

**UTN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL**

**FACULTAD REGIONAL**

**SANTA CRUZ**

**TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN**

**ALUMNA: YESICA NOYA RIVAS**

**AÑO 2023**

## TEMA:

### **“La motivación de los empleados de la Proveduría de los trabajadores de Rio gallegos, desde la teoría de Herzberg”**

## RESUMEN

Todos los gerentes necesitan tener la capacidad de motivar a sus empleados y eso requiere comprender: ¿Qué es la motivación?

La motivación en sí depende de varios factores, tantos internos como externos, y que, de alguna manera, estos factores determinan las acciones de una persona dentro del ámbito laboral. Partiendo de esta idea, decidí enfocar mi trabajo de investigación, en la **motivación**; desde el enfoque de Frederick Herzberg, quien propuso la teoría de “los dos factores”, o también conocida como “teoría de la motivación e higiene. A grandes rasgos, nos plantea, que la Motivación de los trabajadores, va a estar influenciada por dos factores:

- Los factores Intrínsecos o motivacionales y/o
- Los factores Extrínsecos o higiénicos.

Desde mi perspectiva, este tema de investigación me resulta interesante, ya que, estará basado en una teoría específica, por ende, se debe conocer sobre el contenido y las características de cada factor para identificarlos a lo largo de la investigación.

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación de los empleados de la “proveeduría de los trabajadores” de Rio gallegos?

### DESCRIPCIÓN:

Como en todo ámbito laboral, podemos observar que, en un grupo de trabajo se presentan comportamientos y desempeños diferentes. Esto es a consecuencia de una diversidad de factores y/o condiciones en su puesto de trabajo, que pueden estar afectando las actitudes de estas personas.

La definición del problema planteado viene a ser el punto de partida de mi investigación, a la espera de que, en este proceso, se identifiquen los factores más influyentes en la motivación de los empleados, arribando así, a la respuesta de la pregunta planteada.

## OBJETIVO GENERAL

- Conocer los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la motivación de los empleados de la proveeduría de los Trabajadores, desde la teoría de Herzberg.

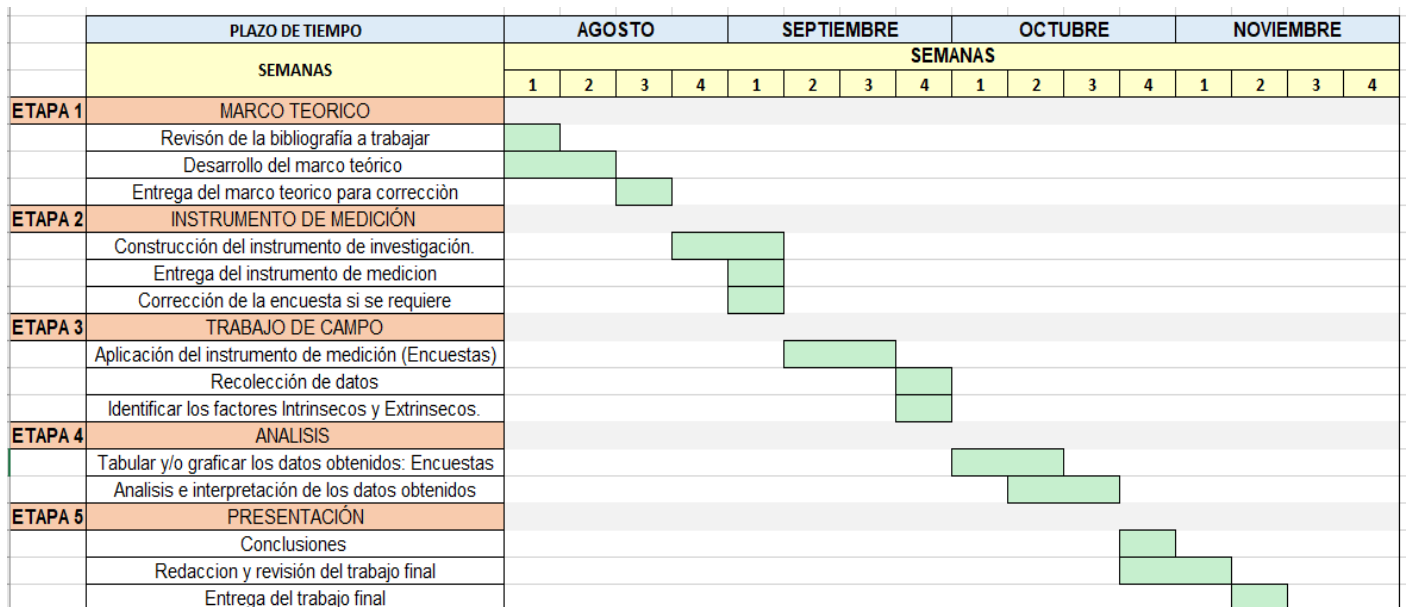
## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ **Seleccionar** los métodos de investigación que permitan conocer los factores Intrínsecos (factores motivacionales) y extrínsecos (factores higiénicos) los empleados de la Proveeduría.
- ✓ **Diseñar** el instrumento de investigación que permitan obtener datos específicos sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de cada empleado.
- ✓ **Aplicar** el instrumento seleccionado para su fin. (Encuestas)
- ✓ **Recolectar** toda información obtenida a partir de los instrumentos de investigación propuestos.
- ✓ **Identificar** los factores intrínsecos (motivacionales) y los factores extrínsecos (higiénicos) que inciden en la motivación de los empleados.
- ✓ **Analizar e interpretar** los datos obtenidos de las Encuestas sobre los satisfactores e insatisfactores en los empleados de la proveeduría.

