

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS COLABORADORES QUE
LABORAN EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE
ELECTRONORTE S.A. – PERIODO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA
CLAUDIA ANA MARÍA FLORES RUIZ**

**ASESOR
Mgtr. YESENIA AYLEN SERRUTO PEREA**

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi Dios Jehova, por bendecirme día a día y ayudarme a lograr mis metas trazadas.

A mi madre Amparito y a mi padre Félix, por confiar siempre en mí y conducirme por el buen camino de la honradez, respeto y amor, además de su apoyo incondicional en todos los aspectos para seguir adelante, creyendo siempre en mí.

A mis hermanos, Kelly, Carlos, Lorena, Jim y Angela, por estar siempre dándome la mano, alentándome a llegar a la meta.

A mi hermanito Jhans Fernando, por no estar presente físicamente pero si en mi corazón. Te extraño mucho hermanito.

Claudia

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por su constante apoyo y extrema paciencia, gracias por hacer que los cursos sean enriquecedores y darnos la información de manera clara, siempre teniendo en cuenta nuestras actividades laborales.

A mi metodóloga Mgtr. CPC Cecilia Alayo Palomino y asesora Mgtr. Yesenia Aylen Serruto Perea, quienes se preocupaban en las revisiones de los avances hasta el final y alentaban para terminar la tesis y obtener la licenciatura.

A nuestros compañeros de aula, por el trabajo en equipo que nos permitía cumplir con nuestras tareas.

A mi esposo Giovanni, por apoyarme y acompañarme en mis amanecidas en el desarrollo de mi tesis.

De manera muy especial a mi familia que nunca dudaron de mí.

Claudia

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019, con respecto a los factores de motivación e higiene, utilizando como instrumento de medición un cuestionario basada en la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo – descriptivo, con diseño transversal – no experimental, siendo la muestra de tipo censal. La técnica aplicada fue la encuesta que midió los factores motivacionales y los higiénicos, para lo cual se tuvo la necesidad de medir el nivel de motivación de los colaboradores de la Unidad antes mencionada, siendo el resultado de un 36.7% bajo. De otro lado los factores higiénicos y motivacionales se encontraron en un nivel de 40% y 36.7% medio a bajo respectivamente. A partir de los resultados obtenidos en cada dimensión, que conformaron cada uno de los dos factores mencionados anteriormente, se recomendaron pautas para optimizar los indicadores que se encontraron en un nivel medio a bajo, y que por razones estratégicas están claramente direccionados hacia los objetivos de la organización, de tal forma que el nivel de motivación de los colaboradores de la unidad analizada en la presente tesis, logre alcanzar una situación óptima para la misma.

Palabras claves: Factores motivacionales, Factores higiénicos y Motivación.

Abstract

The general objective of the research was to determine the motivational level of the employees who work in the Customer Service Unit of Electronorte S.A. - period 2019, with respect to the factors of motivation and hygiene, using as a measuring instrument a questionnaire based on the Theory of the Two Factors of Frederick Herzberg. The research had a quantitative - descriptive approach, with a transversal design - not experimental, being the sample of census type. The applied technique was the survey that measured the motivational and hygienic factors, for which there was a need to measure the level of motivation of the employees of the aforementioned Unit, being the result of a 36.7% low. On the other hand, the hygienic and motivational factors were found at a level of 40% and 36.7% medium to low, respectively. Based on the results obtained in each dimension, which shaped each of the two factors mentioned above, guidelines were recommended to optimize the indicators that were found at a medium to low level, and that for strategic reasons are clearly directed towards the objectives of the organization, in such a way that the level of motivation of the collaborators of the unit analyzed in this thesis, reaches an optimal situation for the same.

Keywords: Motivational factors, hygiene factors y Motivation.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	INTRODUCCIÓN	9
II.	MARCO TEÓRICO	12
	2.1 Antecedentes del problema	12
	2.2 Bases teórico científicas.....	17
III.	METODOLOGÍA	28
	3.1 Tipo y nivel de investigación	28
	3.2 Diseño de investigación	28
	3.3 Población, muestra y muestreo	28
	3.4 Criterios de selección	29
	3.5 Operacionalización de variables	29
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	30
	3.7. Procedimientos.....	32
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	32
	3.9 Matriz de consistencia.....	32
	3.10 Consideraciones éticas	34
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
V	CONCLUSIONES	49
VI	RECOMENDACIONES.....	50
VII	LISTA DE REFERENCIAS	53
VIII	ANEXOS	55

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	29
Tabla 2: Confiabilidad de los Factores Motivacionales	31
Tabla 3: Confiabilidad de los Factores Higiénicos	31
Tabla 4: Prueba de KMO y Bartlett	31
Tabla 5: Baremación	32
Tabla 6: Matriz de consistencia.....	33
Tabla 7: Resultado del Nivel Motivacional.....	34
Tabla 8: Resultados de la dimensión Factores Motivacionales.....	35
Tabla 9: Indicador Desarrollo, Logro y realización	36
Tabla 10: Indicador Reconocimientos.....	38
Tabla 11: Indicador El trabajo en si	39
Tabla 12: Indicador Responsabilidad	40
Tabla 13: Indicador Promoción y ascensos.....	41
Tabla 14: Resultados de la dimensión Factores Higiénicos	42
Tabla 15: Indicador Supervisión	43
Tabla 16: Indicadores Políticas generales de la organización.....	44
Tabla 17: Indicador Remuneración	45
Tabla 18: Indicador Relaciones Humanas.....	47
Tabla 19: Indicador Condiciones de trabajo	48

Índice de figuras

Figura 1: Resultado Nivel Motivacional	34
Figura 2: Resultados de la dimensión Factores Motivacionales	35
Figura 3: Indicador Desarrollo, Logro y realización	37
Figura 4: Indicador Reconocimientos	38
Figura 5: Indicador El trabajo en si	39
Figura 6: Indicador Responsabilidad.....	40
Figura 7: Indicador Promoción y ascensos	41
Figura 8: Resultados de la dimensión Factores Higiénicos.....	42
Figura 9: Indicador Supervisión	43
Figura 10: Indicadores Políticas generales de la organización	44
Figura 11: Indicador Remuneración.....	45
Figura 12: Indicador Relaciones Humanas	47
Figura 13: Indicador Condiciones de trabajo	48

I. INTRODUCCIÓN

La motivación, es un tema de mucha importancia para toda organización, ya que permite que cada colaborador produzca más, siendo un reto para los directivos identificar dentro de sus colaboradores cuáles son sus necesidades, motivos, actitudes, etc para que a través de acciones específicas obtenga el desempeño laboral esperado, lo cual permita llevar un proceso de manera continua sobre las necesidades, exigencias y perspectivas de todo el personal involucrado y así obtener mayores y excelentes resultados tanto personales como laborales. De igual forma, La motivación es de vital importancia para el ser humano cuando de ejecutar un trabajo se refiere. Actualmente, con los constantes cambios, no solo las empresas privadas, también las empresas públicas se preocupan por fomentar la motivación a sus colaboradores puesto que de ello depende un mayor rendimiento en la empresa.

Toda empresa está conformada por capital humano, lo cual obliga a los directivos a estudiar y conocer más acerca del comportamiento de sus colaboradores y sus motivaciones para continuar en la empresa, lo cual muchas veces no se logra al 100 por ciento, ya que cada individuo es diferente.

Es importante señalar que la motivación es aquello que impulsa a la persona a realizar una acción como resultado de la existencia de una necesidad la cual se busca satisfacer tomando como ejemplo el reconocimiento laboral que es aquella necesidad que se busca satisfacer por diferentes medios dependiendo de cada persona (William et al, 1988. Neves de Almedia 1999).

En base a lo indicado líneas arriba, se puede decir que es necesario determinar cuáles son los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A. – Periodo 2019.

Con el transcurrir de los años, la empresa Electronorte S.A. se ha visto afectada por una serie de cambios en la dirección de la misma. Desde su inicio, ha pasado de ser una empresa pública a ser una totalmente privada y años después una organización cuyo accionista mayoritario es el estado, pero que en teoría y legalmente funciona como privada. Todos estos cambios definitivamente han generado un determinado impacto organizacional específicamente en los recursos humanos con respecto al nivel motivacional en todas las áreas de la empresa, pues

hasta ahora tienen en su planilla personas que ha pasado por todo el proceso antes descrito, y que se encuentran laborando en casi todas las áreas de la organización.

Electronorte, en especial la Unidad de Atención al Cliente, en la actualidad carece de un nivel motivacional estable, esto debido a que los colaboradores sienten que la organización, no los reconocen por una labor bien realizada, es más no perciben que se preocupen por la calidad del trabajo que ellos desarrollan en sus puestos asignados. De otro lado, consideran que su trabajo es rutinario y que su nivel de responsabilidad es bajo. Pero lo que les preocupa más, es que la empresa no les da las facilidades para desarrollarse como persona y profesionales.

De otro lado, comentaron su incomodidad con el nivel de sus remuneraciones, pues perciben que no guardan relación con las funciones, tareas y actividades que realizan dentro de la institución, además de ser insuficiente para satisfacer sus necesidades personales y familiares básicas. De otro lado, sienten que las condiciones laborales que la organización les otorga no son las óptimas, pues generalmente no cuentan con los recursos tanto intangibles como tangibles para el desarrollo de sus actividades diarias. Es más, sienten que sus jefes no valoran su esfuerzo y no los reconocen por los logros obtenidos fruto de su trabajo.

En base a lo expuesto en los párrafos anteriores, se puede afirmar que es necesario determinar la situación en la que se encuentra el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. periodo 2019.

Por lo que, el problema de la presente investigación es ¿Cuál es el nivel motivacional de los colaboradores de la unidad de atención al cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019?

La presente tesis tuvo como objetivo general determinar el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019, a su vez, se plantean dos objetivos específicos, el primero fue determinar el nivel motivacional a partir de los factores higiénicos de los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019 y determinar el nivel motivacional a partir de los factores motivacionales de los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019

Esta investigación se justifica, pues permite determinar la percepción que tienen los colaboradores en relación a la empresa en la que laboran, así como también, con respecto a sus remuneraciones, incentivos, y beneficios. De otro lado, expondrá el grado de reconocimiento del empleado por parte de la organización. Adicionalmente se sabrá si los colaboradores sienten que se desarrollan a nivel personal y laboral dentro de la empresa y por supuesto si su trabajo beneficia a los clientes, tanto internos como externos.

La investigación se encuentra fragmentada por: marco teórico que incluye antecedentes y base teórico científicas, metodología que precisa tipo, enfoque, diseño de la investigación que fue en base a los objetivos; asimismo Resultados y Discusión en donde se detalla el análisis de resultados, las conclusiones donde se explica los acontecimientos encontrados según los objetivos y por último la Recomendación, en donde se indican las acciones a tomar en base a las conclusiones.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

Para la presente tesis se realizó un análisis completo de una serie de documentos de investigación, a partir de los cuales se construyeron los antecedentes de la investigación, que contribuyeron a la explicación y entendimiento de la problemática a examinar en el documento.

