

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**



**FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ**

**Tecnicatura Universitaria en Administración.**

**Alumna: Yanina Soledad Paz.**

**2023**

## **Dedicatoria**

Esta tesina se la dedico principalmente a mi esposo, que nunca me permitió bajar los brazos aun en los momentos más difíciles, quien me anima a seguir creciendo y diciéndome que nunca es tarde para cumplir los sueños. Por su tiempo, amor y ayuda en este camino.

A Eddie, por su compañía y amor incondicional en los largos fines de semana de estudio.

A mi familia por enseñarme valores fundamentales como la perseverancia, la honestidad y el respeto.

A mis amigos, hermanas y hermanos de la vida por su cariño y comprensión desde siempre.

A mis profesores de la UTN, sobre todo al Lic. Ibarra por guiarnos sabiamente en este proceso.

A mis compañeros de carrera, por ser parte de mi historia y por hacer de esta tesina un logro compartido.

A las personas que brindaron su colaboración en las encuestas.

Pero sobre todo a Dios por permitirnos este momento tan especial a todos.

**1.1. Tema:** La motivación de los colaboradores en el área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes, desde la teoría de Herzberg.

**1.2. Resumen / Abstract:**

En el siguiente análisis se pretenderá indagar la motivación en los colaboradores del área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes, utilizando como marco teórico la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. El objetivo general es identificar los factores que están presentes y si alguno de estos factores es más predominante que otro.

La motivación tiene un papel fundamental dentro de las organizaciones ya que en el contexto laboral se refiere a los factores que impulsan y dirigen el comportamiento de los trabajadores para lograr metas y satisfacer sus necesidades dentro del entorno de trabajo.

La comprensión de la motivación es importante para las organizaciones, ya que cuando la motivación tiene un nivel óptimo entre los colaboradores, tienden a ser más productivos, comprometidos y a estar más satisfechos. Pero cuando la motivación se ve afectada, la empresa sufre las consecuencias como son el ausentismo, la rotación, la productividad entre otros.

Para lograr identificar los factores que están presentes, se realizará una revisión y una selección del material bibliográfico para poder establecer el marco teórico. Determinaremos las personas que formaran parte del análisis; Luego se confeccionará un cuestionario para realizarlo a los trabajadores de la institución. Con los datos obtenidos, realizaremos un análisis de los factores presentes y predominantes para poder arribar a una conclusión.

## **2.1. Definición del problema:**

### **¿Cuáles son los factores que están presentes de la motivación en el área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes desde la teoría de Herzberg?**

Diversos autores vienen investigando desde hace décadas, la importancia de la motivación para poder alcanzar las metas y objetivos productivos de las empresas. Y se ha logrado identificar que existen factores a los que los colaboradores están expuestos y que afectan la motivación para realizar las tareas.

El sanatorio Güemes es una institución que se encuentra ubicado en la ciudad de Buenos Aires. La organización cuenta con alrededor de 3000 colaboradores. El área de relaciones institucionales es fundamental para la comunicación con los pacientes y las distintas obras sociales o prepagas.

Por estos motivos es interesante poder realizar este análisis e identificar cuáles son los factores presentes de la motivación que poseen los colaboradores del área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes, y si alguno de estos factores es más predominante que otro.

Para fines de este análisis, nos centraremos en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, quien observó que las actitudes que expresan las personas hacia sus trabajos están basadas en la motivación, y a su vez diferenció dos tipos de factores los motivacionales (intrínsecos) y los de higiene (extrínsecos).

### **3.1. Objetivo General:**

Identificar los factores que están presentes de la motivación en el área de relaciones institucionales del sanatorio Güemes de la Ciudad autónoma de Buenos aires, desde la teoría de Herzberg.

### **3.2. Objetivos específicos:**

1. Elaborar un instrumento de medición que nos permita determinar los factores que se encuentran presente.
2. Recolectar los datos obtenidos de las encuestas hetero administradas realizadas a los colaboradores.
3. Organizar los datos obtenidos en Excel para poder clasificarlos según el tipo de factor.
4. Identificar cuáles son los factores motivacionales (intrínsecos) e higiénicos (extrínsecos) de la información recolectada.
5. Interpretar los datos recabados analizando los resultados obtenidos.
6. Describir los factores que están presentes para comprar si alguno de los factores es más predominante que otro.

### **3.3. Hipótesis:**

Los factores que están presentes de la motivación en el área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes son los factores intrínsecos (factores motivacionales) y los factores extrínsecos (factores higiénicos).

Sin embargo, los factores extrínsecos (factores higiénicos) son predominantes sobre los factores intrínsecos (factores motivacionales).

• **Matriz de Consistencia**

Tema	Problema	Objetivo Gral.	Hipótesis	Variable	Definición conceptos	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
La motivación de los colaboradores en el área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes, desde la teoría de Herzberg.	¿Cuáles son los factores que están presentes de la motivación en el área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes desde la teoría de Herzberg?	Identificar los factores que están presentes de la motivación en el área de relaciones institucionales del sanatorio Güemes de la Ciudad autónoma de Buenos aires, desde la teoría de Herzberg.	Los factores que están presentes de la motivación en el área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes son los factores intrínsecos (factores motivacionales) y los factores extrínsecos (factores higiénicos). Sin embargo, los factores extrínsecos son predominantes sobre los factores intrínsecos.	La motivación	La motivación es el factor que impulsa, estimula y dirige a las personas para que rindan mejor. Los factores intrínsecos: están relacionados con el puesto de trabajo y las actividades relacionadas con él. Los factores extrínsecos: son las condiciones de trabajo.	Encuestas	1)los factores intrínsecos  2)Los factores extrínsecos	-Avance en la carrera. -Realización personal. -Crecimiento personal. -El trabajo en sí. -Reconocimiento. -Responsabilidad.  -Salario. -Condiciones de trabajo. -Prestaciones. -Relaciones interpersonales. -Políticas de la organización -Seguridad en el trabajo.
<b>Plan de obtención de datos</b>								
Población		20 colaboradores del área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes.						
Fuentes		El personal del área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes.						
Localización de las fuentes		Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.						
Instrumento de recolección de datos. Características		Se realizará una encuesta hetero administrada a cada uno de los colaboradores, con preguntas cerradas y valuadas con escala de Likert; Siempre (5 máx.), Casi siempre (4), Medianamente (3), Casi Nunca (2) y Nunca 1(min.).						