## FACTIBILIDAD

El trabajo de campo se realizará dentro de la organización en la cual formo parte como empedada administrativa. Por este motivo, es que este trabajo es factible, ya que cuento con todas las fuentes y los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación. Cabe destacar que hay acceso directo a la organización, y existe el apoyo de parte del gerente de la proveeduría, y compañeros de cada sector para realizar el trabajo de campo.

## DIAGRAMA DE GANTT





## MARCO TEÓRICO

### INTRODUCCIÓN

El objetivo de este apartado es dar a conocer los conceptos más relevantes que se utilizarán en el trabajo de investigación, como ser: la Motivación, y satisfacción laboral desde los autores más predominantes de la carrera, Robbins y Chiavenato.

El foco central del marco teórico es la teoría de Frederick Herzberg, vida del autor, y los resultados más relevantes de sus investigaciones.

### MOTIVACIÓN

A lo largo de la historia, surgieron diversas teorías de diferentes autores, que han puesto su enfoque en analizar y explicar la motivación de los empleados, por ende, hablar de motivación, nos referimos a un concepto complejo, que ha sido utilizado en diferentes contextos y sentidos. Desde mi perspectiva, la definición más conveniente, es la que da Stephen Robbins (1999), quien la define de la siguiente manera: La motivación, es la “voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Pag.168)

Partiendo de esta definición, Herzberg, se centró en explicar y anticipar el comportamiento humano, basándose en las necesidades de las personas. Considerar “La motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad”, significa un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Por otra parte, Robbins (1998), definió el concepto de SATISFACCIÓN LABORAL, como el “conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”.

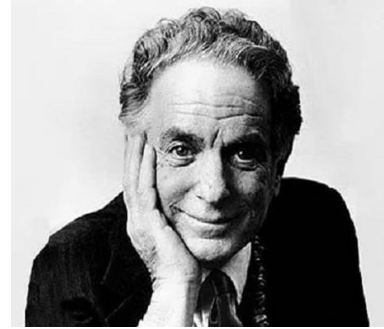
Al igual que el concepto de motivación, hablar de satisfacción, también es complejo, ya que ha sido conceptualizada de múltiples maneras por los diferentes autores.

Según Chiavenato, la “satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la Motivación es cíclica. Es decir que, el comportamiento, es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. (Chiavenato-cap. 1 “las organizaciones”; las personas; pág. 71.)