Rodríguez, M, Bartolomé, C y Guerrero. L (2015). En su tesis de pre grado titulada “Incidencia de la motivación laboral en el rendimiento de los trabajadores de una empresa dedicada al manejo de desechos médicos e industriales ubicada en Valencia Estado Carabobo - Venezuela. La investigación nació con la finalidad de evaluar la incidencia de la motivación laboral en el rendimiento de los trabajadores de una empresa dedicada al manejo de desechos médicos e industriales, ubicada en el estado Carabobo. Para el alcance del objetivo general se plantearon tres objetivos específicos, sustentada en la teoría de los dos factores de Herzberg. El primero de ellos destinado a analizar los factores extrínsecos que influye en el rendimiento laboral del personal, el segundo, analizar los factores intrínsecos que influye en el rendimiento laboral del personal y el tercero proponer un plan basado en estrategias motivacionales dirigidos a mejorar el rendimiento en los trabajadores. La metodología utilizada fue una investigación de carácter descriptivo, abordado bajo el enfoque cualitativo y siendo de fuente mixta, al abarcar el estudio de campo y sustentarse por la documentación bibliográfica, apoyándose en una entrevista semiestructurada, para la cual se elaboró una guía de entrevista, como instrumento de recolección de datos constituido por treinta y dos (32) preguntas, basadas en los dos factores en la teoría de Herzberg y las variables del rendimiento laboral. Los informantes clave fueron tres (03) trabajadores. Se realizó una comparación de los resultados producto de las entrevistas practicadas, con el contenido de la teoría de la motivación de Herzberg. Como resultados obtenidos se conoció que los factores extrínsecos estudiados como las condiciones laborales no son las más adecuadas, en cuanto a la retribución económica, gozan de beneficios y bonos remunerativos, por otra parte los factores intrínsecos expresaron querer más retribuciones no salariales, ambos factores incidiendo directamente en el rendimiento de los trabajadores

Escobar, M. (2014). En su tesis de pre grado titulada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México” En la presente investigación se pretende dar respuesta a la pregunta: El grado de Motivación ¿Es predictor del nivel de desempeño de los empleados del instituto de la Visión en México? La Investigación fue de tipo cuantitativa,

descriptiva, explicativa, correlacional de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra, aplicándose a todos los empleados. Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, el primero enfocado al desempeño que cuenta con 48 ítems y una confiabilidad de 0.939, el segundo sobre la motivación conformada por 19 ítems y una confiabilidad de 0.909. Como resultado se observó que el grado de motivación es predictor de nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el grado de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó que el 41% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. El valor de R² corregida fue igual al 0.414. De igual manera se obtuvo el valor F igual a 116.2 y el valor de P igual a 0.00 permitió determinar que existió una influencia lineal positiva y significativa.

Romero, N. (2016). En su tesis de pre grado titulada “Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz en la región Cajamarca para el periodo 2015” (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). El presente estudio, fue producto de una investigación realizada a todos los trabajadores de la Municipalidad de Santa Cruz Cajamarca, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional. Se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como el instrumento de medición se usó el cuestionario revisado “escala de opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral, el cual está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores, siendo éstos: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Para la variable motivación se ha tomado como base los conceptos de Alcázar y Ferreiro, en el cual se dan 3 componente motivacionales: Extrínseco, Intrínseco y Trascendental. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral, que en relación sirvieron como punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar el nivel de motivación laboral y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz. De esta investigación se concluyó que tanto el nivel de clima organizacional y motivación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, están en niveles muy bajos y que a pesar de que teóricamente el clima organizacional influye en el nivel motivacional de los trabajadores; en la Municipalidad Provincial de Santa Cruz Cajamarca no existe correlación entre ambas variables, resultado obtenido después de realizar la prueba de coeficiente de correlación de Spearman.

Ayala, M. (2016). En su tesis de pre grado titulada “Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados del Área de Servicios Banca de Negocios del Banco Scotiabank en la ciudad de Lima, período marzo-julio 2015” (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). La presente investigación se basó en la teoría motivacional de Frederick Herzberg, la cual propone el enriquecimiento del puesto de trabajo mediante los factores motivacionales (intrínsecos), para lograr la satisfacción del personal. Asimismo menciona que los factores de higiene (extrínsecos) también son importantes y que deben estar en un nivel adecuado para que se evite la insatisfacción. Es así que se tuvo como objetivo determinar los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados, sostenida en la teoría de Frederick Herzberg (o teoría bifactorial), para el Área de Servicios Banca Negocios del Banco Scotiabank. La población estuvo conformada por 14 trabajadores, se aplicó la técnica de la encuesta a través del instrumento cuestionario tipo Lickert, el cual estuvo elaborado con 16 preguntas, dejando la opción de indicar algunas aportaciones para mejorar la motivación en su oficina. Asimismo, se utilizó el tipo de estudio descriptivo ya que presenta hechos a partir de un modelo teórico teniendo en cuenta los resultados se llegó a la conclusión, que el jefe del área debe reforzar los factores motivacionales a través de una actitud de liderazgo para incentivar a los trabajadores a mejorar el desarrollo de su trabajo y que estén satisfechos. También, se llegó a la conclusión, que es necesario que los factores higiénicos lleguen a un nivel adecuado para complementar el objetivo de tener a las personas motivadas.

Alaluna, J. – Mayta, Y. (2016). En su tesis de pre grado titulada “La Motivación y el desempeño laboral de una oficina de los Registros Públicos” (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú). La presente tesis se realizó, debido a que se creyó importante medir y conocer si existía relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral de Santiago de Surco en el 2016, con el propósito de alcanzar los resultados a la Alta Gerencia y así aportar para que se proporcione mayores programas motivacionales hacia sus trabajadores y esto se refleje en la calidad de servicio que se otorga a los usuarios. Para ello se efectuó una investigación de tipo correlacional, transversal y no experimental; la población de estudio estuvo conformada por 26 empleados. La técnica de recolección de datos utilizado fue la encuesta que se aplicó mediante un cuestionario sustentado por la teoría de los dos factores de Herzberg, que contenía 35 preguntas cerradas en escala de Likert. Para la validación del instrumento se empleó la técnica de juicio de tres expertos, quienes aportaron modificaciones y sugerencias antes de su aplicación, mientras que la confiabilidad se realizó a través del Alfa

de Cronbach que dio como resultado un grado de confiabilidad de 0.87 para la variable motivación y 0.92 para la variable desempeño laboral. Se concluyó que existía un desacuerdo del personal por las remuneraciones y porque consideraron que sus necesidades motivacionales estuvieron poco satisfechas. Por lo tanto con el análisis de los resultados, se identificó que el desempeño laboral de los empleados no fue el más adecuado, por no tener óptimos programas de motivación por parte de la institución; lo cual repercute en la consecución de los objetivos y la imagen institucional.

Castro, M. – Elías, S. (2014). En su tesis de pre grado titulada “Factores motivacionales que inciden en el proceso de enseñanza – aprendizaje en los estudiantes del primer y segundo ciclo de la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho – 2014” La investigación fue de tipo correlacional, transversal e investiga el nivel de influencia que tiene la variable sobre la otra; cuyo problema ¿Cuáles son los factores motivacionales que inciden en el proceso de enseñanza - aprendizaje en los estudiantes del primer y segundo ciclo de la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho – 2014?. Con el objetivo determinar los factores motivacionales que inciden en el proceso de enseñanza - aprendizaje en los estudiantes del primer y segundo ciclo. La población de 70 estudiantes, divididos en dos ciclos, el primer ciclo 32 estudiantes y el segundo ciclo 38 estudiantes entre varones y mujeres. La recolección de datos mediante el cuestionario valido y confiable. Para determinar la relación entre las variables se aplicará el test estadístico chi-cuadrado. Los resultados obtenidos son: el 55.7% presentan tipos de motivación intrínseca medio, el 58.6% presentan estrategias didácticas regular; y la relación entre los factores motivacionales y el proceso de enseñanza – aprendizaje; es significativa. Entre las recomendaciones citamos la mas importante: La institución objeto de estudio debería ofrecer talleres dirigidos a los estudiantes y a los docentes sobre la importancia de los factores motivacionales dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Pacheco, J. (2018). En su tesis de pre grado titulada “Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa Fabricación de Ollas de Metal SAC –(Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Se realizó un estudio descriptivo, cuantitativo y de corte transversal, a través del que se aplicaron encuestas a los 20 trabajadores de la empresa, utilizando el método propuesto por Herzberg 2000 en lo que respecta a la motivación; y el de Likert 1987 en el clima organizacional, obteniendo como resultado que no existe una influencia

directa entre la motivación y el clima organizacional del negocio, puesto que son variables independientes, pero sí existe una correlación en los casos en que la motivación es muy baja con respecto a la percepción del clima como bajo, al analizar cada variable y sus factores, se ha encontrado que dentro de los factores higiénicos el aspecto con mayor disconformidad es el salario y entre los motivacionales, los puntos críticos son con respecto a la responsabilidad y el crecimiento (línea de carrera). En lo que respecta al clima organizacional, se determinó que pertenece al sistema III, de tipo consultivo y es de clima abierto, dentro de los factores evaluados, resaltan como puntos críticos, los factores motivacionales y procesos de influencia (puntos en los que se recomienda mejorar).

Benavides, A. y Chung, K. (2017). En su tesis de pre grado titulada “Propuesta de mejora del nivel motivacional para el personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo - 2015 (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)” Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel motivacional del personal de las áreas comerciales del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo - 2015 basado en el análisis de los factores higiénicos y los factores motivacionales de la Teoría expuesta por Frederick Herzberg y en función a estos resultados, formular una propuesta de mejora de su nivel motivacional. El tipo de estudio de la investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), porque se utilizó entrevistas exploratorias y luego se ejecutó una encuesta. Dentro de esta misma línea de acción, la encuesta aplicada se elaboró en base a la teoría de Frederick Herzberg, desarrollada en el trabajo “La motivación laboral: una propuesta de mejora” realizado por Cristina Fresno Lázaro. En este instrumento de medición se utilizó una escala de Likert, teniendo como población a la totalidad de los 21 colaboradores. En la investigación se puede concluir que el personal de las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, en cuanto a motivación, la mayoría de trabajadores se siente motivados intrínsecamente y en un porcentaje menor prevalece la motivación extrínseca. La variable de motivación según Herzberg se encuentra en un nivel alto para el 61%; por lo que se podría decir que, si motivan a sus colaboradores, pero no a todos de la misma manera; así mismo se caracteriza por tener los factores motivacionales como la dimensión que exponen los más altos niveles; al respecto la dimensión factores de higiene muestran un nivel medio.

Zuloeta, C. P. (2016). En su tesis de pre grado titulada “Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría de Herzberg para los colaboradores del restaurante de comida

China Wok, Chiclayo (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). En la investigación se desarrolló una propuesta de mejora del nivel de motivacional para los colaboradores del restaurante de comida rápida China Wok ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lograr el mismo se diagnosticó el nivel de motivación de los trabajadores de la mencionada empresa, por lo que se decidió utilizar como instrumento de medición un cuestionario (encuesta), que fue desarrollada por el autor, y sustentada en la teoría motivacional generada por Frederick Herzberg, en base a los factores motivacionales e higiénicos. La conclusión principal a la que se arribó en la presente tesis, fue que el nivel de motivacional para los colaboradores de China Wok ubicada en la ciudad de Chiclayo, se ubica en un nivel medio alto. En este sentido, los factores motivacionales e higiénicos se ubica en similar nivel. En base a los resultados recopilados para cada dimensión, se desarrolló una propuesta de mejora cuyo objetivo fue optimizar los indicadores que se encuentran en un nivel medio, bajo y muy bajo.

2.2 Bases teórico científicas

Para comenzar es necesario comprender al detalle en que consiste la Teoría de la Motivación e Higiene desarrollada por Herzberg (1968) y cuál fue la forma de aplicarlo a en las empresas en la actualidad. En este sentido, se encontró la investigación elaborada por Giovannone, P. (2011), en donde se evalúa la gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg, desde el punto de vistas empírico Esta investigación trata sobre la gestión de los factores que inciden en el nivel de satisfacción o insatisfacción en el empleo para una muestra de trabajadores del gran La Plata, en Argentina. En el presente trabajo se toma como referencia la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Frederick Herzberg. El estudio formal de la satisfacción en el trabajo no es tema nuevo, durante décadas se pensó que los factores físicos del ambiente de trabajo eran las principales variables que causaban la satisfacción de los trabajadores.

