

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

**FACULTAD REGIONAL
SANTA CRUZ**

CARRERA

TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN

ALUMNA

YESICA NOYA RIVAS

2023

TEMA:

“La motivación de los empleados de la Proveeduría 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 si, va a depender 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 MOTIVACION de los empelados desde el enfoque de Frederick Herzberg. Dicho autor, propuso la teoría de “los dos factores”, o también conocida como “teoría de la motivación e higiene. Básicamente, nos plantea que la Motivación de los trabajadores, va estar influenciados por dos factores:

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

Dicho todo esto, el trabajo, estará enfocado en una investigación más actual sobre la teoría Herzberg, identificando los factores Intrínsecos (o motivacionales) y factores Extrínsecos (higiene), como también, dar a conocer la influencia que tienen esos factores en la motivación de los empleados

Desde mi parecer, el tema de investigación es interesante, ya que, se realizará un trabajo a base de una teoría específica, la cual se deberá conocer bien el contenido y las características de los factores ya mencionados, para así, lograr identificarlos a lo largo de la investigación.

DEFINICIÓN DEL PROBELMA:

¿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, presentan desempeños y/o comportamientos diferentes. Esto es consecuencia de una diversidad de factores y/o condiciones de su puesto de trabajo, que pueden estar afectando las actitudes de esas personas. La definición del problema planteado viene a ser el punto de partida de mi investigación, enfocado en el conocimiento e identificación de los factores Intrínsecos y extrínsecos que, según Herzberg, influyen en la motivación de los empleados.

Para la investigación, se realizarán encuestas en una población de 30 empleados de la proveeduría de los Trabajadores, de diferentes áreas de trabajo, como: repositores, cajeras, auxiliares de caja, administrativos, entre otros. Al finalizar con el trabajo de campo, se espera conocer esos factores y características que tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción y con la insatisfacción en el puesto de trabajo de las personas.

OBJETIVO GENERAL

- Conocer los factores Motivacionales e Higiénicos que influyen en la motivación de los empleados de la proveeduría de los Trabajadores, desde la teoría de Herzberg.

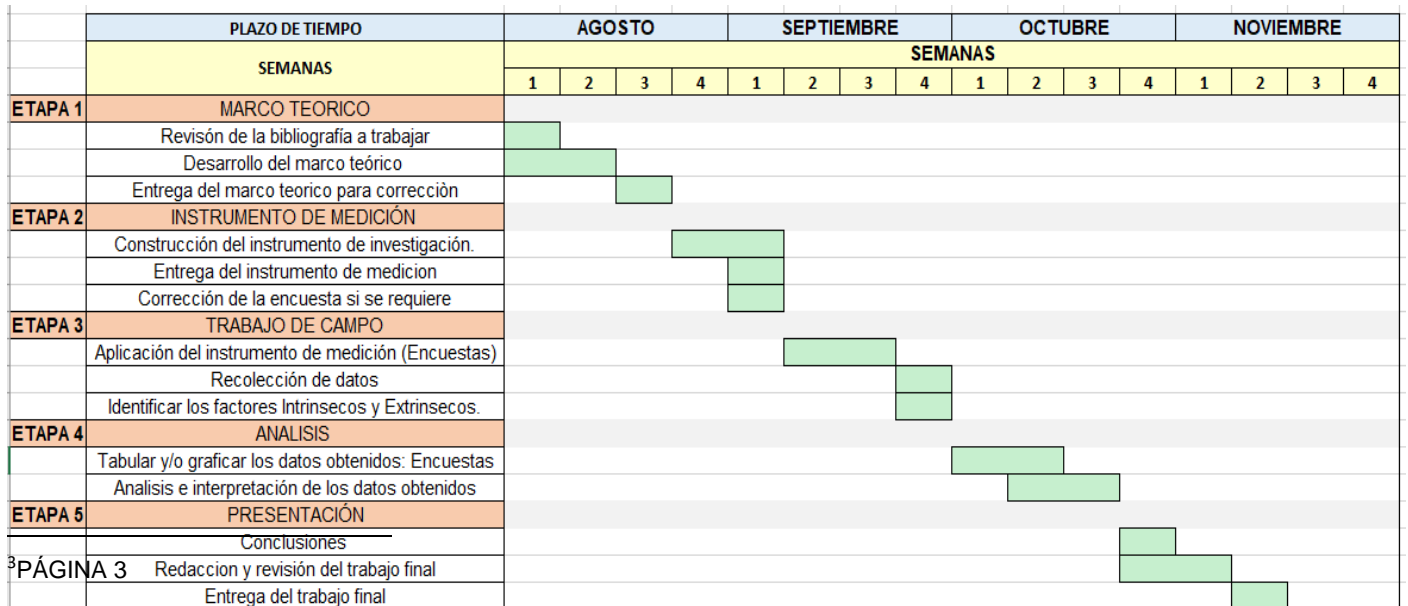
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ **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



Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GRAL	HIPÓTESIS	VARIABLES
“La motivación de los empleados de la Proveduría de los trabajadores de Rio gallegos, desde la teoría de Herzberg	¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación de los empleados de la “proveduría de los trabajadores” de Rio gallegos desde la teoría de Herzberg?	Conocer los factores Motivacionales e Higiénicos que influyen en la motivación de los empleados de la proveduría de los Trabajadores, desde la teoría de Herzberg.	Los factores que inciden en la motivación de los empleados de la “proveduría de los trabajadores de Rio gallegos” son los factores intrínsecos (también denominados Motivacionales) y factores extrínsecos (también denominados Higiénicos).	La motivación



VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
LA MOTIVACIÓN	<p>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; Cap.6)</p> <p>Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores: los motivacionales (también denominado Intrínsecos) y los factores higiénicos (denominados también Extrínsecos).</p>	Se realizarán “Encuestas” a los empleados de cada área.	<p>Factores Intrínsecos</p> <p>Factores Extrínsecos</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Logros *Reconocimiento *El trabajo *Responsabilidad *Ascenso *crecimiento personal *El Sueldo *Las relaciones interpersonales *La política y admin. de la empresa *Condición del trabajo.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

La motivación como tema central de investigación, está enfocada en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, también conocida como “Teoría de la Motivación e Higiene”. En dicha teoría, 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). Luego de sus investigaciones, sobre ¿Qué desea la gente de su puesto?, concluyo que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores:

Los Factores Higiénicos: Están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato: pag245). Estos factores Externos son denominados también como Extrínsecos. Básicamente, refieren a las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Por ejemplo: el salario, el clima laboral, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento en la organización, entre otros.

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

Los **Factores Motivacionales**, están relacionados directamente con la satisfacción de puesto. Tienen que ver con las tareas y los deberes relacionados con el puesto de trabajo en sí. Por ejemplo: los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, los ascensos, y otros. Estos factores, producen satisfacción duradera y un aumento de productividad. Cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

Estos factores, son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal, es decir, que son los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo. “Están relacionados con las necesidades secundarias”. (Chiavenato; pág. 146)

Algo importante a destacar de su teoría, es que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (Chiavenato 2007; pág. 54).

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

El presente marco teórico, se presentan las principales definiciones de conceptos a utilizar a lo largo de este trabajo de investigación. Así como las teorías más importantes de Motivación y Satisfacción laboral, pero desde la perspectiva de Frederick Herzberg. Para esto, se definirá tales conceptos desde los autores más predominante de la carrera, como Robbins y Chiavenato. Además, se detallarán los resultados más relevantes acerca de las investigaciones que realizó Herzberg, sobre esos factores que influyen en la Motivación de los empleados, y se realizará una pequeña reseña histórica de la vida de Frederick. El objetivo de este apartado, es dar a conocer y comprender los términos más relevantes sobre dichos temas.

MOTIVACIÓN

A lo largo de la historia, surgieron muchas teorías de diversos autores que han puesto su enfoque en analizar y explicar la motivación de los empleados, haciendo hincapié en “que es lo que se necesita para motivar a los empleados”. Por ende, Hablar de motivación, nos referimos aún concepto complejo, que ha sido explicado a través de varias teorías, y a su vez, es utilizado en diferentes contextos y sentidos. Considero que la definición más acertada, es la que da Stephen Robbins, 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” (1999:168)

Partiendo de esta definición, Herzberg, se centró en explicar y anticipar el comportamiento, basándose en las necesidades de las personas. Considerar a “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 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.

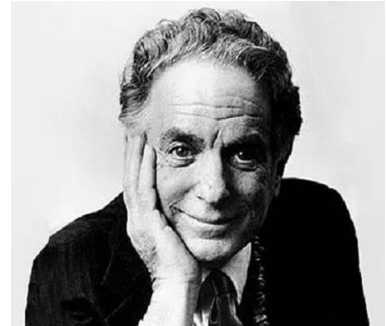
Al igual que el concepto de motivación, hablar de satisfacción, también es complejo, ya que ha sido conceptualizada de múltiples maneras por los diferentes autores.