La mayoría de las teorías que trabajaron sobre la motivación, están relacionadas con las necesidades humanas. Entre ellas, la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

## PERSPECTIVA HISTÓRICA DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg, nació en Lynn, Massachusetts, el 18 de abril de 1923. Hijo de un matrimonio de inmigrantes italianos. A temprana edad, de 13 años, abandonó su hogar para dirigirse a New York en busca de mejores oportunidades. Debido a sus buenas condiciones intelectuales, le permitieron con tan solo 16 años ganar una beca del New York Regent`s Examination Board para estudiar en el City College, en donde inició estudios de Historia y Psicología. En 1946



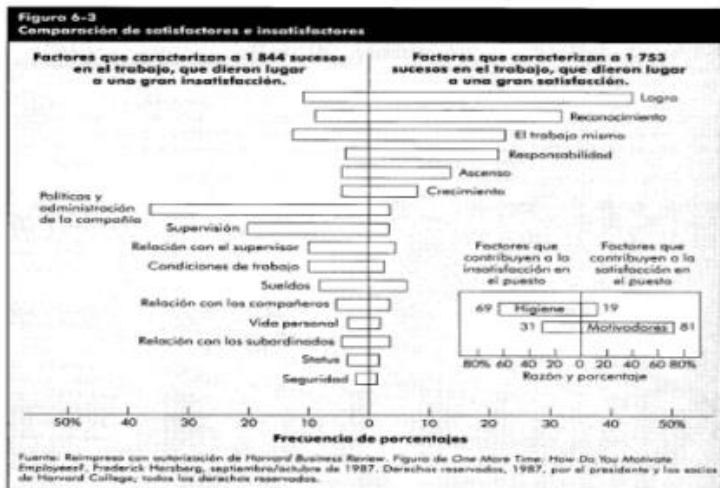
se graduó en dicha universidad y recién a mediados de los años 50, luego de un breve período en el Servicio de Ayuda Psicológica de Pittsburgh, comenzó a centrarse en Investigaciones y proyectos del servicio estadounidense de Salud Pública. Seis años más tarde, en 1956, se incorpora en la case Western Reserve University como director del Departamento de Psicología. Durante su parada en esa Universidad, se ocupó, en iniciar y dirigir un programa de investigaciones sobre salud mental de la industria.

Según la información obtenida de la revista Universidad EAFIT, de Juan Manso Pinto (2002), uno de los hallazgos de dicho programa de investigación, le permitió a Herzberg establecer la idea central, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la Motivación y Satisfacción. En 1959, Herzberg publicó "Motivación at Work", ("La Motivación para trabajar") un informe de sus propias investigaciones, donde expone sus descubrimientos realizados junto con sus colaboradores cuando estaba investigando sobre la motivación en el puesto de trabajo, convirtiéndose en una de las teorías, que han dado origen al estudio de la motivación.

## TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.

En base a sus descubrimientos, Frederick Herzberg elaboró una nueva teoría, denominada "teoría de los dos factores", más conocida como "teoría de motivación-higiene". Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede 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. Después tabuló y clasificó las respuestas. (Robbins 2009; cap 6 "conceptos de motivación"; pág. 178).

En la siguiente imagen, muestra los datos obtenidos por el autor, luego de la pregunta realizada, al grupo de profesionales:



A partir de la clasificación de 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. Como se aprecia en la imagen, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con

la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. (Robbins, 2005 “Administración”; Cap16; pág. 395).

En base a sus descubrimientos, Herzberg concluyó que la motivación laboral se debe principalmente a dos tipos de factores: Factores Motivacionales y Factores higiénicos.

**Los Factores Higiénicos:** Están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato: pag245). Estos factores Externos son denominados también Extrínsecos. Básicamente, refieren a las condiciones del ambiente y contexto de trabajo. sin embargo, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. (Chiavenato1999 cap. 2; “las personas”; pág. 76.). La expresión “higiene” refleja su carácter preventivo y demuestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio.

Herzberg demostró que cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a mencionar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. (Robbins; pág. 6). Pero, cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas).