Asimismo, manifiesta que un colaborador se siente motivado a crear elevada productividad de rendimiento en sus labores asignadas dentro de la organización, cuando considera que su esfuerzo conllevará a una evaluación buena realizada por sus jefes con respecto al desempeño realizado, y por supuesto, una buena evaluación conllevará a recompensas de parte de la organización, como bonos proporcionales al logro obtenido, incremento de su salario o un ascenso; y las recompensas harán posible el logro de los objetivos personales de colaborador.

En el año 1927, los estudios de Elton Mayo en la Western Electric, en Hawthorne Illinois, revelarían que si bien los factores físicos influían sobre la satisfacción de los trabajadores, los factores sociales tenían una influencia mucho mayor, no sólo en la satisfacción sino también en la productividad. Casi 30 años después, los hallazgos de Herzberg, advertían que los principales factores que influían en la satisfacción laboral radicaban en factores intrínsecos del trabajo como el sentimiento de logro, el recibir reconocimiento, y el desempeñar un puesto que resultase significativo para el individuo. Estas ideas recibieron una gran aceptación, quizás por su simplicidad, y porque ponían al alcance de los directivos de las empresas y de los gerentes de Recursos Humanos, el diseñar puestos de trabajo que fueran significativos para el trabajador.

Concepto de motivación

Pablo Giovannone (2011) En el comportamiento de las personas dentro de las empresas interactúan tres factores importantes, que en relación con el nivel en que se desenvuelvan cada uno de ellos, conducen al éxito o fracaso del individuo y por consiguiente al de las organizaciones en las que laboran. Es importante indicar que cada persona labora en una empresa por distintas razones, es decir por el sueldo, “por amor al arte”, por simple sobrevivencia, sin embargo, existe una razón suprema que es el cumplimiento de una misión primordial del ser humano, que es el de servir. Presentado de esta forma, el trabajo de un individuo dentro de una organización no sólo necesita del equilibrio de sus factores esenciales, antes presentados, para ser productivo sino para desarrollar su misión interior que le generan beneficios cualitativos, y que influyen en su calidad de vida frontalmente.

Nivel motivacional

Robbins, S. (2000), explica que la motivación se basa en las necesidades individuales de la persona, ya que una persona se esforzara mucho dentro de su centro laboral por conseguir satisfacer sus necesidades individuales, como así lograr compenetrar con las metas organizacionales, por tanto, las metas de la organización deberán tener compatibilidad con las necesidades del individuo

Según un estudio de la Gestión de Capital Humano elaborado por PricewaterhouseCoopers, (2010), se refiere a que la motivación que el personal tiene para cumplir sus labores va más allá del ámbito remunerativo, y las empresas locales, que saben reconocer esta necesidad y ofrecer beneficios emocionales, han logrado retener en sus filas a los colaboradores más talentosos.

El reconocimiento en el trabajo aporta un valor diferencial al compromiso y motivación de las personas, sin embargo existe la diferencia de tratar como algo habitual la recompensa económica y el reconocimiento personal, ya que son dos hechos distintos en las cuales debemos tratarlos como tales, puesto que la recompensa económica se ofrece como compensación o remuneración de un servicio, mientras que el reconocimiento personal dentro de tu ámbito laboral viene siendo algo intrínseco, es decir un camino instrumental para ver el valor propio valor de la persona. (Linhart & Linhart, R 1998).

Ramírez. (2008), la motivación laboral, explica que en el escenario global del trabajo empresarial las organizaciones deben adaptarse a la velocidad de algunos cambios presentados en el mundo empresarial; estableciendo así que el empleado aprenda a desarrollar nuevas actividades empresariales que le permitan a la organización satisfacer las necesidades específicas de un mercado exigente que operan hoy en día mediante un ambiente dinámico y flexible.

Para Newstrom. (2011), la motivación del trabajo pretende descubrir las necesidades propias del empleado, compenetrando sus objetivos organizacionales con los objetivos y metas del trabajador, para fomentar así una gran satisfacción entre los equipos de trabajo.

Así mismo se tienden a desarrollar ciertos impulsos motivadores, que explican cómo es que el ambiente dentro de la organización afecta en la manera en cómo la persona considera su trabajo y necesidades propias de sí misma. Por lo tanto, existen algunos modelos de motivación que reflejan cómo actúa el trabajador frente a un ambiente favorable dentro de la organización, en la cual representa 3 tipos de impulso:

a.- Motivación de logro, busca alcanzar que los objetivos planteados dentro de la organización, reflejen el esfuerzo que el trabajador genere individualmente por alcanzar dicho objetivo.

b.- Motivación de afiliación, hace del trabajador una persona capaz de relacionarse socialmente con algún equipo de trabajo, de tal forma que podrá genera una gran actitud frente a los demás.

c.- Motivación del poder, se refiere a que las personas motivadas estarán en la capacidad de generar expectativa, podrán asumir responsabilidades frente algún problema y estarán dispuestos a enfrentar riesgos frente a situaciones externas.

Chiavenato. (2009), La motivación es algo interno de la propia persona, depende mucho del grado de influencia que tenga la organización con la persona, ya que estas están en la obligación de fomentar estímulos positivos, que tengan relación con los propios objetivos de la propia persona, para poder así alinear una relación exitosa entre los objetivos de la organización con los objetivos del trabajador para poder tener un grado de satisfacción favorable del empleado, la personalidad y el aprendizaje, son uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, la interacción con procesos mediadores y con el entorno.

Teoría de Herzberg

Giovannone, P., (2011), Frederick Irving Herzberg, una de los investigadores más importantes de la psicología industrial, así como organizacional y creador de las reconocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo, falleció el 19 de enero de 2000 en el University Hospital de Salt Lake City, a los 76 años. En 1956, se incorpora a la Case Western Reserve University como director del Departamento de Psicología. Durante su estancia en la Universidad antes mencionada, participó y tuvo la iniciativa de dirigir un provechoso programa de investigaciones sobre salud mental en la industria.

En sus investigaciones el problema que capturaba su atención era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales los trabajadores enfermaban, pero casi nada se sabía en relación a lo que hacía que la gente se mantuviera sana. Tal vez uno de los más relevantes hallazgos que generó el mencionado programa de investigación le facilitó a Herzberg definir la idea base, en función de la cual se sustentarían todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. Según Herzberg (citado por Giovannone, P., 2011), la enfermedad y la salud, las dos a nivel mental, no se comportan como dos temas contrapuestos de un mismo continuum, como siempre se había sostenido durante muchos años, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer, es decir que no por el hecho de suprimirse las fuentes de sufrimiento en los individuos se genera inmediatamente placer, sencillamente se vuelve la situación a un punto neutro. Se puede afirmar que el placer es el resultado de otros factores. Del mismo modo, en el ámbito empresarial y laboral, no por desaparecer las fuentes de insatisfacción en los trabajadores inmediatamente y solamente éstos experimentan satisfacción total en la labor que desarrollan. Dos años después publicó *Motivation at Works*, una compilación de sus propios estudios y el de sus colaboradores sobre

la salud mental en la industria y en la que presentó la Teoría de Motivación- Higiene, de manera formal. En conclusión, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores aplicaron a un grupo de ingenieros y contadores las siguientes preguntas: "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió" y, "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió". (Genesca, 1977)

Giovannone, P., (2011) La evaluación y análisis de las respuestas recabadas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos dimensiones o conjunto de factores, que se caracterizan por ser independientes y específicos. Los primeros, se encontraban asociados con los sentimientos de insatisfacción (negativos) que los trabajadores afirmaban experimentar en sus puestos de trabajo y que atribuían al contexto de los mismos. Herzberg definió a estos factores de higiene, porque se comportaban en forma análoga a los principios de la higiene médica: previniendo o eliminando los peligros a la salud. Estos factores incluían aspectos como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, los beneficios, la seguridad en el trabajo, así como las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg (citado por Giovannone, P., 2011), cuando los factores de higiene no están presentes o se utilizan de manera incorrecta, no permiten que el trabajador alcance la satisfacción. De otro lado, cuando estos factores están presentes no generan en los trabajadores una vigorosa motivación sino que sólo aportan en la disminución o eliminación de la insatisfacción. El segundo grupo de factores se vinculaban con las experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentaban y que se inclinan a ser imputadas al contenido de sus cargos. Herzberg (citado por Giovannone, P., 2011), definió a este tipo de factores con el nombre de motivadores. Entre estos factores se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se logra en el cargo, el reconocimiento al desempeño, la significancia de la tarea que se desarrolla, el incremento de la responsabilidad en el trabajo, y las oportunidades de crecimiento profesional así como personal que se logra con la labor realizada dentro de la organización, entre otros. Herzberg (citado por Giovannone, P., 2011) decía, que si estos factores están presentes en su puesto de trabajo contribuyen a generar en el trabajador un nivel elevado de motivación, promoviendo un desempeño superior.

Estas conclusiones le ayudaron a Herzberg a establecer uno de los principios más relevantes en el área de conocimiento relacionado con la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos conceptos diferentes y funcionan de manera independiente. A lo mucho, los factores higiénicos no generan satisfacción alguna y pueden provocar insatisfacción. De otro lado, los factores motivacionales generan satisfacción y, en la peor situación, no provocan insatisfacción. El autor antes mencionado, muestra al sector empresarial dos ideas revolucionarias: La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones diferentes e independientes, las estrategias motivacionales que se estaban utilizando en esos momentos, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer las condiciones de trabajo necesarias, eran equivocadas; tales elementos no elevan el nivel motivacional, cuando mucho sólo previenen o eliminan la insatisfacción. La segunda idea fue sustentar que solo el incremento de las remuneraciones, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones laborales de los empleados, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde automáticamente su capacidad motivadora, pudiendo desarrollar una peligrosa semilla entre los trabajadores: incentivarlos a esperar mayores expectativas en referencia al período de reajuste remunerativo, teniendo en cuenta que este factores son administrados y decididos por la empresa, no estando al alcance de los colaboradores, según López, J (2005)

Desarrollo de la Teoría de Motivación - Higiene de Herzberg

Según Herzberg (1968): "Si tienen a alguien en un trabajo, utilícelo pronto, si no puede utilizarlo, deshágase de él, ya sea mediante la automatización o seleccionando a alguien con menos habilidad. Si usted no puede utilizarlo, o no puede deshacerse de él, tendrá un problema de motivación".

Como se sabe, Herzberg (1968), son dos fenómenos diferentes satisfacción e insatisfacción, que del mismo modo necesitarán ser generados por varios factores y por supuesto tendrán sus propias dinámicas. A partir de esto, se realizaron dos preguntas: ¿Qué experiencias le producían satisfacción? ¿Qué experiencia le producían insatisfacción? Basado en las respuestas recopiladas, descubrió que los factores que generaban satisfacción se encontraban relacionados en forma directa con lo que cada uno de los trabajadores realiza dentro de la empresa, es decir, con el contenido del puesto, de otro lado lo que causaba descontento se encontraba directamente

relacionado con el medio ambiente laboral. A estos factores Herzberg los llamo higiénicos. Lo que hace que los empleados se sientan felices está relacionado con el tiempo de trabajo o las tareas que se le asignen, y lo que los hace sentir descontentos es la forma en que se los trata. La dinámica del hombre se centra en mostrar su talento y la única forma de hacerlo es a través del desarrollo de las funciones, tareas y actividades, así como el enfrentar las responsabilidades que le posibilite desplegar todo su potencial. Las satisfacciones están mayormente relacionadas con los factores motivacionales y por consiguiente tienen un efecto a mediano y largo plazo. Los factores higiénicos, a diferencia, están más vinculados con los factores estimulantes por lo que su impacto en los empleados es de muy corto plazo (López, 2001). Para el autor, la motivación de los trabajadores obedece de los factores que se presentan en los párrafos subsiguientes.