## 5. Marco teórico

El ingreso a una organización conlleva un conjunto único de motivaciones y expectativas para cada individuo. Estas motivaciones influyen en la aplicación de sus habilidades, su disposición a asumir desafíos y su decisión de continuar siendo parte de la entidad. Aunque las expectativas varían de una persona a otra, existen una serie de similitudes entre ellas, las personas buscan;

“Un **excelente lugar para trabajar**, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.

**Reconocimiento y recompensas**, como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.

**Oportunidades de crecimiento**, una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades estén a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.

**Participación en las decisiones importantes**, las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.

**Libertad y autonomía**, es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.

**Apoyo y respaldo**, por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.

**Empleabilidad y ocupabilidad**, la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial.

**Camaradería y compañerismo**, las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.

**Diversión, alegría y satisfacción**, se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.

**Calidad de vida en el trabajo**; es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones

salariales y prestaciones, entre otros factores.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2005, págs. 29-31).

El estudio de la motivación laboral es un campo que ha evolucionado a lo largo de los siglos, y es un concepto fundamental para poder entender el entorno laboral. Si bien el estudio de la motivación laboral se remonta a épocas antiguas, su enfoque científico comenzó a desarrollarse en las primeras décadas del siglo 20.

La comprensión de lo que impulsa y mantiene la motivación de los colaboradores ha sido un desafío fundamental para las organizaciones en busca de un rendimiento óptimo, y sigue siendo un tema vigente y elegido por muchos estudiosos e investigadores.

### 5.1. La motivación.

Algunos autores definen **la motivación** de la siguiente forma:

*“La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos y en las relaciones entre ellos”.* (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2005).

*“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.* (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998).

### 5.2. Etapas de la motivación.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, se producirá una reducción de la tensión que permite retornar a su estado de equilibrio anterior. Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional.



**Fuente: Robbins, comportamiento organizacional, 1998.**

Este análisis tiene como objetivo identificar los factores de la motivación que están presentes a partir de **la teoría de los dos factores o motivación e higiene de Frederick Herzberg**, esta teoría pertenece a “Las teorías del contenido” que son las que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.

### 5.3. Teoría de los dos factores por Frederick Herzberg.

Frederick Irving Herzberg (1923-2000), graduado en la Universidad de Pittsburgh como Dr. en psicología, luego de haber realizado su máster en Salud Pública, y con la experiencia en varios proyectos tanto en el campo de la salud física, como de la psicología, observo que existían bastos elementos para determinar el origen de una enfermedad, pero no se contaba con la información sobre lo que hacía que la gente se conservara sana.

En 1959, Frederick Herzberg y sus colaboradores publicaron el libro “La motivación de trabajar” (The Motivation to Work) en donde explicaban la conducta de las personas en situación de trabajo. Contenía una de las teorías más conocidas de motivación laboral hoy en día llamada:

#### **“Teoría de los dos factores” o “Teoría de la Motivación e Higiene” o “bifactorial”.**

La hipótesis principal de la teoría de Herzberg era **que ciertos factores conducen a que la actitud de un individuo hacia su trabajo** puede determinar la contribución positiva o negativa en el desempeño de dicho individuo en relación con el trabajo que realiza.

Esta teoría fue desarrollada a través de una investigación realizada a un grupo de ingenieros y contadores, en la que los trabajadores describían situaciones en el trabajo donde hubieran experimentado una extrema satisfacción como una extrema insatisfacción.

A través de las respuestas obtenidas del grupo, le permitió a Herzberg concluir que:

***“lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio”.***

*“Propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción”, y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción”.* (Robbins, 1998, pags.7).

#### **Puntos de vista de Herzberg**



**Fuente: figura 4-6 (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998).**

Para Herzberg la motivación de las personas depende de los siguientes factores que se explican a continuación:

- **Factores higiénicos o extrínsecos**

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado habitualmente para lograr la motivación del personal.

Son aquellos que se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo.

Los factores higiénicos están relacionados con **factores externos al individuo y con sus necesidades primarias**. (Chiavenato, 2009, págs. 244-245).

Sin embargo, los **factores higiénicos** poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que **sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción** en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio.

**Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción**, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

**Cuando son precarios, producen insatisfacción** y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Algunos de los factores higiénicos o extrínsecos son:

- **Salario:** Es la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. La estructura salarial debe ser justa y razonable, así como debe ser competitiva con otras organizaciones del mismo sector.
- **Condiciones de trabajo:** es el entorno del trabajo, el horario laboral, cantidad de trabajo, las características propias del trabajo, sus instalaciones, ventilación y luz adecuada, el espacio, los materiales, y las facilidades disponibles para realizarlo, entre otras. El equipo y el entorno de trabajo deben ser seguros y adecuados a su finalidad, e higiénicos.
- **Prestaciones:** es el conjunto de beneficios a los que puede acceder el trabajador en la empresa que se encuentra. Son bienes adicionales a su sueldo básico. Es el servicio o comodidad que ofrece algo.

- **Estilo de supervisión:** es la forma o grado de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que ejecuta un trabajador. La supervisión debe ser justa y adecuada, el empleado debe tener tanta autonomía como sea razonable.
- **Relaciones interpersonales:** son las interacciones que ocurren entre diferentes individuos, basado en sentimientos, emociones, intereses, actividades sociales, entre otros. Debe existir una relación sana, amable y adecuada entre compañeros, superiores y subordinados.
- **Estatus:** Es la posición de un trabajador dentro de una empresa el sentirse involucrado y ser parte de la compañía. La organización debe mantener el estatus de todos los empleados dentro de la organización de manera equilibrada, ya que realizar un trabajo significativo puede proporcionar una sensación de estatus elevado.
- **Políticas de la organización:** Es el conjunto de medidas para organizar, gestionar y administrar el capital humano de una empresa. Deben ser justas y claras para todos los empleados, así como también deben ser equivalentes a las de la competencia.
- **Seguridad en el trabajo:** Es el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo, sin la amenaza de ser despedido.

(*Que son los factores motivacionales*, (s.f.). Euroinnova.<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-factores-motivacionales/amp>)

- **Factores motivacionales, o factores intrínsecos**

Son aquellos que se relacionan con **el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas** que la persona ejecuta. Su existencia aumenta la satisfacción en el trabajo y aumentan la productividad. (Chiavenato, 2009, págs. 244-245).

**Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.**

Algunos de los factores motivacionales o intrínsecos son:

- **Avance en la carrera:** la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Deben existir oportunidades de promoción para los colaboradores.
- **Realización personal:** es poder alcanzar las motivaciones personales, esperanzas y ambiciones de una persona. Este término se refiere a tratar alcanzar el máximo potencial y lograr el éxito.
- **Crecimiento personal:** El trabajo debe dar a los colaboradores la oportunidad de aprender nuevas habilidades.
- **El trabajo en sí:** El trabajo en sí debe ser interesante, variado y proporcionar un reto suficiente para mantener a los colaboradores motivados.

- **Reconocimiento:** el trabajo debe proporcionar a los colaboradores elogios y reconocimiento de sus éxitos, este reconocimiento debe provenir tanto de sus superiores como de sus compañeros.
- **Responsabilidad:** Los colaboradores deben poder responsabilizarse de la realización de su trabajo.

(Que son los factores motivacionales, (s.f.). Euroinnova.<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-factores-motivacionales/amp>).

### Algunos factores intrínsecos y extrínsecos.

Factor	intrínsecos (Motivación)	Extrínsecos (Higiene)
Variables	Avance en la carrera	Salario
	Realización personal	Condiciones de trabajo
	Crecimiento personal	Prestaciones
	El trabajo en si	Estilo de supervisión
	Reconocimiento	Relaciones interpersonales
	Responsabilidad	Estatus
		Políticas de la organización
		Seguridad en el trabajo

**Fuente:** cuadro adaptado (Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, 2009).

Estos factores son los determinantes de la motivación de los colaboradores y los que permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Por lo tanto, es sumamente importante poder identificarlos para poder realizar cambios si fuera necesario para aumentar la productividad de una manera eficaz y eficiente, a través de la motivación.

Herzberg propone la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más compleja, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, que alimenten el crecimiento profesional. El enriquecimiento de las tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

#### **5.4. Marco conceptual.**

Para comprender completamente el contexto de este análisis, es esencial definir y comprender ciertos términos fundamentales relacionados con el tema.

- **Satisfacción laboral:** *La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.* (Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, 2005, pág. 33).

### 6.1. Desarrollo metodológico:

Para identificar los factores intrínsecos y extrínsecos presentes de la motivación según la teoría de Frederick Herzberg, para este análisis se diseñó como instrumento **un cuestionario de 12 preguntas cerradas**, correspondientes a seis preguntas para los factores intrínsecos (Motivacionales) y seis preguntas para los factores extrínsecos (Higiénicos), utilizando la escala de Likert, del 1 al 5 es decir

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca

**Tabla 1: Valoración de la escala de Likert**

La encuesta fue aplicada a 20 colaboradores del Sanatorio Güemes, del área de relaciones institucionales. Antes de entregar el cuestionario, se les suministro la información sobre el propósito del mismo, la confidencialidad de las respuestas y la explicación sobre la escala de valoración. El cuestionario fue entregado en papel, y fue realizado en el mismo momento. Entonces se pudo recolectar todas las respuestas en la misma jornada laboral.

Para el análisis y el procesamiento del cuestionario se utilizó el programa Microsoft Excel en donde se registraron las respuestas obtenidas y se realizaron los gráficos.

### 6.2. Instrumento de recolección de datos:

<b>Marcar con una X según corresponda</b>		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca
PREGUNTAS		VALORACION				
		5	4	3	2	1
1	¿Sentís que hay oportunidades de ascensos en tu lugar de trabajo?					
2	¿Sentís que el trabajo que realizas te ayuda a alcanzar tus metas personales?					
3	¿Sentís que la experiencia en el sanatorio te permite crecer?					
4	¿Sentís que tu trabajo es gratificante?					
5	¿Consideras que el trabajo que realizas es valorado por tus superiores?					
6	¿Sentís que tu trabajo es repetitivo y monótono?					
7	¿Sentís que tu salario es adecuado para las tareas que realizas?					
8	¿Qué tan conforme estas con las instalaciones en tu lugar de trabajo?					

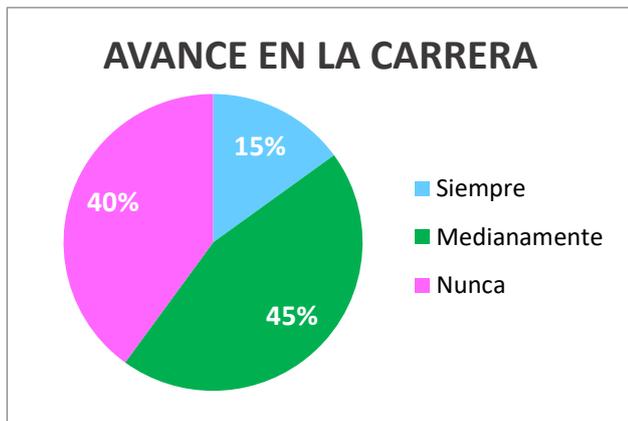
9	¿Estas conforme con las prestaciones y beneficios que ofrece el Sanatorio?					
10	¿Sentís que tienes una relación positiva con tus compañeros de trabajo?					
11	¿Sentís que las normas y políticas del Sanatorio se aplican?					
12	¿Piensas que el sanatorio te brinda estabilidad laboral con relación a conservar tu trabajo?					

### 6.3. Resultados de la aplicación de los instrumentos y explicación.

Se consideraron las respuestas de los valores extremos para realizar un análisis más fiable.

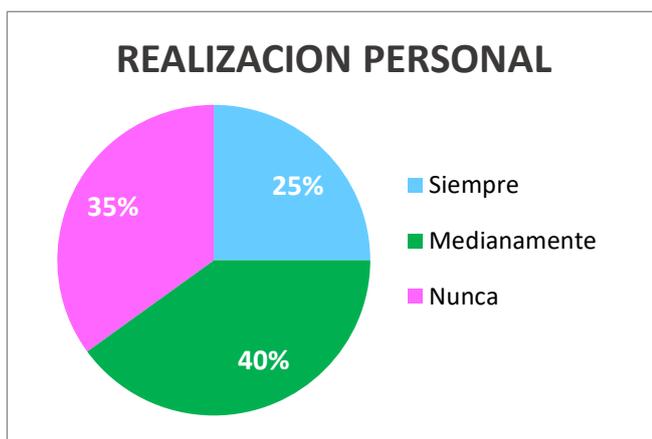
#### Factores motivacionales o intrínsecos:

**Pregunta 1:** ¿Sentís que hay oportunidades de ascensos en tu lugar de trabajo?



Desde la perspectiva de Herzberg, podemos inferir que la mayor proporción de los colaboradores sienten directamente que no existe la posibilidad de un ascenso, independientemente del esfuerzo que realicen, este no será suficiente para avanzar en su carrera profesional. Estos valores **no provocan satisfacción** en el lugar de trabajo, y experimentan una **baja motivación**.