Algunos ejemplos de factores higiénicos son:

- **Salario y beneficios**

La remuneración económica y los beneficios que ofrece la empresa son factores importantes en la satisfacción laboral. Si los empleados consideran que su salario es justo y competitivo en relación con el mercado laboral y la carga de trabajo, esto puede aumentar su satisfacción y motivación.

Además del salario base, los beneficios como seguros médicos, planes de retiro, bonificaciones y otros incentivos pueden influir en el bienestar y la satisfacción de los empleados.



- **Las condiciones laborales** se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, y limpias, las condiciones de iluminación y de temperatura adecuadas. Si el empleado carece de estas condiciones, se siente descontento.
- **Relaciones interpersonales**

La calidad de las relaciones en el lugar de trabajo es un factor crítico para la satisfacción de los empleados. Tener buenas relaciones con compañeros y superiores puede crear un ambiente laboral positivo, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, además de mejorar la comunicación.

Un ambiente de trabajo tenso, conflictivo o con una comunicación deficiente puede generar un alto nivel de insatisfacción y afectar la productividad y la moral de los empleados.
- **Políticas y administración de la empresa**

Las políticas y prácticas establecidas por la empresa pueden tener un impacto significativo en la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, políticas de recursos humanos que sean percibidas como injustas o discriminatorias pueden causar frustración y descontento entre el personal.

Asimismo, una mala administración de recursos, falta de claridad en las expectativas y objetivos, o una toma de decisiones poco transparente pueden afectar a la motivación y el compromiso de los empleados. Estas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas.
- **Seguridad laboral**

Los empleados valoran la estabilidad en el empleo y la sensación de seguridad en su puesto de trabajo. La inseguridad laboral, como la amenaza constante de despidos o la falta de garantías en el empleo, puede generar ansiedad y desmotivación.

Una sensación de estabilidad laboral puede brindar a los empleados una mayor tranquilidad para enfocarse en sus responsabilidades y tareas sin distracciones relacionadas con la incertidumbre laboral.

Todos estos factores, constituyen el contexto del cargo.

Los **Factores Motivacionales**, están relacionados directamente con la satisfacción de puesto. Según Chiavenato (1999) tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. “El termino motivación, incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”. (Chiavenato 1999; cap.2 “las personas”; pág. 77). Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por este motivo se denominan también, factores de satisfacción.

Estos factores, también se denominan INTRINSECOS y “Están relacionados con las necesidades secundarias”. (Chiavenato; pág. 146). Según Robbins 1999, incluyen:

- **Delegación de la responsabilidad:** Nos referimos a la autonomía y la capacidad de tomar decisiones importantes en el trabajo. Cuando los empleados sienten que pueden decidir y asumir responsabilidades en sus roles laborales, se sienten más empoderados y comprometidos con su trabajo. Ciertamente, las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas.
- **Trabajo interesante y desafiante** (el trabajo mismo): Los empleados tienden a sentirse más comprometidos cuando sus trabajos les permiten utilizar sus habilidades y talentos de manera significativa. La oportunidad de participar en tareas que resulten estimulantes y atractivas, puede ser un factor motivador clave. Plantear desafíos a los empleados para inspirarlos a desarrollar habilidades nuevas, es importante para analizar el crecimiento profesional de una persona a largo plazo.
- **Ascensos:** Un ascenso o promoción laboral, es un proceso a través del cual un empleador mueve a una persona hacia la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Por lo general, permite que el profesional avance en su carrera obtenga mayor carga de responsabilidad e incluso un salario más alto.
- **Logros:** Hablamos de la satisfacción que obtienen los empleados al alcanzar metas y objetivos significativos en su trabajo. Al tener objetivos claros y desafiantes, tienen la oportunidad de ver el progreso y los resultados de sus esfuerzos, se sienten motivados y realizados. Las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado. La sensación de logro puede impulsar la autoestima y aumentar la confianza en las capacidades individuales.
- **Reconocimiento:** Cuando los empleados reciben elogios y reconocimiento por su desempeño y contribuciones, se sienten valorados y apreciados. Esto puede reforzar su sentido de pertenencia a la organización, y fortalecer su compromiso con los objetivos de la empresa. El reconocimiento puede venir tanto, de los superiores como de los compañeros de trabajo, y puede adoptar diferentes formas, como palabras de agradecimiento, premios o incentivos.
- **Crecimiento y desarrollo personal:** Las oportunidades para aprender y mejorar habilidades y conocimientos, son factores importantes en la motivación de los empleados. Las organizaciones que ofrecen programas de capacitación, desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje continuo, demuestran su compromiso con el crecimiento y desarrollo de sus empleados.