Factores motivacionales

Según León et al. (1989), tienen que ver con el contenido del puesto, las actividades, tareas y deberes relacionados con el cargo asignado en sí, y que a su vez produce un resultado de satisfacción duradera y un incremento de la productividad muy por encima de los niveles usuales. El concepto de motivación engloba sentimientos de realización, evolución, y de reconocimiento profesional, que se presentan en el desarrollo de las tareas asignadas.

Según Herzberg (1968, 1996), cuando estos factores se encuentran en un nivel óptimo, aumenta drásticamente la satisfacción, pero cuando son insuficientes, generan la desaparición de la satisfacción. Se les llama factores de satisfacción y, a su vez se relacionan con el contenido de cargo en sí. Estos factores involucran: Delegación y empoderamiento, autonomía en el trabajo, ascensos, utilización completa de las habilidades personales, formulación y evaluación de objetivos, simplificación y enriquecimiento del cargo. Los factores motivadores, se caracterizan por tener un efecto duradero en el tiempo y que no vuelve a cero. (Chiavenato, 2002).

En el caso de ofrecerse a los trabajadores programas de capacitación, formulados como planes a implementarse al mediano y largo plazo, se los estará involucrando y comprometiendo con sus propias metas, ya sean personales como organizacionales, y cuyo efecto motivador subsistirá en ellos. Cuando un individuo alcanza una meta u objetivo superándose, el logro no desaparece y se mantiene en el tiempo. (Jiménez, 2003).

Los factores de motivación son: Desarrollo, Logro y Realización, Reconocimiento, El trabajo en sí, Responsabilidad, Promoción y ascensos.

Desarrollo, Logro y Realización: Dentro de este factor se categorizan todas las respuestas en las que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios.

Reconocimientos: Se incluyen en este factor los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados; cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede venir de jefes, compañeros o subordinados.

El trabajo en sí: Se ubican en este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya se que el trabajo se considere como interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente.

Responsabilidad: Dentro de esta categoría se incluyen lo eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Es decir, historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo. Nivel de supervisión.

Promoción y ascensos: Dentro de este factor se categorizan eventos en los que los empleados mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa la organización. Recibir o no promoción deseada.

Factores higiénicos

Según Herzberg (1968, 1996), son las circunstancias alrededor de los trabajadores cuando realizan sus labores dentro de la organización; los que comprenden las condiciones físicas y ambiente laboral, la remuneración mensual, los beneficios sociales, las políticas de la

organización, el tipo de supervisión ejercida, el clima laboral, la normatividad interna, las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, entre otros. A pesar de todo, los factores higiénicos poseen una capacidad demasiado limitada para repercutir en la conducta los empleados que laboran en la organización.

Se le denominó higiénico, pues revela de manera exacta su naturaleza preventiva y profiláctica, y presenta que sólo se asignan para evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente laboral, como amenazas potenciales que podrían quebrar su equilibrio. En la medida que estos factores se encuentren en un nivel óptimo, sencillamente evitaban la insatisfacción, debido a que su influencia en el comportamiento de los trabajadores no alcanza a elevar la satisfacción en forma trascendente y perdurable. Cuando son escasos, generan insatisfacción y se les llama factores de insatisfacción. (Chiavenato, 2002)

Entre estos factores tenemos: Supervisión, Políticas generales de la organización, Remuneración, Relaciones humanas y Condiciones de trabajo.

Supervisión: Se toma como criterio para esta clasificación los eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica de la supervisión, la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar responsabilidades o enseñar, para dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando, en contraste con las relaciones interpersonales.

Políticas generales de la organización: Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura y su administración, los efectos dañinos o benéficos de las políticas de la compañía. Competencia de la dirección de la empresa y claridad en las políticas.

Remuneración: Esta categoría incluye todas las respuestas que tienen que ver con la compensación. Eventos en los que se menciona que la compensación juega un papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos.

Relaciones humanas: La clasificación para este factor se restringe a aquellas situaciones en las que el empleado menciona la interacción con otros en la empresa, ya sea con supervisores, subordinados o iguales, independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo.

Se incluye características de las relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.

Condiciones de trabajo: Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo, no sentimientos de seguridad e inseguridad en si mismos. Se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización y de la organización en si.

Conclusiones de la investigación de Herzberg

Fruto de su investigación, Herzberg (1968, 1996) concluyó que la satisfacción en el cargo esta en función de lo desafiante de las actividades que se presentan en el puesto asignado, y por consiguiente en cómo se siente el empleado en relación a la labor asignada dentro de su lugar de trabajo. Estos son los llamados factores motivadores. De otro lado, la insatisfacción en el puesto de trabajo es función del ambiente laboral en el que está inmerso, de la supervisión, de los compañeros y pares, así como del contexto general del cargo y por consiguiente, cómo se siente el trabajador en relación con su empresa. Estos son los llamados factores higiénicos. Así mismo, el autor, concluye que los factores causantes de la satisfacción profesional están separados y son diferentes de los factores culpables de la insatisfacción profesional. Según Herzberg (1968), "el inverso a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener satisfacción profesional alguna; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carácter de insatisfacción profesional y no la satisfacción".

En referencia a los factores higiénicos, con la finalidad de que exista un incremento de motivación en el puesto, el mencionado autor plantea como instrumento de motivación el "enriquecimiento de la tarea", que de lo que se trata es de elevar de manera adrede la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las actividades y tareas asignadas al puesto. Así mismo, el autor nos dice que las satisfacciones están más relacionadas con los factores motivacionales y, en consecuencia, tienen efecto a mediano y largo plazo, de otro lado, los factores higiénicos están más vinculados con los factores estimulantes, por lo que sus efectos son de muy corto plazo. (Giovannone, P., 2011)

El dinero es un factor claramente higiénico, a pesar de estar relacionado a una variedad de hechos motivacionales, en algunas ocasiones se les incorpora equivocadamente dentro de estas.

En términos generales, el dinero como factor estimulante trae consigo cada vez mayores gastos, pues como se dice “cuanto más ganas, más gastas” y en consecuencia produce efectos estimulantes cada vez menores. Es necesario recalcar que la recompensa económica es la que se recibe por ejecutar una labor que normalmente no se desarrollaría a no ser por el incentivo que se les entrega. Cuando un hombre piensa: "hago esto porque para mí tiene valor hacerlo", se mueve por factores motivacionales. Este punto es el capital más valorado por el empresario, el deseo natural de los trabajadores por realizarse desarrollando sus labores diarias. A pesar de esto muchas empresas no hacen nada para que sus empleados vean este beneficio, el crecer como persona y profesional realizando su trabajo. Es difícil hacer esto, es por eso que a las empresas es más fácil administrar o gerenciar aspectos relacionados a los factores higiénicos. (Giovannone, P., 2011)

Se necesita de talento y formación para dirigir a su personal teniendo en cuenta sus aptitudes, y tomando en cuenta ese punto de vista, los gerentes cuya labor es realizar esto, deberían estar formados adecuadamente para alcanzar este objetivo. En un sin número de organizaciones, les falta imaginación y si la tienen no la saben explotar, pues su máxima preocupación es saber si su personal cumple la función para que fue contratado, en el lugar de indagar si también gozan de aptitudes creativas. En las empresas en donde se promueve de manera consciente y en forma continua la creatividad, en donde el clima laboral busca fomentar más que cohibir la creatividad, están claramente presentes las condiciones para desarrollar ventajas competitivas, que generan un crecimiento personal de los trabajadores y un proceso de mejora continua a nivel organizacional. (Stevenson, 2000)

Según Herzberg (1996), la mejor forma de motivar a un individuo es construyendo su cargo de tal forma que el trabajador experimente una sensación de logro al desarrollar su labor asignada. Esto se consigue debido a que se recurre a las necesidades de orden superior de los trabajadores para obtener sus objetivos e incrementar su autoestima. Se habla de necesidades que nunca quedan totalmente satisfechas, por esta razón, se dice que la mejor forma de motivar al personal es generar mayores desafíos y oportunidades de logro en sus puestos de trabajo.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2014), señalan que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la numeración numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías; por lo que, para la investigación se consideró este enfoque porque se ejecutó una encuesta para determinar el nivel motivacional de los colaboradores de la empresa en evaluación.

De igual forma, según los autores antes mencionados, señalan que el nivel descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población; por lo que, para este estudio se consideró el nivel descriptivo, puesto que se observó la situación actual de la empresa a evaluar respecto al nivel motivacional.

3.2 Diseño de investigación

El enfoque que se dio a esta investigación fue no experimental con diseño transversal. Enfoque no experimental porque los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, R. Fernández, C & Batista, P. (2014).

El diseño de la investigación fue transversal porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es por esto que se realizó la investigación en el mes de marzo 2019.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población:

(Hernández, R. Fernández, C & Batista, P., (2014) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". La población de esta investigación estuvo constituida por 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A, ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Vale decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, (2014). En este caso, teniendo en cuenta que son pocos los encuestados, se ha considerado para la muestra poblacional a los 30 colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. ubicado en la ciudad de Chiclayo, los cuales se encuentran distribuidos: 08 en módulo de atenciones varias, 04 en módulo de atenciones rápidas, 03 en la oficina de Asesoría Legal, 03 en módulo de Cliente Mayores, 03 en oficina de Trámite Documentario, 02 en módulo de tickets, 04 en oficina de Call Center y 03 son personal técnico. Es decir que es un censo con muestreo probabilístico.

3.4 Criterios de selección

Se consideró como un criterio de selección a los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. ubicado en la ciudad de Chiclayo, los mismos que se encontraban laborando en el mes de marzo 2019.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	TÈCNICA	INSTRUMENTO
Nivel de Motivación	Factores Motivacionales	Desarrollo, logro y realización	2,3,4,22,24	ENCUESTA En base a Escala de Likert	CUESTIONARIO
		Reconocimientos	6,7,10		
		El trabajo en sí	8		
		Responsabilidad	11		
		Promoción y ascensos	12		
	Factores Higiénicos	Supervisión	9,13,14,15		
		Políticas generales de la organización	16,18		
		Remuneración	19, 20 y 21		
		Relaciones humanas	1, 23		
		Condiciones de trabajo	5, 17, 25,26,27		

Fuente: Elaboración propia según la Teoría de Herzberg (1968)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica

La técnica que sirvió para la recolección de datos fue la encuesta basada en la Escala de Likert, herramienta de medición que nos permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos.

(Rensis Likert 1932), la cual fue dirigida a los 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A. para determinar el nivel motivacional actual de la empresa.

Instrumento

El instrumento para aplicar la encuesta fue el cuestionario dirigido a los 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A, el que midió el nivel de motivación, siendo validado por juicio de expertos, el cual constó de 27 ítems en base a Escala de Likert, donde se tuvo las siguientes alternativas: TA (totalmente de acuerdo), A (de acuerdo), I (indiferente), D (en desacuerdo) y TD (totalmente en desacuerdo). Asimismo, el periodo aplicado fue en el mes de marzo 2019.