**Pregunta 2:** ¿Sentís que el trabajo que realizas te ayuda a alcanzar tus metas personales?



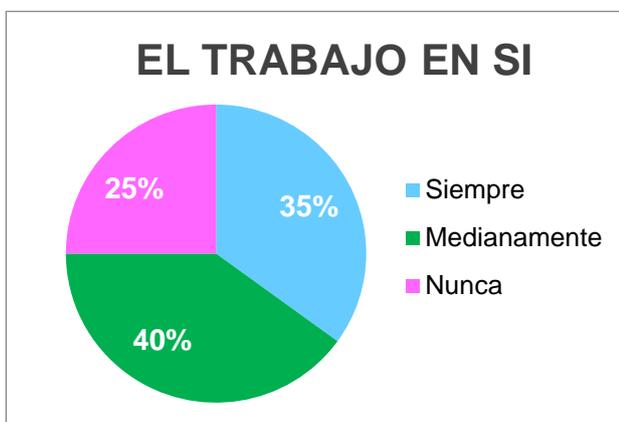
Se puede observar que la mayoría de los colaboradores siente que el sanatorio directamente no contribuye de ninguna forma a su realización personal. No encuentran suficiente apoyo para alcanzar sus metas personales. Esto podría **generar no satisfacción y desmotivación** en los colaboradores.

**Pregunta 3:** ¿Sentís que ganaste experiencia trabajando en el sanatorio?



Podemos observar que la mayoría de los colaboradores, afirma que la experiencia que adquirieron en el sanatorio ayudó a su desarrollo y crecimiento, tanto a nivel personal como profesional. Desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, la oportunidad de obtener experiencia y crecer tanto a nivel personal como profesional puede generar **satisfacción y motivación** en el área de relaciones institucionales.

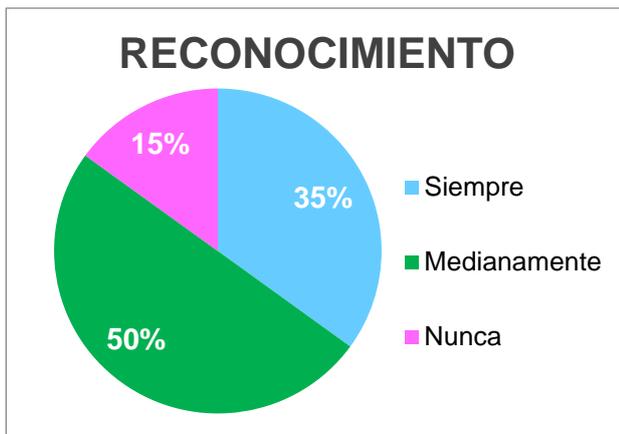
**Pregunta 4:** ¿Sentís que tu trabajo es gratificante?



Desde la perspectiva de Herzberg, podemos inferir que la mayor proporción de los colaboradores experimenta una retribución gratificante por su trabajo. Es importante que le resulte gratificante, porque genera en los colaboradores, un bienestar a nivel psicológico como físico, e indirectamente **el personal se siente motivado** al realizar sus tareas, y le permite obtener las metas establecidas del

sanatorio. Esto sugiere que el trabajo en sí mismo **proporciona satisfacción** y bienestar a estos empleados.

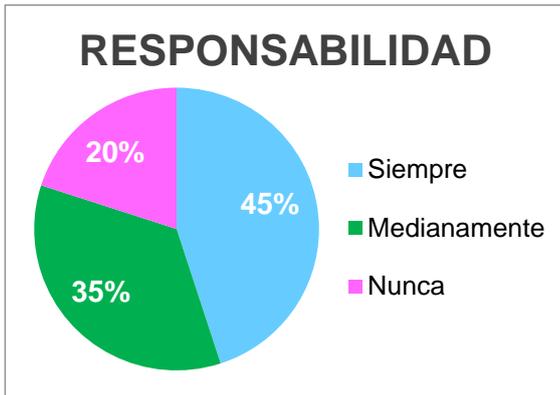
**Pregunta 5:** ¿Consideras que el trabajo que realizas es valorado por tus superiores?



Podemos inferir por los valores que se encuentran en mayor proporción; los colaboradores sienten un reconocimiento por parte de sus superiores, sienten que realmente su trabajo es valorado y reconocido. Esto es importante porque genera una compensación positiva en los trabajadores a la hora de desempeñar sus tareas, **generando motivación y satisfacción laboral** en ellos a través de la

validación de sus actos.

**Pregunta 6:** ¿Sentís que tu trabajo es repetitivo y monótono?

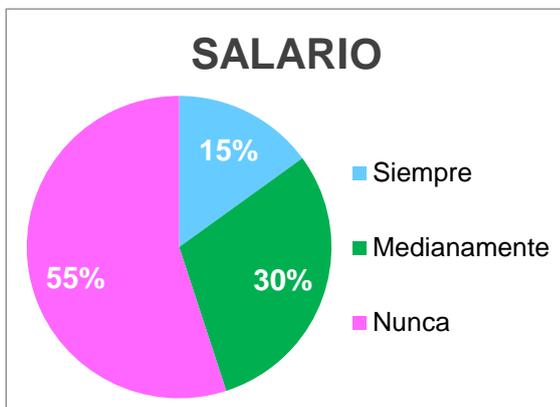


Podemos observar que la responsabilidad se ve afectada de manera negativa, porque los valores más altos son los que corresponden a los colaboradores que sienten que las tareas que realizan son monótonas y repetitivas. De manera indirecta afecta el compromiso con el cual actúan los colaboradores al realizarlas de manera inconsciente. Sentir que el trabajo no varía, conlleva también a un sentimiento

negativo en la persona, ocasionando **baja motivación y generando no satisfacción laboral**.