Esto, no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también mejora las habilidades y competencias de los trabajadores, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral y el éxito organizacional.

Para motivar a las personas en sus puestos de trabajo, Herzberg sugirió destacar los motivadores (Robbins; 2005: Cap16; pág. 396).

## DESARROLLO METODOLÓGICO.

El presente trabajo de investigación es del tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, cuya base fundamental, es la medición de indicadores de dos dimensiones principales: los factores intrínsecos y factores extrínsecos, desde la teoría de Herzberg. Cuyos factores, parten de una variable central, que es la MOTIVACIÓN.

La recopilación de datos se realizó en función del enfoque elegido. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, y como instrumento de investigación, el cuestionario, la cual permitió medir los indicadores propuestos al inicio de la tesina.

La encuesta, se realizó en función a las dimensiones principales, (ya mencionada) con 22 preguntas y cuatro tipos de valoraciones: “nada, poco, suficiente, mucho”. De las cuales, once preguntas corresponden a factores motivaciones, y otras once a factores higiénicos. (Como observarán en la siguiente página)

La población de investigación se compone exclusivamente de empelados de la proveeduría, que ha sido seleccionada a partir de una observación previa al trabajo, haciendo foco en los indicadores a evaluar. La muestra en cuestión cuenta con un total de treinta empleados de diferentes sectores. Se distribuyen de la siguiente manera:

**\*6** son de línea de cajas, **6** repositores, **4** administrativos, **4** del sector carnicería, **4** de panadería, **3** de maestranza, **2** de seguridad, **1** de ventas.

Cabe destacar que, previo a la selección de la muestra en cuestión, se solicitó la autorización del gerente general de la sucursal para poder realizar las encuestas. También, el permiso de los mismos empleados, **recibiendo el apoyo total de todos**; Se les explicó la importancia de esta encuesta, y se aclaró que es de carácter anónimo.

En el análisis de investigación, se describen todos los datos recolectados en las encuestas, identificando las variables de los factores extrínsecos y extrínsecos, En ella, se realizó una comparación entre los factores, tabulando los resultados generales de ambos.

Para realizar esto último, se agruparon las valoraciones según los resultados, Por ejemplo, la valoración Nada y un poco, representaran la falta de motivación y la insatisfacción. Y las valoraciones, Suficiente y Mucho, serán la motivación y la ausencia de insatisfacción, para así, poder analizar mejor los resultados obtenidos.

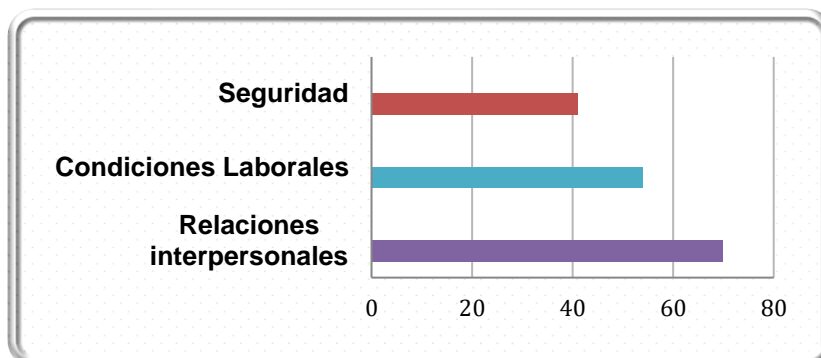
**En el Anexo 1, Adjunto el modelo de instrumento de investigación.**

## ANÁLISIS

En este apartado, se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas a empleados de la proveeduría de los trabajadores; Se formularon 23 preguntas sobre factores extrínsecos e intrínsecos.

