetario o no monetario). ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. **Tengo la libertad de decidir como hacer mi trabajo ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. **En mi área de trabajo existen oportunidades de crecimiento. ***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Bibliografía:

- *Chiavenatto.I. (2009), Comportamiento Organizacional, La dinámica de éxito en las organizaciones (2da ed.), México DF. The McGraw-Hill. Cap.9 Motivación. P.244- 263*
- *Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento Organizacional (13ra ed) Prentice Hall, INC. Cap.6 Conceptos de motivación.*
- *E.B.Franklin, M.Krieger,(2011) Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina, Mexico DF, Pearsons Educación, P.107-108.*
- *López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick. Gestión En El Tercer Milenio, 8(15), 25–36.*
- *Luthans, Fred (2008). Comportamiento organizacional (1ra ed), Mexico DF, McGraw-Hill Interamericana.*
- <https://cobee.io/blog/teoria-herzberg/>