**Factores Higiénicos o extrínsecos:**

**Pregunta 7:** ¿Sentís que tu salario es adecuado para las tareas que realizas?



Podemos inferir que la mayor proporción de colaboradores sienten que el sueldo que reciben no es el adecuado para las tareas que realizan. Es importante que los colaboradores reciban un salario justo y equivalente para el trabajo que realizan, de lo contrario esto impacta negativamente sobre el trabajador, ocasionando en este caso **insatisfacción y poca motivación**. Incluso si el salario fuera el

adecuado, este factor únicamente evitaría la no satisfacción, pero no sería suficiente para desarrollar satisfacción entre los colaboradores.

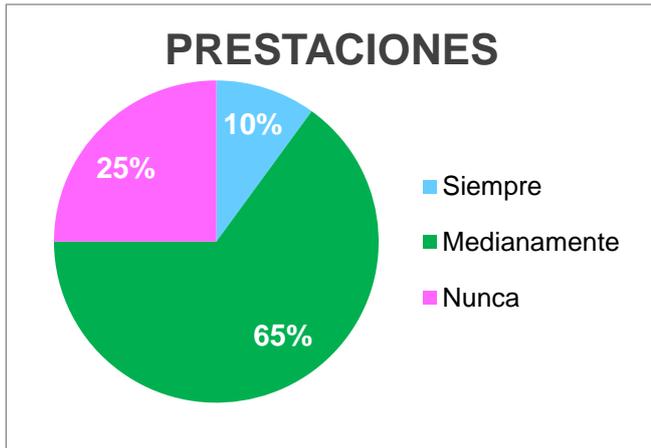
**Pregunta 8:** ¿Qué tan conforme estas con las instalaciones en tu lugar de trabajo?



Según los valores observados en mayor proporción, los colaboradores sienten que las instalaciones no son acordes para las tareas que realizan. Es importante que las condiciones físicas en las que un colaborador realice sus tareas sean aptas y adecuadas, para que no impacte en su salud, como así también no afecte su **motivación**. La falta de estas condiciones **promueve insatisfacción laboral y escasa motivación**. También puede

afectar la productividad y la eficiencia en el lugar de trabajo.

**Pregunta 9:** ¿Estas conforme con las prestaciones y beneficios que ofrece el Sanatorio?



Desde la perspectiva de Herzberg, podemos inferir por los valores que se encuentran en mayor proporción para las prestaciones que ofrece el sanatorio, los colaboradores no sienten que sean adecuados. Estos valores inciden produciendo **insatisfacción y bajo nivel de motivación**. Es importante que los colaboradores gocen de beneficios y prestaciones que enriquezcan su calidad de

vida, debido a que genera motivación y evita la insatisfacción.

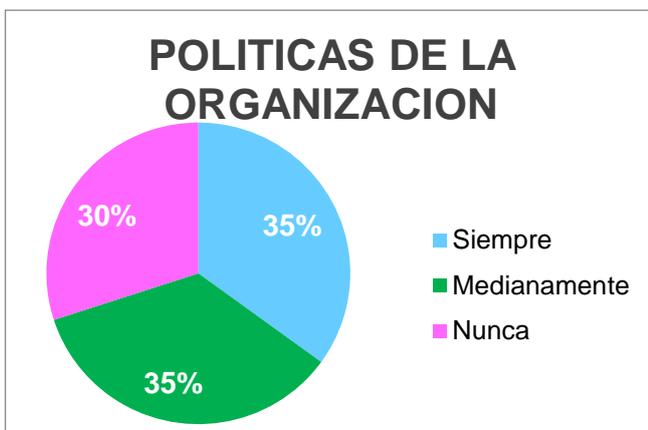
**Pregunta 10:** ¿Sentís que tienes una relación positiva con tus compañeros de trabajo?



Podemos observar para las **relaciones interpersonales**. Los colaboradores sienten que efectivamente tienen una relación positiva con sus compañeros de trabajo. Este factor genera un impacto positivo en los colaboradores porque genera un clima de trabajo agradable. Promover el respeto, la confianza y las buenas actitudes **producen motivación y evita la insatisfacción laboral** para alcanzar las metas propuestas por la

organización.

**Pregunta 11:** ¿Sentís que las normas y políticas del Sanatorio se aplican?



Para los valores obtenidos, podemos deducir, que en el sanatorio se aplican las políticas y normas de la organización de manera homogénea la mayor parte de las veces. La aplicación de políticas es esencial para **evitar la no insatisfacción y generar motivación** en el trabajo. Es importante que las políticas de la organización se cumplan de manera uniforme para todos los colaboradores, porque la

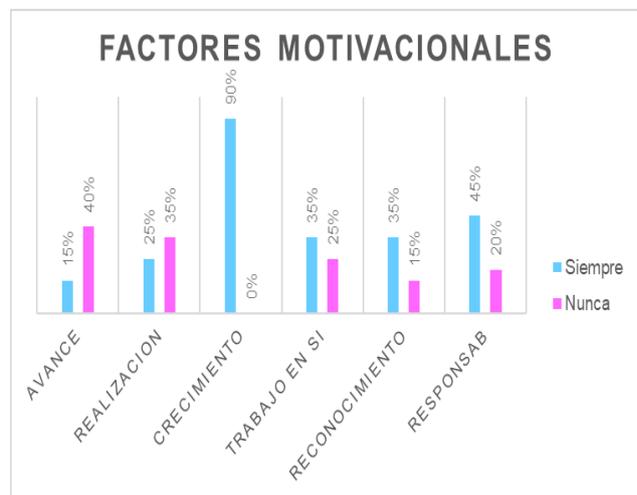
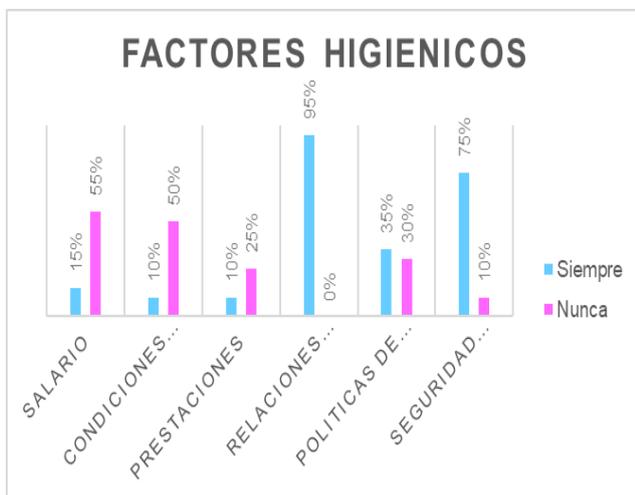
percepción de desigualdad ante ciertas circunstancias ocasiona insatisfacción.