En cuanto a **los FACTORES EXTRÍNSECOS**, hubo una valoración positiva del 72%, quiere decir, que la mayoría, no se siente insatisfecho en su puesto de trabajo. “En palabras específicas de Herzberg, la ausencia de insatisfacción en los empleados se debe a que la presencia de factores extrínsecos es adecuada.

El siguiente gráfico de barras, representa a los tres factores más predominantes en las encuestas.



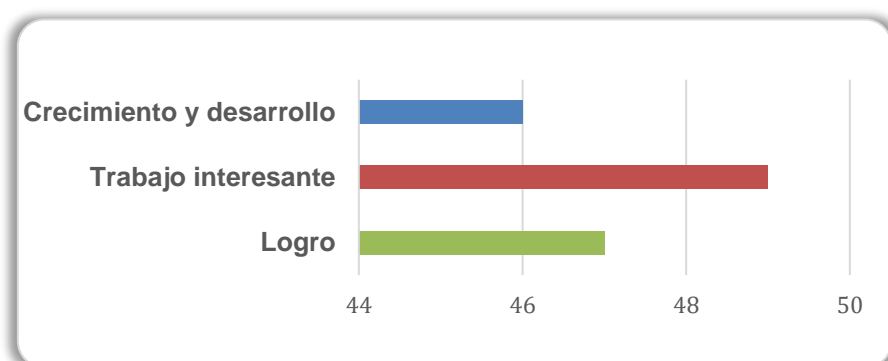
“Relaciones interpersonales”: la mayoría de los empleados consideró que existe una buena relación entre compañeros y superiores. (Ambiente laboral favorable).

“Condiciones Laborales”: expresaron su conformidad sobre las instalaciones de la organización, considerándolas seguras y limpias. Además, valoraron el buen estado que presenta el equipo en general.

“Seguridad laboral”. Se valoró la seguridad desde el punto de vista de una estabilidad laboral y normas de seguridad dentro de la organización.

Con respecto a los **FACTORES MOTIVACIONALES**, los empleados, valoraron y apreciaron positivamente la existencia de estos factores con un 61% en total, significando claramente que se sienten muy satisfechos y motivados en su puesto de trabajo.

El siguiente gráfico, representa los principales factores motivacionales.



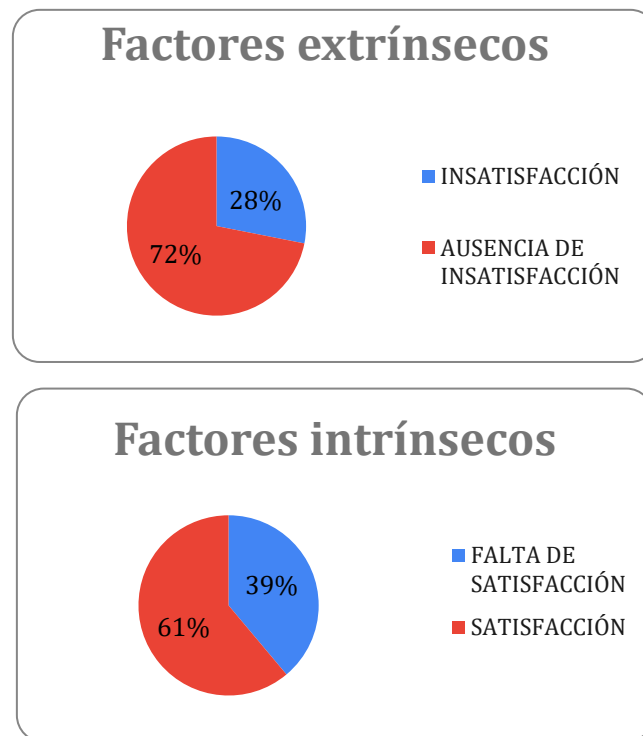
“Trabajo interesante y desafiante”, los empleados se sienten comprometidos en sus trabajos y más aún cuando les permiten utilizar sus habilidades y talentos de manera significativa.

“Logro”, consideraron que el trabajo que realizan es importante y valorado por los superiores.