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 el tema de 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



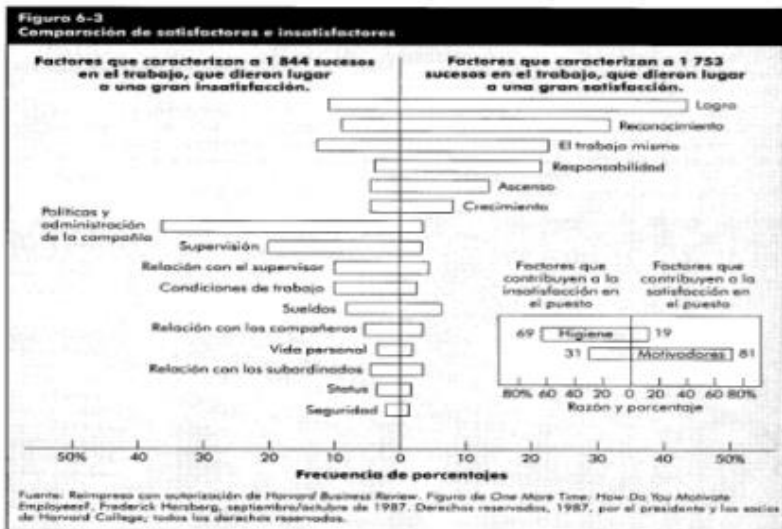
se graduó en dicha universidad y recién a mediados de los años 50, luego de un breve período en el Servicio de Ayuda Psicológica de Pittsburgh, comenzó a centrarse en Investigaciones y proyectos del servicio estadounidense de Salud Pública. Seis años más tarde, en 1956, se incorpora en la casa Western 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 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. 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 como Extrínsecos. Básicamente, refieren a las condiciones físicas y ambientales 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 profiláctico, y demuestra que solo de 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, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado. De la misma forma, 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. Sobre todo, deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos

- **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 si. 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.

Tienen que ver con las tareas y los deberes relacionados con el puesto de trabajo en sí. Estos factores, producen satisfacción duradera y un aumento de productividad.

Estos factores, son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal, es decir, que son los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo. “Están relacionados con las necesidades secundarias”. (Chiavenato; pág. 146) . Según Robbins 1999, entre los factores intrínsecos constituyen el contenido del cargo en si, e 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 están en la capacidad, 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
La responsabilidad también puede fomentar un sentido de propiedad y propósito, ya que los empleados se ven más involucrados en el éxito de los proyectos en los que trabajan.
- **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:** Es un poderoso motivador intrínseco que puede aumentar la satisfacción laboral. 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 descriptiva 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 para el desarrollo de la investigación. Como técnica de recolección de datos, fue utilizada la encuesta, y como instrumento de investigación fue el cuestionario, la cual permitió medir los indicadores propuestos.

Dicha encuesta, fue realizada en función a las dimensiones principales, (ya mencionada antes) con 22 preguntas en total y cuatro tipos de valoraciones, nada, poco, suficiente, mucho. De las cuales, once preguntas corresponden a factores motivaciones, y otras once a factores higiénicos.

La muestra de investigación, la componen exclusivamente empleados de la proveeduría, la cual, 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** reposidores, **4** administrativos, **4** del sector carnicería, **4** de panadería, **3** de maestranza, **2** de seguridad, **1** de ventas.

Previo a la selección de la muestra en cuestión, se solicitó el permiso del gerente general de la sucursal para poder realizar las encuestas. También, el permiso de los mismos empleados, recibiendo el apoyo total de todos. cabe destacar, que se les explicó la importancia de esta encuesta y se aclaró que es de carácter anónimo, lo cual muchos accedieron sin ningún problema.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