**Pregunta 12:** ¿Piensas que el sanatorio te brinda estabilidad laboral con relación a conservar tu trabajo?



Desde la perspectiva de Herzberg, y según los valores que se encuentran en mayor proporción podemos deducir que por lo general la mayoría de los colaboradores trabajan tranquilos con respecto a la durabilidad y estabilidad laboral. La percepción general positiva de estabilidad laboral es beneficiosa para **evitar insatisfacción y motivación en el trabajo**.

**Resumen de los resultados obtenidos para los factores presentes de la motivación:**



**Promedios obtenidos para los distintos factores:**



Para los datos obtenidos, podemos advertir que los **factores higiénicos o extrínsecos son un 52% mayor que los factores motivacionales o intrínsecos**.

Estos factores higiénicos, **promueven la ausencia de insatisfacción laboral**, pero no logran generar satisfacción. Los factores motivacionales son fundamentales para generar una satisfacción duradera.

- **Conclusiones:**

Los resultados del análisis realizado para **identificar los factores que están presentes** en los colaboradores del área de relaciones institucionales del Sanatorio Güemes, reveló que los factores que están presentes **son los factores higiénicos o extrínsecos** como así también los **factores motivacionales o intrínsecos**.

Los factores higiénicos o extrínsecos, que sobresalieron fueron:

- Relaciones interpersonales.
- Salario.
- Seguridad en el trabajo.

Los factores motivacionales o intrínsecos, que sobresalieron fueron:

- Crecimiento personal.
- Avance en la carrera.
- Responsabilidad.

Además, según los resultados alcanzados, se obtuvo como respuesta que la hipótesis planteada se cumple debido a que **los factores higiénicos son predominantes sobre los factores motivacionales**.

Esto significa que a pesar que los aspectos relacionados con el entorno de trabajo son los adecuados, estos **no serán suficientes para promover la satisfacción y la motivación laboral**, solamente **previenen la insatisfacción laboral** de los colaboradores del área de relaciones institucionales, tal como lo expone Herzberg en donde considera que:

***“lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio”.***

- **Bibliografía**

Bach, Y, (2018), La teoría de los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo de la universidad nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Santiago Antúnez De Mayolo de Perú.

Bentancout, I y Gonzales, D. (Oct 1999), Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente, según la teoría dual de Herzberg. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello de Mexico.

Chiavenato, I. (2009)- Cap. 9. "Motivación", Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito organizacional. (p.33, 54, 55, 244, 245). D.F. México: Mcgraw-HILL/Interamericana Editores, S.A. De C.V. segunda edición.

Chiavenato, I. (2009)- Cap. 1. "El contexto ambiental y organizacional," Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito organizacional. (p.29-31). D.F. México: Mcgraw-HILL/Interamericana Editores, S.A. De C.V. segunda edición.

Eljach, S. (2013), La motivación factor para lograr el éxito organizacional. Especialización en Recursos Humanos. Universidad de Bogotá.

Gherman, T, Vásquez, J y Murillo, D. (2011), La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio". Maestría en administración. Universidad Católica del Perú.

Giovannone, P (2011), La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg Un estudio empírico. Maestría en administración. Universidad Nacional De La Plata.

Guzmán, L.; Alarcón, S.; García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg, experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), p.25-48.

Manso, J. (2002), El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT. N°128, p.79-86.

*Que son los factores motivacionales*, (s.f.). Euroinnova.<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-factores-motivacionales/amp>

Robbins, S. (1998)- Cap. 5. "valores, actitudes y satisfacción con el puesto". Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. (p.6, 16-19). D.F. México: Prentice Hall. Séptima Edición.

Robbins, S. (1998)- Cap. 6. "motivación". Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. (p. 4-7). D.F. México: Prentice Hall. Séptima Edición.

Sánchez, J. (2012), La motivación del personal de enfermería, en relación con la satisfacción del usuario desde la perspectiva del familiar. Maestría en enfermería. Universidad nacional autónoma de México.

Silva, A (2019), Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Maestría en desarrollo del talento humano. Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador.

Singh, F. (2018), Análisis de factores de Satisfacción e Insatisfacción según su nivel de influencia en el colaborador desde los mandos medios en empresas de Servicios Profesionales. Maestría en administración de empresas. Universidad Católica Argentina.

## 6. Anexos

### ANÁLISIS DE LOS DATOS

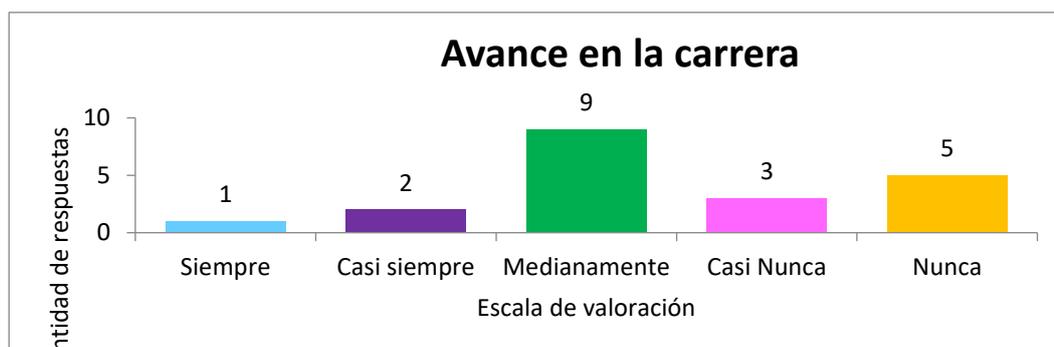
- **Factores motivacionales o intrínsecos:**