“Crecimiento y Desarrollo personal”, los empleados refieren que tienen oportunidades de aprender, y mejorar sus habilidades.

Ahora bien, si comparamos los resultados de los factores analizados anteriormente, estaríamos ante un 66% de empleados, que reconocen sentirse motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo.

Finalizando con el análisis, en el siguiente gráfico de factores extrínsecos, observamos el mayor porcentaje de ausencia de insatisfacción, lo que significa que la mayoría de los empleados calificaron positivamente estos factores.



## CONCLUSIÓN

A raíz de los datos revelados de las encuestas, se concluye que los factores más incidentes/predominantes en la motivación de los empleados de la proveeduría, son los extrínsecos. Estos refieren a las condiciones del contexto de trabajo, sin embargo, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. (Chiavenato (1999) cap. 2; “las personas”; pág. 76).

En definitiva, los resultados obtenidos, han demostrado que la hipótesis: “Los factores más predominantes en la motivación de los empleados de la proveeduría de los trabajadores, son los factores extrínsecos”, **es acertada**. Este planteamiento, surgió de un período de observación general del contexto de trabajo, previo a la investigación.

Sin duda, esta hipótesis, dio respuesta a la pregunta del problema de la investigación: “¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación de los empleados de la “proveeduría de los trabajadores” de Rio gallegos según la teoría de Herzberg?”. Sabemos claramente, que ambos factores que menciona Herzberg en su teoría son importantes, y están presentes en todo ámbito laboral, ya sea en forma negativa o positiva. Sin embargo, los factores extrínsecos, fueron calificados positivamente en su gran mayoría, por lo que se puede concluir que, los empleados de la proveeduría **no están insatisfechos en sus puestos de trabajos**.

## BIBLIOGRAFÍA

- Robbins Stephen y Coulter; 2005. Administración. octava edición ed. Pearson Educación, México; p. 393 a 3396).
- Robbins Stephen; Séptima edición; Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica; Cap6: "conceptos de motivación básica".
- Chiavenato; 2007: Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones; Octava edición; ed. McGraw-Hill. México; Parte 2." Las personas"; P. 53 y 54.
- Leticia. Alvarado; 2021; Comportamiento organizacional; 2da edición; Cap2" Motivación"; P. 81 y 82
- Juan Manso Pinto; 2002; El legado de Frederick Herzberg; Revista Universidad EAFIT; Medellín, Colombia; P. 79 a 86.



## ANEXO 1

Marca con una "X" en las casillas según tu grado de conformidad:

1: NADA    2: POCO    3: SUFICIENTE    4: MUCHO

	1	2	3	4
Realizo un trabajo de acuerdo con mis habilidades, conocimientos, y personalidad				
Mi puesto de trabajo me resulta interesante y desafiante				
Puedo notar progresos y resultados positivos en mi área de trabajo				
El trabajo que realizo es importante para la organización				
Mi trabajo es valorado por los superiores				
Tengo un gran compromiso con las tareas de mi puesto				
Me permiten tomar decisiones y asumir responsabilidades				
Obtengo reconocimiento, y recibo elogios por mi desempeño y por los logros alcanzados en mi labor				
En mi lugar de trabajo tengo oportunidad de ascenso.				
Siento la necesidad de seguir aprendiendo y desarrollarme profesionalmente en el trabajo que realizo actualmente				
Tengo oportunidad de aprender cosas nuevas				
Recibo mi salario y aguinaldo de acuerdo con la ley				
Considero que el sueldo que recibo es acorde al trabajo que realizo				
Las políticas administrativas de la empresa son justas y adecuadas				
Se cumplen todas las reglas laborales, normas y procedimientos bien definidos.				
Las condiciones laborales son adecuadas (instalaciones seguras, y limpias)				
Las instalaciones e infraestructuras en general facilitan el trabajo. (ventilación, iluminación, equipos)				
Considero que la empresa <u>le</u> da importancia suficiente a las normas de seguridad				
En la empresa donde trabajo, gozo de una cierta estabilidad laboral				
Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo				
Los superiores tienen buen trato con sus subordinados				
Los superiores colaboran con los empleados. Hay trabajo en equipo.				