MARCO TEÓRICO	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
<p style="text-align: center;">Los factores motivacionales</p> <p>Según Robbins 1999, entre los factores intrínsecos constituyen el contenido del cargo en si, e incluyen:</p> <p style="text-align: center;">El Trabajo interesante y desafiante</p> <p>Los empleados tienden a sentirse más comprometidos cuando sus trabajos les permiten utilizar sus habilidades y talentos de manera significativa</p>	<p>MARCA CON UN X EN LAS CASILLAS SEGÚN TU GRADO DE CONFORMIDAD: 1: NADA 2: POCO 3: BASTANTE 4: MUCHO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realizo un trabajo de acuerdo a mis habilidades, conocimientos y personalidad. ● Mi trabajo me resulta interesante y desafiante.
<p style="text-align: center;">Logro</p> <p>Es aquella satisfacción que obtienen los empleados al alcanzar metas y objetivos significativos en su trabajo. Las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado(...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Puedo notar progresos y resultados positivos en mi área de trabajo. ● Considero que el trabajo que realizo es importante para la organización y valorado por los superiores
<p style="text-align: center;">Delegación de la Responsabilidad,</p> <p>(...) las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tengo un gran compromiso con las tareas de mi puesto de trabajo. ● Puedo tomar decisiones y asumir responsabilidades.
<p style="text-align: center;">Reconocimiento</p> <p>(...) Cuando los empleados reciben elogios y reconocimiento por su desempeño y contribuciones, se sienten valorados y apreciados (...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtengo reconocimiento por mi desempeño, y por los logros alcanzados en mi labor ● Recibo halagos/elogios por el trabajo realizado y por la calidad de trabajo que realizo.
<p style="text-align: center;">Crecimiento y desarrollo personal:</p> <p>Las oportunidades para aprender y mejorar habilidades y conocimientos son factores importantes en la motivación de los empleados (...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Siento la necesidad de seguir aprendiendo y desarrollarme profesionalmente. ● Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas.
<p style="text-align: center;">Ascenso</p> <p>(...) permite que el profesional avance en su carrera, obtenga mayor carga de responsabilidad...</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● En mi lugar de trabajo tengo oportunidad de ascenso.
<p>Los Factores Higiénicos</p>	

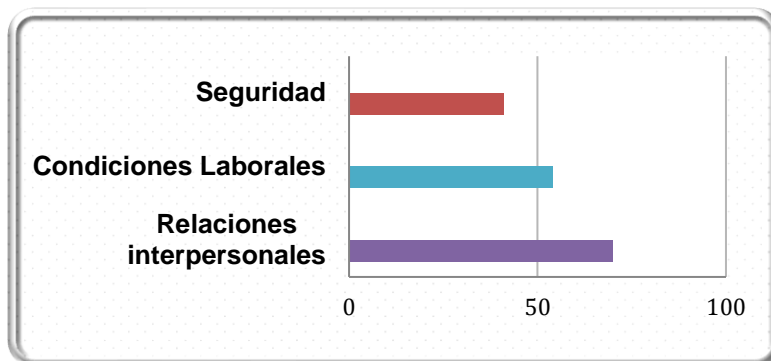
<p>(...) Herzberg comprobó que cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a mencionar factores extrínsecos, como:</p> <p style="text-align: center;">El salario</p> <p>(...) Si los empleados consideran que su salario es justo y competitivo en relación con el mercado laboral y la carga de trabajo, esto puede aumentar su satisfacción y motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibo mi salario y aguinaldo de acuerdo a la ley. ● Considero que el sueldo que recibo es acorde al trabajo que realizo.
<p style="text-align: center;">Políticas y administración de la empresa</p> <p>Estas, deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Sobre todo, deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las políticas administrativas de la empresa son justas y adecuadas. ● Se cumplen todas las reglas laborales, normas y procedimientos bien definidos.
<p style="text-align: center;">Las condiciones laborales</p> <p>(...) se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las condiciones laborales son adecuadas. (Instalaciones seguras, limpias e higiénicas). ● Las instalaciones e infraestructura en general facilitan el trabajo (equipos, iluminación, ventilación)
<p style="text-align: center;">Seguridad laboral</p> <p>Los empleados valoran la estabilidad en el empleo y la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Considero que la empresa le da importancia suficiente a la seguridad de los empleados. ● Siento que estoy en un puesto de trabajo estable.
<p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales</p> <p>Tener buenas relaciones con compañeros y superiores puede crear un ambiente laboral positivo, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo(...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo ● Los supervisores tienen buen trato con sus subordinados ● Los supervisores colaboran con las tareas de los empleados. Hay trabajo en equipo.

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.