**Pregunta 1:** ¿Sentís que hay oportunidades de ascensos en tu lugar de trabajo?

**Tabla 1: Avance en la carrera**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
1	2	9	3	5	20

**Gráfico 1A: Frecuencias**

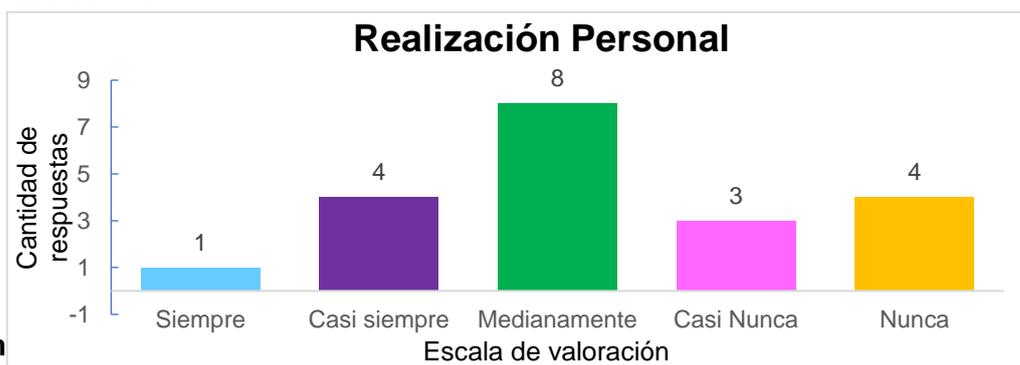


**Pregunta 2:** ¿Sentís que el trabajo que realizas te ayuda a alcanzar tus metas personales?

**Tabla 2: Realización personal**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
1	4	8	3	4	20

**Gráfico 2A: Frecuencias**

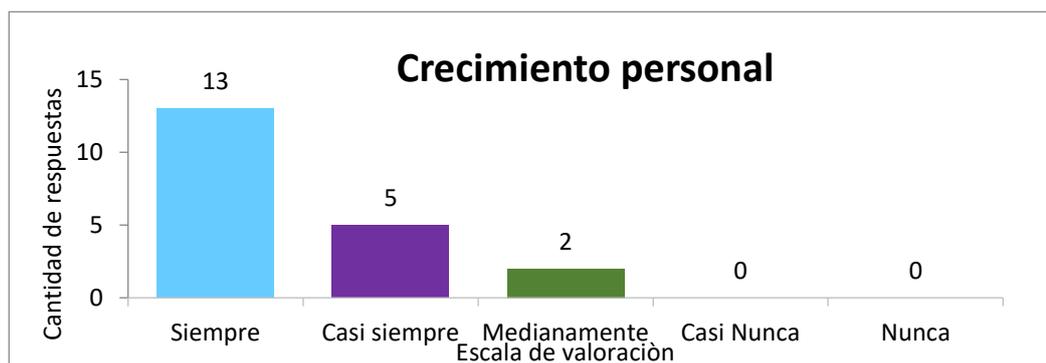


Pregun

**Tabla 3: Crecimiento personal**

VALORACIÓN					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
13	5	2	0	0	20

**Gráfico 3A: Frecuencias**

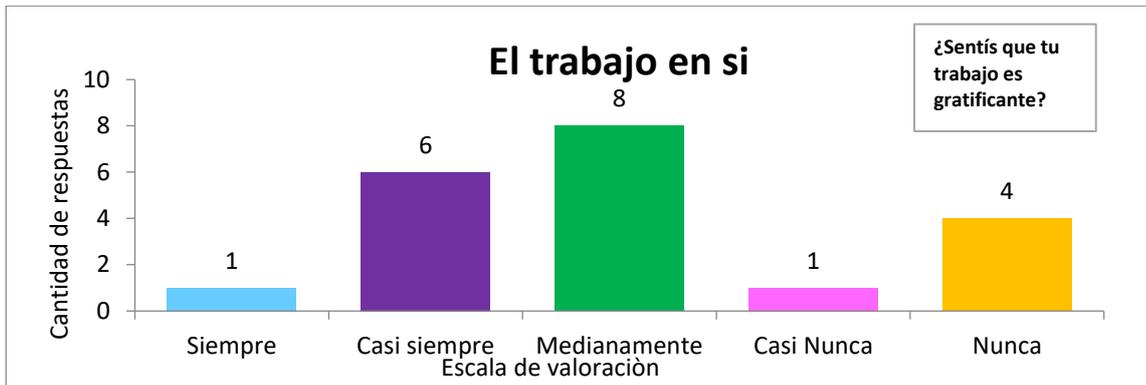


**Pregunta 4:** ¿Sentís que tu trabajo es gratificante?

**Tabla 4: el trabajo en sí.**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
1	6	8	1	4	20

**Gráfico 4A: Frecuencias**

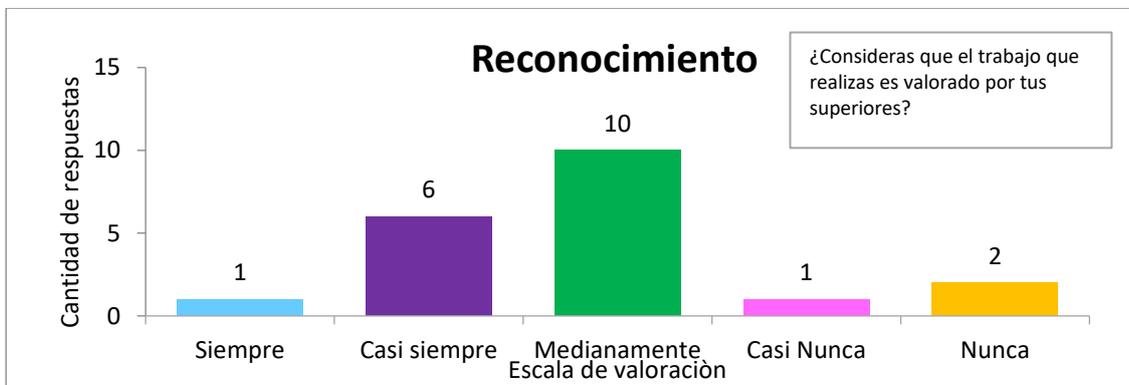


**Pregunta 5:** ¿Consideras que el trabajo que realizas es valorado por tus superiores?

**Tabla 5: Reconocimiento.**

VALORACIÓN					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
1	6	10	1	2	<b>20</b>