Validez y confiabilidad

Para la validez del instrumento se utilizó el criterio de juicios de expertos que permitieron constatar que las preguntas propuestas respondieron a los indicadores planteados y por consecuente a las dimensiones en estudio.

Respecto a la confiabilidad del instrumento como es el cuestionario se realizó a través de la metodología del Alfa de Cronbach, donde se utilizó como herramienta el software el SPSS para el análisis de la encuesta aplicada a los 30 colaboradores permitiendo identificar como resultado un análisis de fiabilidad de alfa de Cronbach por dimensiones, siendo aceptables:

DIMENSION FACTORES MOTIVACIONALES

Según se puede apreciar en siguiente cuadro, el resultado de la confiabilidad de la dimensión Factores Motivacionales, obteniendo un ,915 con 12 elementos, lo que nos garantiza que el instrumento es confiable.

Tabla 2: Confiabilidad de los Factores Motivacionales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	12

DIMENSION FACTORES HIGIENICOS

Según se puede apreciar en siguiente cuadro, el resultado de la confiabilidad de la dimensión Factores Higiénicos, obteniendo un ,931 con 15 elementos, lo que nos garantiza que el instrumento es confiable.

Tabla 3: Confiabilidad de los Factores Higiénicos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	15

Asimismo, la prueba de KMO y Bartlett, fueron resultados aprobatorios.

Tabla 4: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,610
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	866,590
Bartlett	gl	351
	Sig.	,000

El cuestionario fue aplicado a los 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electornorte, aplicando la siguiente baremación:

**Tabla 5: Baremación
BAREMACIÓN**

Niveles	Nivel Motivacional	Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Bajo	90	40	49
Medio	104	46	58
Alto	>104	> 46	>58

3.7. Procedimientos

Identificada la población se procedió a encuestar a los 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte – periodo 2019, para lo cual se aplicó el instrumento en las instalaciones de la empresa antes mencionada entre los días 13 al 16 de mayo del 2019, en el horario de 08:00 a 19:00 horas, para garantizar la presencia total de la población. Al inicio hubo un poco de temor de algunos colaboradores por la información que iban a brindar, no obstante, se les explicó la finalidad de la encuesta, accediendo al llenado. Una vez terminada, se establecieron los procesos de análisis y discusión de resultados.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo del procesamiento y análisis de los datos de las dimensiones: Factores Motivacionales y Factores Higiénicos, se utilizó el programa Microsoft Office – Excel para el llenado de los datos. Posteriormente, para obtener la confiabilidad, estos datos fueron ingresados y procesados estadísticamente en el software informático SPSS utilizando el método de Alfa de Cronbach y analizados por medio de tablas y gráficas. Así mismo se construyeron tablas estadísticas de doble entrada y se mostrarán gráficos explicativos, ejecutándose el análisis de datos recopilados y se confrontarán los mismos con una serie de investigaciones.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 6: Matriz de consistencia

Título	Formulación del problema	Objetivo General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Técnicas	Instrumento	
Nivel motivacional de los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. - Marzo 2019	¿Cuál es el nivel motivacional de los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. - Marzo 2019?	Describir el nivel motivacional de los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – Periodo 2019	Nivel de Motivación	Factores Motivacionales	Desarrollo, Logro y Realización	1, Tipo y nivel de investigación. Se consideró el enfoque cuantitativo porque se ejecutó una encuesta y nivel descriptivo porque se observó la situación de la empresa a evaluar	Encuesta	Cuestionario	
		O. específico 1			Reconocimiento				2, Diseño de estudio El diseño fue no experimental ya que no se manipularon las variables y transversal por que la ejecución de datos se realizó en un solo acto.
		Describir el nivel motivacional a partir de los factores higiénicos, de los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019			El trabajo en si				
		O. Específico 2			Responsabilidad	3, Población, muestra y muestreo La población estuvo conformada por 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A. La muestra estuvo conformada por 30 colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A. El muestreo fue probabilístico			
					Promoción y ascensos				4,- Técnicas e instrumentos de recolección de datos La técnica fue la encuesta El instrumento fue el cuestionario
				Supervisión					
				Políticas generales de la organización					
				Remuneración					
		Relaciones Humanas							
		Condiciones de trabajo							
				Factores Higiénicos					

3.10 Consideraciones éticas

A los colaboradores con mayoría de edad y que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A. se garantizó la confidencialidad de los encuestados, protegiendo su identidad y se les informó que los resultados sirvieron para conocer el nivel motivacional de dicha Unidad, información importante para la realización de la tesis. Posterior a ello, dieron su consentimiento procediendo al llenado de la encuesta.

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

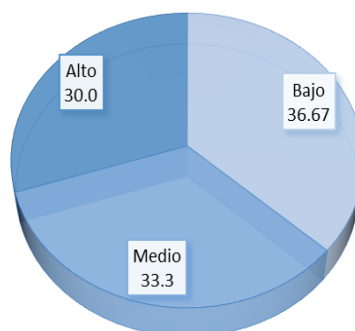
4.1 Determinación de la variable Nivel Motivacional de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A.

Tabla 7: Resultado del Nivel Motivacional
NIVEL MOTIVACIONAL

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	11	36.7
Medio	10	33.3
Alto	9	30.0
Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia

Figura 1: Resultado Nivel Motivacional



En la figura N° 01, el nivel motivacional arroja un resultado de 36.7 %, de lo que se deduce que los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte tienen un nivel motivacional bajo. No obstante, no difiere mucho de los demás resultados: alto 30.0% y medio 33.3%.

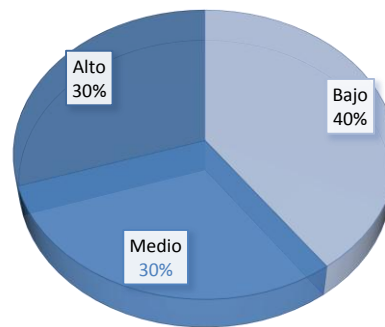
4.2 Determinación de la variable Nivel Motivacional a partir de la dimensión Factores Motivacionales de los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A.– periodo 2019.

Tabla 8: Resultados de la dimensión Factores Motivacionales
FACTORES MOTIVACIONALES

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	12	40.0
Medio	9	30.0
Alto	9	30.0
Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia

Figura 2: Resultados de la dimensión Factores Motivacionales



Tal como se aprecia en la figura Nro. 02, el resultado de esta dimensión muestra que se encuentra en un 40.0 % de nivel bajo, mientras que el 30.0 % obtuvo un nivel medio y alto.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A, el nivel motivacional a partir de los factores motivacionales de los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de Electronorte, se encuentran con un 40.00 % bajo de esta dimensión, sienten que en la empresa no existe igualdad entre los colaboradores, que no son justos. Un porcentaje siente que en la empresa existen muy pocas oportunidades respecto a los ascensos, sumado a que no reciben la capacitación suficiente para desarrollarse como personas y profesionales, además que el jefe no reconoce su trabajo realizado; esto conlleva a que los colaboradores no se encuentran motivados e insatisfechos, relacionándose con la teoría de Frederick Herzberg (1968-1996), en el que indica que cuando este factor se encuentra en un nivel

óptimo, aumenta radicalmente la satisfacción, pero cuando son insuficientes desaparece la satisfacción, afectando así también la producción. Así también manifiesta que en caso de ofrecerse programas de capacitación formulados como planes a implementar a mediano y largo plazo, se involucraría y comprometerían con sus propias metas ya sea personales o con la organización. Asimismo, guarda relación con lo dicho por Ayala, M. (2016) que afirma que el jefe del área debe reforzar los factores motivacionales a través de una actitud de liderazgo para incentivar a los trabajadores a mejorar el desarrollo de su trabajo y que estén satisfechos.

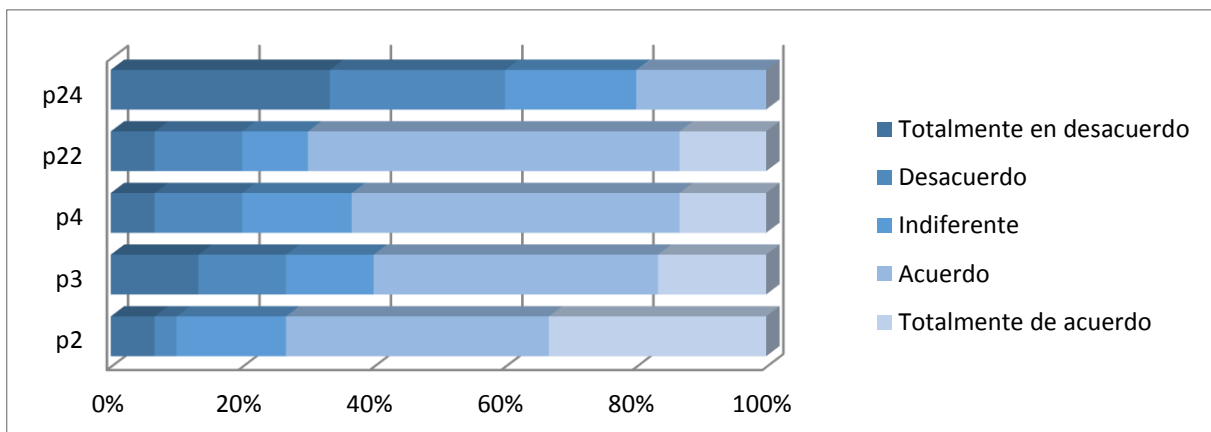
Para Newstrom (2011), la motivación del trabajo pretende descubrir las necesidades propias del empleado, compenetrando los objetivos organizacionales con los objetivos y metas del colaborador. No obstante, esto depende de la organización, quien debe trabajar en forma constante para recuperar la confianza de sus colaboradores, es decir, eliminar el favoritismo, evaluar a cada uno y dependiendo de ello, promover el ascenso, logrando así un ambiente favorable dentro de la organización.

Indicadores de la dimensión Factores Motivacionales

Tabla 9: Indicador Desarrollo, Logro y realización

Desarrollo, Logro y Realización					
	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad p2	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados p3	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo p4	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros p22	La empresa nos trata con igualdad y justicia p24
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6.7	13.3	6.7	6.7	33.3
Desacuerdo	3.3	13.3	13.3	13.3	26.7
Indiferente	16.7	13.3	16.7	10.0	20.0
Acuerdo	40.0	43.3	50.0	56.7	20.0
Totalmente de acuerdo	33.3	16.7	13.3	13.3	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Figura 3: Indicador Desarrollo, Logro y realización



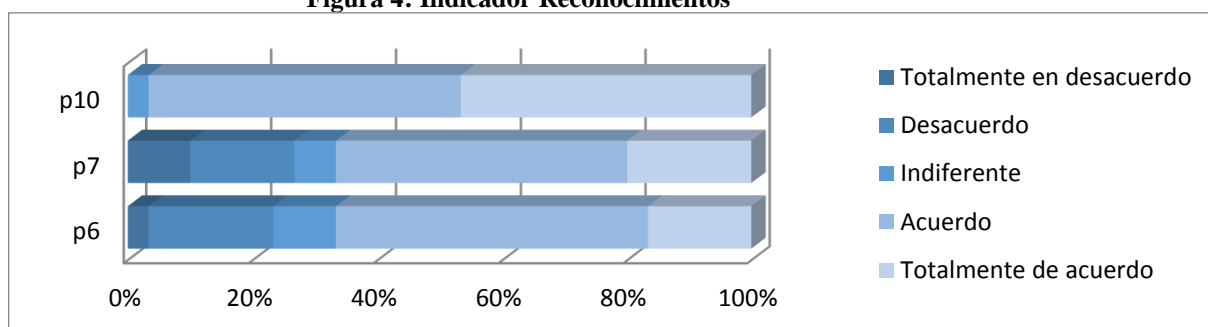
Según la tabla 10, el 40% de los colaboradores de la unidad de trabajo materia de la presente investigación, perciben que las tareas de su puesto laboral son acordes a sus capacidades e inclusive a su personalidad, situación que es bastante provechosa para mantener un nivel motivacional adecuado. Un 43% perciben que su jefe les reconoce por los trabajos bien realizados y el 50% de los empleados de la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A., sienten que su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo, lo cual es bastante positivo. Del mismo modo, el 56.7% de los colaboradores, consideran que el trato que reciben de su jefe es muy bueno. Este tema es realmente positivo para lograr un nivel motivacional adecuado para la institución. La mayoría de los trabajadores encuestados, comentaron que su jefe inmediato tiene un trato bastante coloquial y les solicita realizar un trabajo, tarea o actividad de manera muy respetuosa, pero con firmeza a la vez, por más que la situación o problema a resolver sea muy tenso o complicado para él o para la organización. La situación hace que el nivel motivacional, en este indicador por lo menos, sea alto.