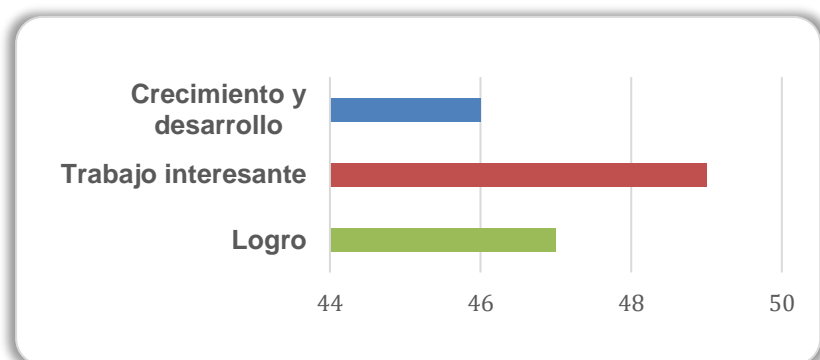
“Relaciones interpersonales”: la mayoría de los empleados consideró que existe una buena relación entre compañeros y superiores. (Ambiente laboral favorable).

“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 valoro 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.



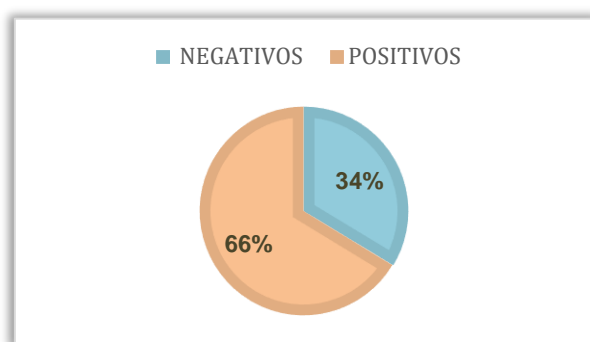
“Trabajo interesante y desafiante”, los empleados se sienten comprometidos en sus trabajos y más aún cuando les permiten utilizar sus habilidades y talentos de manera significativa.

“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.

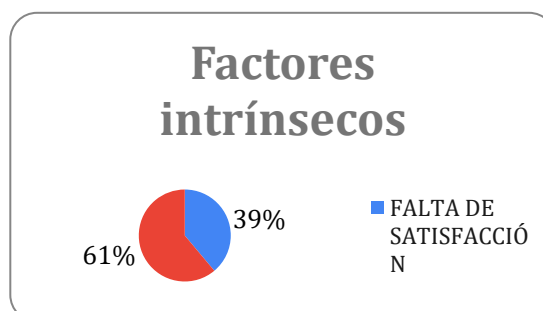
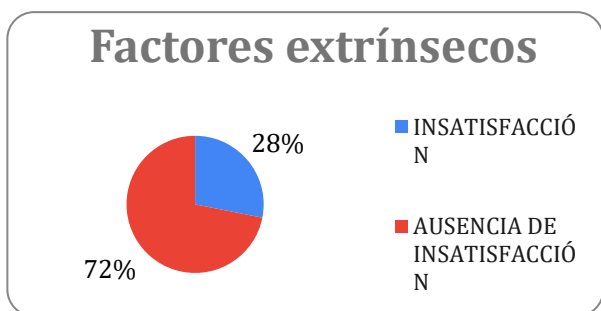
Ahora bien, si comparamos los resultados de los factores analizados anteriormente, estaríamos ante un 66% de empleados, que reconocen sentirse motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo.

A continuación, detalle del resultado general de ambos factores, extrínsecos e intrínsecos.



Los resultados con valoración negativa representan a los empleados insatisfechos en sus puestos de trabajo, denota la ausencia de factores, intrínsecos o extrínsecos, que generan insatisfacción en los empleados.

Los resultados positivos, son los factores intrínsecos y extrínsecos que están presentes en el ámbito laboral de una manera equilibrada/eficaz, motivando a los empleados y causando satisfacción en sus puestos.



CONCLUSIÓN

A raíz de los datos relevados en las encuestas, puedo concluir que los factores más incidentes/predominantes en la motivación de los empleados de la proveeduría, son los extrínsecos. Estos refieren a las condiciones física y ambientales 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 de la tesina: “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 investigación: “¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación de los empleados de la “proveeduría de los trabajadores” de Rio gallegos desde 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 podría concluir que los empleados de la proveeduría no están insatisfechos en sus puestos de trabajos.

BIBLIOGRAFÍA⁵

- 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)