**Grafico 5 A: Frecuencias**

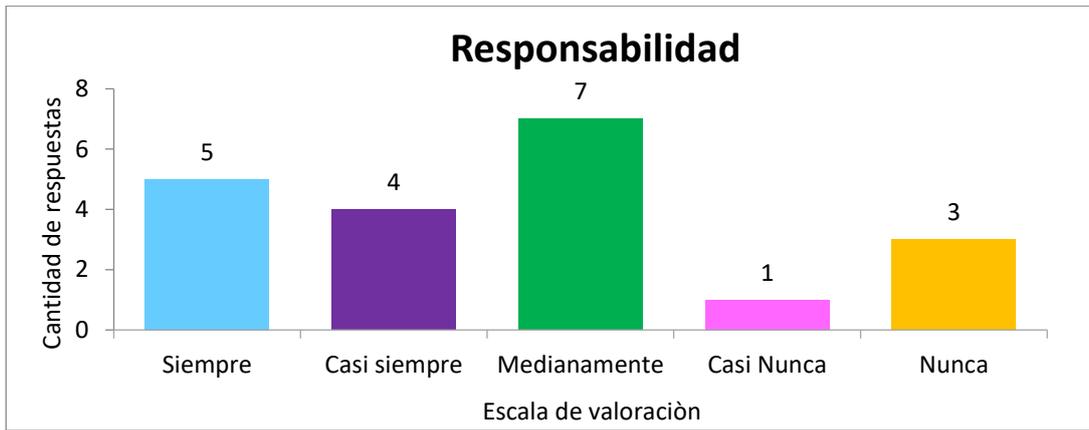


**Pregunta 6:** ¿Sentís que tu trabajo es repetitivo y monótono?

**Tabla 6: Responsabilidad.**

VALORACIÓN					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
5	4	7	1	3	<b>20</b>

**Grafico 6 A: Frecuencias**



- **Factores Higiénicos o extrínsecos:**

**Pregunta 7:** ¿Sentís que tu salario es adecuado para las tareas que realizas?

**Tabla 7: Salario.**

VALORACIÓN					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
1	2	6	5	6	<b>20</b>

**Gráfico 7 A: Frecuencias**

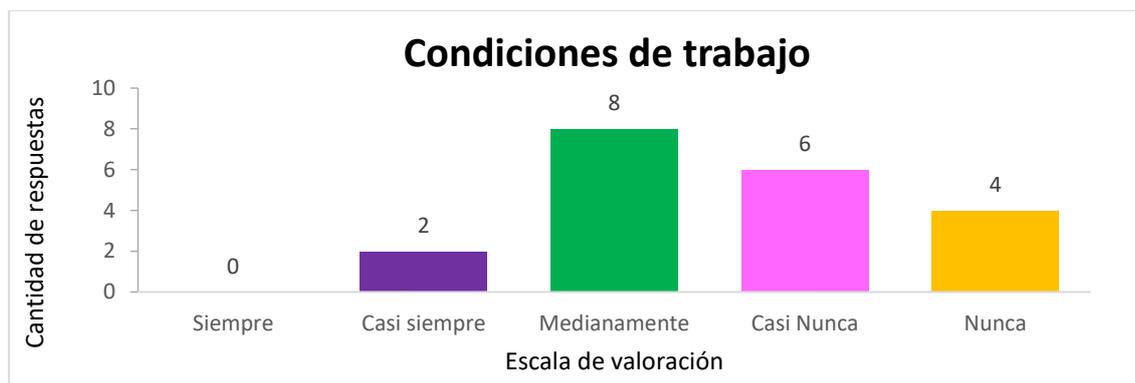


**Pregunta 8:** ¿Qué tan conforme estas con las instalaciones en tu lugar de trabajo?

**Tabla 8: Condiciones de trabajo.**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
0	2	8	6	4	<b>20</b>

**Grafico 8 A: Frecuencias**



**Pregunta 9:** ¿Estas conforme con las prestaciones y beneficios que ofrece el Sanatorio?

**Tabla 9: Prestaciones.**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
1	1	13	3	2	20

**Gráfico 9 A: Frecuencias**



**Pregunta 10:** ¿Sentís que tienes una relación positiva con tus compañeros de trabajo?

**Tabla 10: Relaciones interpersonales.**

VALORACION					total
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
16	3	1	0	0	20

**Grafico 10 A: Frecuencias**



**Pregunta 11:** ¿Sentís que las normas y políticas del Sanatorio se aplican?

**Tabla 11: Políticas de la organización.**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
0	7	7	2	4	<b>20</b>

**Gráfico 11 A: Frecuencias**



**Pregunta 12:** ¿Piensas que el sanatorio te brinda estabilidad laboral con relación a conservar tu trabajo?

**Tabla 12: Seguridad en el trabajo.**

VALORACION					total de respuestas
5	4	3	2	1	
Siempre	Casi siempre	Medianamente	Casi Nunca	Nunca	
5	10	3	1	1	<b>20</b>

**Gráfico 12: Frecuencias**



**Tabla 13: frecuencias para los diferentes factores:**

Factor motivacional o intrínseco	siempre	nunca	Factor higienico o extrínseco	siempre	nunca
avance en la carrera	3	8	salario	3	11
relización personal	5	7	condiciones de trabajo	2	10
crecimiento personal	18	0	prestaciones	2	5
el trabajo en si	7	5	relaciones interpersonales	19	0
reconocimiento	7	3	políticas de la organización	7	6
responsabilidad	9	4	seguridad en el trabajo	15	2
<b>Promedio Factores Motivacionales</b>	<b>6,33</b>		<b>Promedio de Factores Higienicos</b>	<b>6,83</b>	

**Gráfico 13: Porcentajes de los promedios obtenidos para los factores**



**Tabla 14: porcentajes de cada indicador**

Factores motivacionales	Siempre	Medianamente	Nunca	satisfaccion	motivacion
avance	15%	45%	40%	no satisfaccion	baja
realizacion	25%	40%	35%	no satisfaccion	baja
crecimiento	90%	10%	0%	satifaccion	alta
trabajo en si	35%	40%	25%	satifaccion	alta
reconocimiento	35%	50%	15%	satifaccion	alta
responsabilidad	45%	35%	20%	no satisfaccion	baja

Factores higienicos	Siempre	Medianamente	Nunca	satisfaccion	motivacion
salario	15%	30%	55%	insatisfaccion	baja
condiciones de trabajo	10%	40%	50%	insatisfaccion	baja
prestaciones	10%	65%	25%	insatisfaccion	baja
relaciones interpersonales	95%	5%	0%	no insatisfaccion	alta
Políticas de la organización	35%	35%	30%	no insatisfaccion	alta
seguridad en el trabajo	75%	15%	10%	no insatisfaccion	alta