Siguiendo el análisis, solo un 20% de los trabajadores encuestados, consideran que la empresa los trata con igualdad y justicia, quedando un porcentaje alto de 33.3% que no se encuentran satisfechos, según comentaron que existen demasiadas preferencias por varios trabajadores en lo que respecta a lo permisivos que son en cuanto a su horario de entrada, hasta con los permisos que se le otorga, a diferencia de otros que generalmente se les niega, aduciendo carga de trabajo.

Tabla 10: Indicador Reconocimientos

Reconocimientos			
	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio p6	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes p7	Mi trabajo es importante para la empresa p10
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3.3	10.0	0
Desacuerdo	20.0	16.7	0
Indiferente	10.0	6.7	3.3
Acuerdo	50.0	46.7	50.0
Totalmente de acuerdo	16.7	20.0	46.7
Total	100.0	100.0	100.0

Figura 4: Indicador Reconocimientos



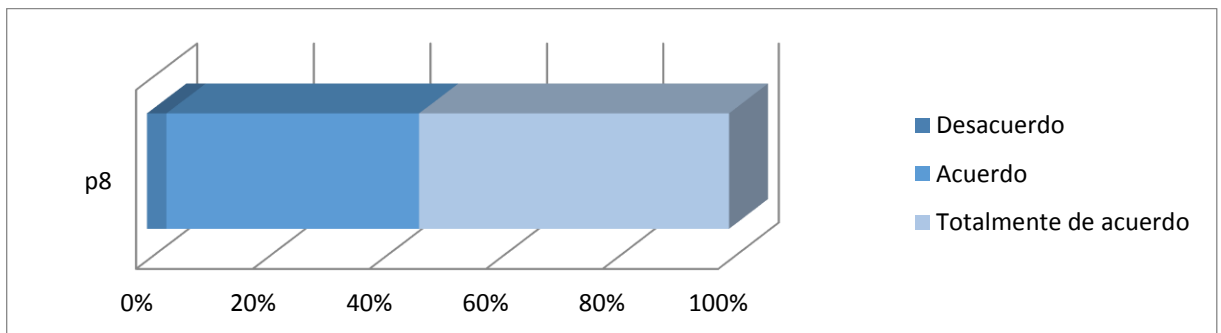
En la tabla N° 11, el 50% de los colaboradores que laboran en la unidad de la empresa materia del presente estudio, consideran que le dan la libertad para desarrollar su trabajo de acuerdo a su criterio. Existe un 10% de colaboradores a los que les genera indiferencia este aspecto, pues según comentarios para ellos es normal que ocurra esto dentro de la organización, ya que por la naturaleza del trabajo que realizan más bien consideran que es una obligación de la empresa darles esa libertad, sino no pudieran realizar su trabajo. Lo preocupante es que existe un 20% del personal que no siente que le dan la libertad necesaria para realizar su trabajo utilizando su criterio. Es importante que la mayor parte del personal perciba este indicador como positivo, pues esto hace que el nivel motivacional se incremente considerablemente. Del mismo modo, el 46.7% y 20% de los colaboradores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, pues consideran que su puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes. Estos resultados fueron coherentes con los encontrados en los indicadores antes analizados, inclusive son casi el mismo porcentaje

de trabajadores que considera positivo este indicador en relación al anterior, que habla sobre el nivel de libertad para desarrollar su trabajo de acuerdo a su criterio, ya que por supuesto es necesario ser muy imaginativo para resolver tareas y actividades creativas, variadas y desafiantes. Asimismo, un tema interesante es que un 50% y 46.7% de los colaboradores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente pues perciben que su trabajo es importante para la empresa. Este resultado es de gran importancia, pues muestran que tienen muy claro que su trabajo le entrega valor a la empresa.

Tabla 11: Indicador El trabajo en si

El trabajo en si	
Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad	
p8	
	Porcentaje
Desacuerdo	3.3
Acuerdo	43.3
Totalmente de acuerdo	53.3
Total	100.0

Figura 5: Indicador El trabajo en si



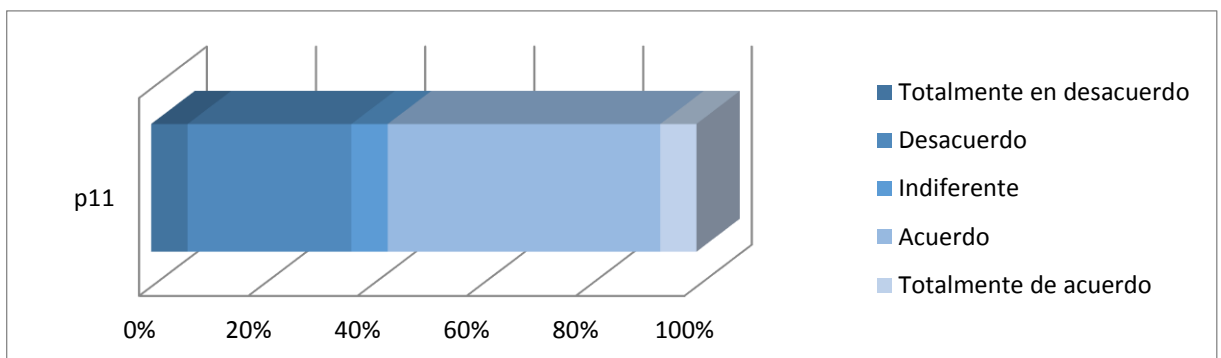
En la tabla N° 12, se percibió algo muy interesante, pues el 43.53% y 53.3% de los colaboradores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente pues consideran que su labor tiene alto nivel de responsabilidad. Esto también es coherente con los resultados anteriores, pues ellos saben que están satisfaciendo las necesidades, así como atendiendo los reclamos de los usuarios del servicio y comprenden de esta manera que eso le genera valor a la empresa, lo cual genera también elevados niveles

motivacionales entre los mismos que pertenecen al área materia de estudio, por lo menos en el presente indicador que se está analizando.

Tabla 12: Indicador Responsabilidad

Responsabilidad	
	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional
	p11
	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6.7
Desacuerdo	30.0
Indiferente	6.7
Acuerdo	50.0
Totalmente de acuerdo	6.7
Total	100.0

Figura 6: Indicador Responsabilidad

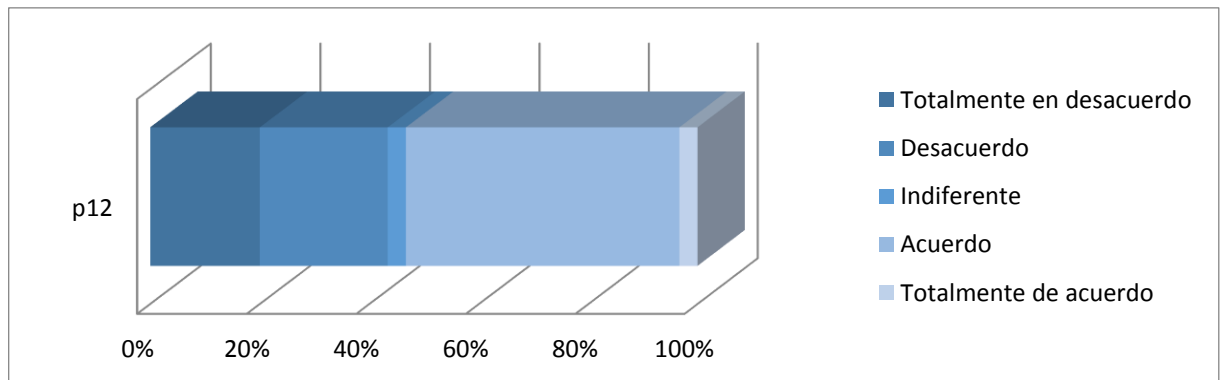


En este caso, el 50% de los colaboradores que laboran en el área materia de la presente investigación, perciben que si les facilitan toda la formación que necesitan para desarrollarse como personas y profesionales. No obstante un 30% comentaron que la empresa los capacita muy poco y menos les facilita programas de formación personal, así como profesional, lo cual se relaciona con lo dicho por Robbins S. (2000) quien explica que la motivación se basa en las necesidades individuales de la persona, ya que se esforzará en su trabajo por conseguir satisfacer necesidades individuales, del mismo lograr compenetrar con las metas de la organización, concluyendo que los objetivos trazados de la empresa deberán ser compatibles con las necesidades del colaborador.

Tabla 13: Indicador Promoción y ascensos

Promoción y ascensos	
	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos
	p12
	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20.0
Desacuerdo	23.3
Indiferente	3.3
Acuerdo	50.0
Totalmente de acuerdo	3.3
Total	100.0

Figura 7: Indicador Promoción y ascensos



Es este caso, el 50% los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A., perciben que en la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos. No obstante un 23.3% y 20% (desacuerdo y totalmente en desacuerdo), perciben que no reciben las oportunidades de ascender. Este es un tema que genera bajos niveles motivacionales en los trabajadores de cualquier empresa, tal como se aprecia en el resultado de la variable Nivel Motivacional, donde arrojó desmotivación de los colaboradores por las preferencias de algunos de ellos, lo cual concuerda con lo manifestado por Giovannone, P. (2011), donde manifiesta que el colaborador se sentirá motivado y creará una elevada productividad de rendimiento en sus labores asignadas dentro de la organización, cuando considera que su esfuerzo tendrá resultados positivos lo cual conllevará a una evaluación buena realizada por sus jefes con respecto al desempeño realizado, y por supuesto, a su vez conllevará a recompensas de parte de la

organización, como bonos, incremento de su salario o un ascenso; y las recompensas harán posible el logro de los objetivos personales de colaborador.

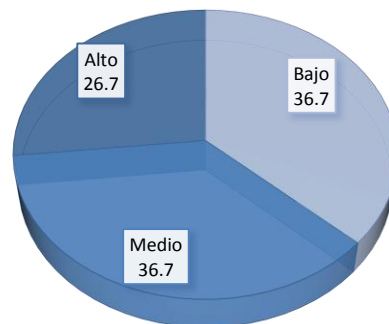
- 4.3 Determinación de la variable Nivel Motivacional a partir de la dimensión Factores Higiénicos de los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – periodo 2019

Tabla 14: Resultados de la dimensión Factores Higiénicos

FACTORES HIGIÉNICOS		
Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	11	36.7
Medio	11	36.7
Alto	8	26.7
Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia

Figura 8: Resultados de la dimensión Factores Higiénicos



De acuerdo con la figura 03, los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A. se encontraron con un porcentaje similar de 36.7% entre medio y bajo y solo un 26.7 % con un nivel alto.

El resultado de esta dimensión indicó que los colaboradores de la unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. se hallaron entre los niveles medio y bajo con un 36.7 % cada uno. Esto demuestra la disconformidad con el salario que perciben, sumado a que la organización no cumple con los convenios ni leyes laborales.

Según Frederick Herzberg (1968-1996), los factores higiénicos son las circunstancias alrededor de los trabajadores cuando realizan sus labores dentro de la organización, los

que comprenden las condiciones físicas y ambiente laboral, la remuneración, los beneficios sociales, las políticas de la organización, etc.

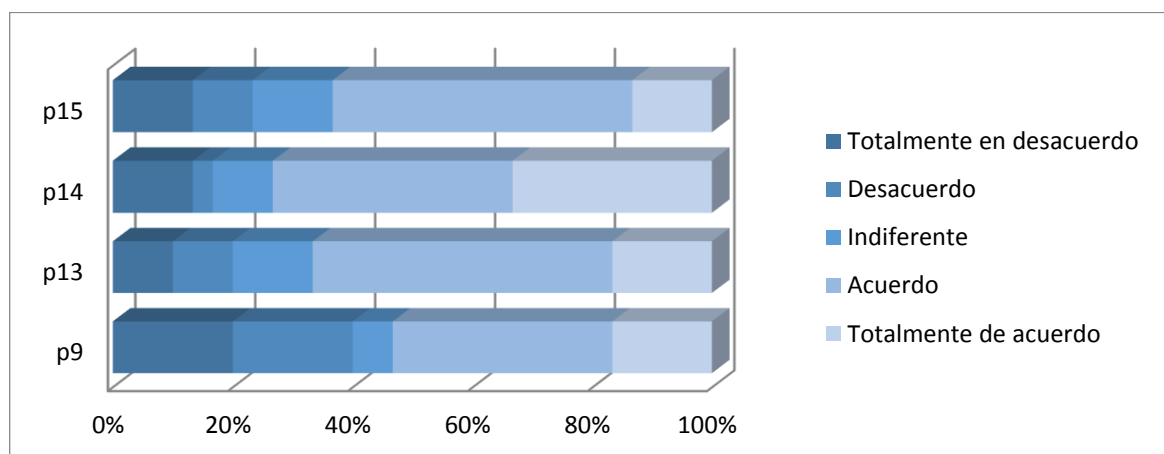
Asimismo, guarda similitud con el resultado de la investigación de Ayala, M. (2016) quien concluye que es necesario que los factores higiénicos lleguen a un nivel adecuado para complementar el objetivo de tener a las personas motivadas.

Indicadores de la dimensión Factores Higiénicos

Tabla 15: Indicador Supervisión

Supervisión				
	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área p9 Porcentaje	Recibo siempre el apoyo de mi jefe p13 Porcentaje	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para desempeñar su puesto de trabajo p14 Porcentaje	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo p15 Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20.0	10.0	13.3	13.3
Desacuerdo	20.0	10.0	3.3	10.0
Indiferente	6.7	13.3	10.0	13.3
Acuerdo	36.7	50.0	40.0	50.0
Totalmente de acuerdo	16.7	16.7	33.3	13.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Figura 9: Indicador Supervisión



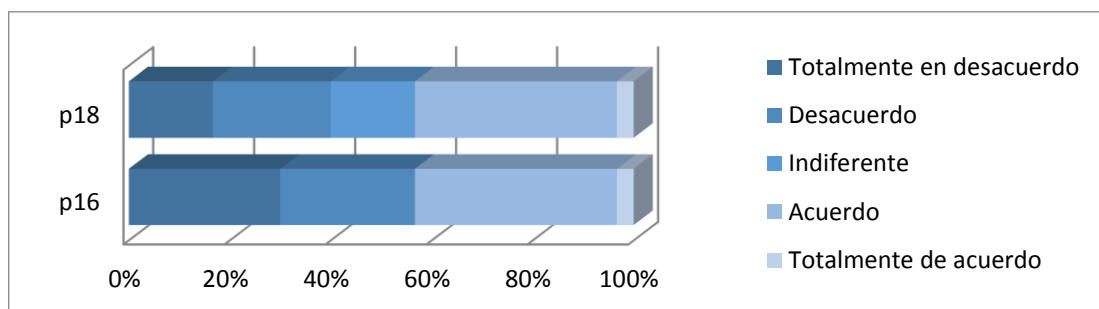
Según tabla N° 15, el 36.7% de colaboradores, perciben que participan en la toma de decisiones de su unidad de trabajo. De otro lado un 40% (Desacuerdo y totalmente en

desacuerdo) de empleados no sienten que se tomen en cuenta sus decisiones. Este resultado es un tanto preocupante porque afecta el nivel motivacional de la unidad, lo cual guarda relación con lo dicho por Ayala, M. (2016) que llegó a la conclusión, que es necesario que los factores higiénicos lleguen a un nivel adecuado para complementar el objetivo de tener a las personas motivadas.

Tabla 16: Indicadores Políticas generales de la organización

Políticas generales de la organización		
	En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales p16	Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción p18
	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30.0	16.7
Desacuerdo	26.7	23.3
Indiferente	0	16.7
Acuerdo	40.0	40.0
Totalmente de acuerdo	3.3	3.3
Total	100.0	100.0

Figura 10: Indicadores Políticas generales de la organización



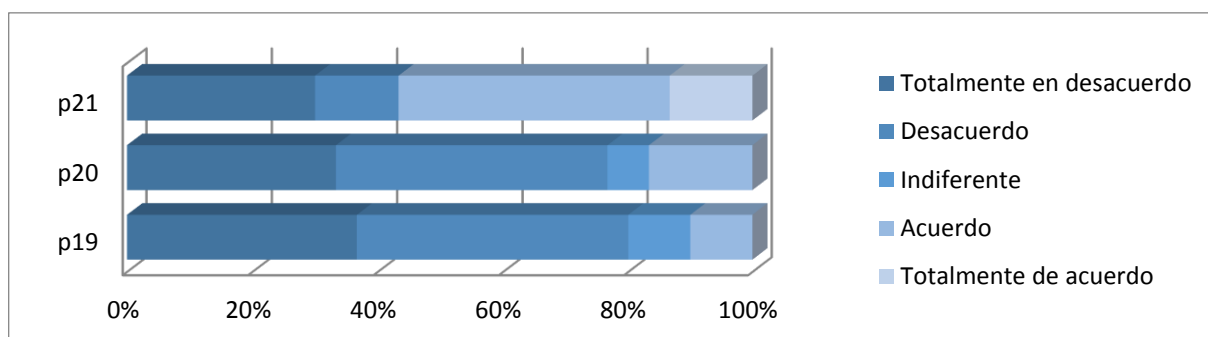
En la tabla N° 16, se indicó que sólo el 40% y 3.3% (acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente) del personal, percibe que la empresa siempre cumple con los convenios y leyes laborales. No obstante, un 26.7% y 30% manifiestan que se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente. Este aspecto es realmente preocupante, pues la mayoría de los trabajadores del área materia de la presente tesis no confía en la empresa, pues no cumple con sus compromisos en materia laboral. Asimismo, solo el 40% de los colaboradores, sienten que las normas y políticas

de la empresa les generan altos niveles de satisfacción. Esto es totalmente coherente con el hecho de que los empleados perciben que la empresa incumple con los convenios y leyes laborales vigentes, pues si no refrendan sus compromisos contraídos, está claro que su nivel motivacional disminuirá y por consiguiente su insatisfacción con respecto a las políticas y normas de la empresa también bajará. Es de tener en cuenta que este indicador depende de la empresa, quienes deciden el cumplimiento de los convenios, normas y políticas tal como lo indica Lopez, J. (2005), estando fuera de las decisiones de los colaboradores.

Tabla 17: Indicador Remuneración

Remuneración			
	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo p19	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo p20	Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios p21
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	36.7	33.3	30.0
Desacuerdo	43.3	43.3	13.3
Indiferente	10.0	6.7	0
Acuerdo	10.0	16.7	43.3
Totalmente de acuerdo	0	0	13.3
Total	100.0	100.0	100.0

Figura 11: Indicador Remuneración



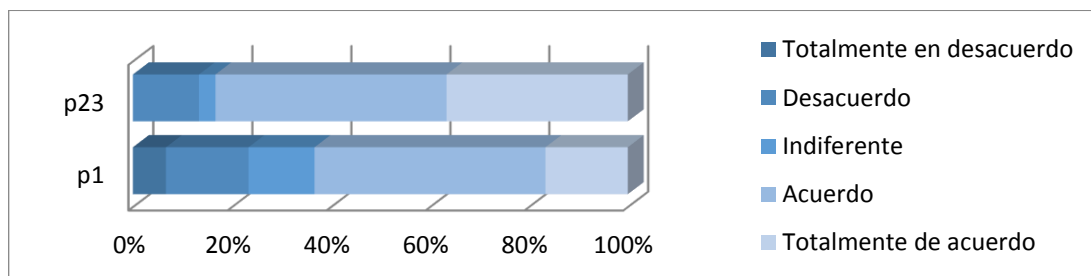
Según tabla N° 19, el 43,3% y 36,7% (desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente) de los colaboradores, consideran que su sueldo no está de acuerdo con

las labores que realiza. Esta situación es muy preocupante, pues muestra que este indicador está generando bajos niveles motivacionales especialmente en el factor materia de este análisis. Según comentarios realizados por más de la mitad de los trabajadores del área en mención, consideran que deberían ser mejor remunerados por la naturaleza de su trabajo, en la que todos los días hay que lidiar con una serie de reclamos, aguantar en cierta forma el mal carácter de los usuarios, que llegan inclusive hasta intentar agredir físicamente a la persona que los atiende por parte de la empresa. Es más, unos pocos, comentaron, que a veces no tienen el apoyo de sus superiores para resolver una situación que requiere de la decisión de ellos y sienten que su responsabilidad es mayor, por lo que consideran que su remuneración debería aumentar. No obstante, difiere mucho con lo manifestado por Lopez, J. (2005) quien manifiesta que según Herzberg, no es recomendable que el dinero se convierta en un factor importante, puesto que eso conllevaría a que los colaboradores cada vez necesitarán mayor remuneración, pudiendo perder su capacidad motivadora. Así mismo, un 43,3% y 33,3% (descuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente) de los empleados de la Unidad de la empresa Electronorte S.A., muestra su insatisfacción con los premios y/o incentivos que recibe. La mayoría de los trabajadores encuestados, comentaron que casi no existen premios por una labor realizada o por los logros obtenidos a lo largo del año. Es más, ellos sienten que los incentivos generados por la empresa no satisfacen sus expectativas y menos están en relación a la labor y al esfuerzo realizado dentro de la organización. En relación a los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios, un 43,3% y 13,3% (acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente) de los trabajadores del área en estudio, consideran que si reciben dichos beneficios. Pero, lo que nos llamó la atención es que también un porcentaje similar (30% y 13%,), se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, es decir, no se consideran beneficiados.

Tabla 18: Indicador Relaciones Humanas

Relaciones Humanas		
	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta p1	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros p23
	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6.7	0
Desacuerdo	16.7	13.3
Indiferente	13.3	3.3
Acuerdo	46.7	46.7
Totalmente de acuerdo	16.7	36.7
Total	100.0	100.0

Figura 12: Indicador Relaciones Humanas

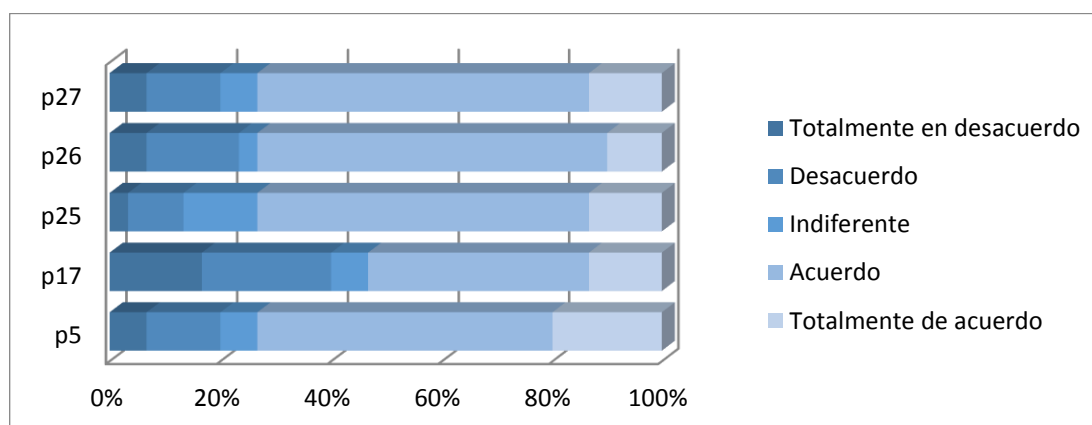


En la tabla N° 18, llama la atención que un 46,7% y 16,7% (acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente) de colaboradores consideran que la organización si les da la posibilidad de que en el trabajo realicen las cosas en las que más se destacan o en todo caso en las que más les gusta, así mismo existe un 13,3% que siente indiferencia por esta afirmación, que no quiere decir que la empresa no lo haga, sino que para ellos es irrelevante. Asimismo, observamos que un 46,7% y 36,7% (acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente), consideran que tienen muy buenas relaciones con sus compañeros. Esta situación es bastante positiva, pues facilita el proceso de formación de equipos de trabajo eficientes. No obstante, según Herzberg citado por Giovannone, P. (2011) “no mejora la motivación, si no que elimina la insatisfacción. Puede existir satisfacción laboral, más no una motivación efectiva.

Tabla 19: Indicador Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo					
	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo p5	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo p17	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas p25	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo p26	Mi ambiente de trabajo es muy cómodo p27
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6.7	16.7	3.3	6.7	6.7
Desacuerdo	13.3	23.3	10.0	16.7	13.3
Indiferente	6.7	6.7	13.3	3.3	6.7
Acuerdo	53.3	40.0	60.0	63.3	60.0
Totalmente de acuerdo	20.0	13.3	13.3	10.0	13.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Figura 13: Indicador Condiciones de trabajo



Según tabla N° 19, el 53.3% y 20% (acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente) del personal le satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo. De igual forma un alto porcentaje (40% y 13.3% de acuerdo y totalmente de acuerdo) de los trabajadores se sienten satisfechos con su horario de trabajo. En lo que respecta a las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas llegando a unos 60% satisfechos, de igual forma un 63% consideran que disponen de los recursos materiales para el desarrollo de su trabajo y un 60% manifiestan tener un ambiente de trabajo muy cómodo.

V CONCLUSIONES

Podemos concluir que en general, el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – Chiclayo, se encuentra en un nivel medio bajo.

Así mismo, el nivel motivacional en referencia a los factores motivacionales de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – Chiclayo, se encuentra en un nivel bajo, es decir, no se encuentran motivados intrínsecamente por diversos factores, tales como, no existe el trato igualitario entre los colaboradores, tener preferencias, no se brindan los reconocimientos, tampoco existen ascensos bajo el logro de metas, generando que la mayoría no se sienta identificado con la organización, lo que conlleva a que este indicador se encuentre en un nivel bajo.

De otro lado, el nivel motivacional en referencia a los factores higiénicos de los colaboradores que laboran en la Unidad de Atención al Cliente de la empresa Electronorte S.A. – Chiclayo, se encuentra en un nivel medio bajo, de igual forma no se sienten motivados extrínsecamente. Sienten que la organización no valora su trabajo, el salario es muy bajo con respecto a las labores que realizan, sumado a ello que no reciben los beneficios de acuerdo a ley,

VI RECOMENDACIONES

En cuanto a la dimensión de los Factores Motivacionales, se recomienda:

Generar en la empresa y especialmente en la unidad de la misma que es materia de la presente investigación, una cultura de desarrollo de un proceso de mejora continua a nivel individual y de equipos de trabajo. Para conseguir este objetivo, primero se necesita el involucramiento de los directivos de la empresa en un proceso de desarrollo organizacional, con la finalidad de adoptar este tipo de cultura, y posteriormente desarrollar un plan estratégico, para que la misma sea interiorizada por los empleados de la empresa. Si bien es un proceso a mediano y largo plazo, así como es relativamente costoso, pero es rentable para la organización pues se generará personal con alto nivel motivacional y con una alta probabilidad de ser más productivo.

Así mismo se recomienda generar un programa de reconocimiento del empleado, sustentado en un proceso de evaluación de desempeño moderno, que busque la participación activa de la organización y colaborador, que permita definir el plan de mejora individual de manera consensuada. Este proceso de evaluación de desempeño debe ser claro y comunicado a todo el personal, en el que se incluya las metas deseables en cada puesto y que a fin de año, servirá no sólo como sustento de su plan de mejora personal, sino de un programa de reconocimiento del trabajador, de tal manera que sea percibido como justo y equitativo.

Se recomienda implementar un programa de promociones y ascensos del personal, de tal manera que no sólo se utilicen procesos de reclutamiento externo, que generalmente desmotiva, sino que se complemente con convocatorias internas para puestos superiores, de tal manera que los colaboradores sientan que tienen la oportunidad de desarrollar una línea de carrera en la misma empresa. Esto definitivamente eleva la motivación de los colaboradores a todo nivel. Está claro que no se puede abusar de ambos tipos de reclutamiento, por lo que se elige el externo o interno dependiendo de las necesidades de la empresa y la existencia de personal que labora en la misma, siempre y cuando cuenten con el perfil deseado por la organización

Sería conveniente rediseñar los puestos de trabajo, de tal manera que se analice y redistribuya, si fuera necesario, la carga laboral entre los trabajadores de la empresa. La descripción de cada puesto debe realizarse de acuerdo a las necesidades del cargo, la sección y la empresa, pero no en referencia a la persona que ocupe el cargo. A partir de este proceso, es necesario darles la oportunidad a los trabajadores de reubicarse de acuerdo a sus competencias, conocimientos e inclusive personalidad, por supuesto siempre bajo la evaluación de los jefes, supervisores y directivos del área materia de la presente investigación.

En cuanto a la dimensión de los Factores Higiénicos, se recomienda:

Capacitar y entrenar a los colaboradores en gestión de personal y dirección de equipos de trabajo, de tal manera que ejerzan un liderazgo efectivo. En este sentido se sugiere desarrollar programas de liderazgo y atención al cliente, de tal manera que comiencen a desarrollar distintas formas de “ser” en ellos que sumen y no resten a su capacidad de liderar personas, que rompan los paradigmas que los limitan y entiendan el concepto de rediseño personal, entendido como un proceso de mejora continua individual que los lleve a ejercer un liderazgo efectivo. A partir de esto, trabajar en sesiones de coaching para equipos de trabajo y gerencial.

Realizar una evaluación remunerativa de los colaboradores de la Unidad de Atención al Cliente de Electronorte S.A., los cuales perciben que sus actividades no guardan relación con sus niveles remunerativos. Adicionalmente, en referencia los incentivos por parte de la empresa, se sugiere entregarlos en base, por ejemplo, a la cantidad de usuarios atendidos, al menor número de quejas con respecto a la atención recibida en la Unidad de Atención al Cliente, entre otros. Con respecto a los beneficios que se les puede entregar adicionalmente se podría, para comenzar como se mencionó anteriormente, realizar una programación de vacaciones consensuadas, vales de consumo de alimentos cuando se queden más tiempo de su horario de trabajo, aparte de pagarles su trabajo de horas extras, entre otros.

Se recomienda desarrollar una revisión completa de las políticas y normatividad existente en la organización relacionada con temas laborales y actualizarlas con respecto a las leyes vigentes en nuestro país. A partir de esto desarrollar un plan estratégico,

tático y operativo para el cumplimiento riguroso de lo dispuesto en la legislatura laboral, incluyendo los acuerdos alcanzados en los convenios colectivos firmados entre la empresa y los distintos sindicatos existentes en la misma

VII LISTA DE REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw-Hill. México D.F.
- Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. España, Hispano Europea.
- Giovannone, P. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: Un estudio empírico. MBA - Maestría en Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. La Plata.
- Herzberg, F. (1968). Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?. España, Harvard Business Review, pp. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente F.
- Herzberg, F. (1996). Work and the Nature of Man. Cleveland, World Publishing Company
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). ¿Qué motiva a sus colaboradores? Ed. Fundación Confemetal. España
- León, F.; Pejerrey G. (1980). Factores considerados por empleados de oficina y por trabajadores mensuales al ofrecerles un puesto”. In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.12 N° 2 pp. 253 – 280.
- León, F.; Sepúlveda, M. (1989). Satisfacciones E Insatisfacciones Herzbergianas En El Trabajo. In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.11 N° 1 pp. 93 – 113.
- López, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. España, Díaz de Santos.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg” In: *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, Vol. 8, N° 15.
- Stevenson, N. (2000). La motivación del personal de su empresa. Pearson Educación, S.A. España.
- Neves de Almedia (1999). Psicología para Gerentes
- Rodríguez, M, Bartolomé, C y Guerrero. L (2015). En su tesis de pre grado titulada “Incidencia de la motivación laboral en el rendimiento de los trabajadores de una empresa dedicada al manejo de desechos médicos e industriales ubicada en Valencia Estado Carabobo – Venezuela.
- Escobar, M. (2014). En su tesis de pre grado titulada “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”
- Romero, N. (2016). En su tesis de pre grado titulada “Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz en la

- región Cajamarca para el periodo 2015” (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)
- Ayala, M. (2016). En su tesis de pre grado titulada “Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados del Área de Servicios Banca de Negocios del Banco Scotiabank en la ciudad de Lima, período marzo-julio 2015” (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).
- Alaluna, J. – Mayta, Y. (2016). En su tesis de pre grado titulada “La Motivación y el desempeño laboral de una oficina de los Registros Públicos” (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú)
- Castro, M. – Elías, S. (2014). En su tesis de pre grado titulada “Factores motivacionales que inciden en el proceso de enseñanza – aprendizaje en los estudiantes del primer y segundo ciclo de la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho – 2014”
- Pacheco, J. (2018). En su tesis de pre grado titulada “Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa Fabricación de Ollas de Metal SAC –(Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).
- Benavides, A. y Chung, K. (2017). En su tesis de pre grado titulada “Propuesta de mejora del nivel motivacional para el personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo - 2015 (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)”.
- Zuloeta, C. P. (2016). En su tesis de pre grado titulada “Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría de Herzberg para los colaboradores del restaurante de comida China Wok, Chiclayo (Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).

VIII ANEXOS



Anexo 1: Encuesta

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Tipo de contrato: _____

Años de Servicio: _____

La presente encuesta tiene por finalidad medir el nivel motivacional de los trabajadores de la Unidad de Atención al Cliente. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad. **La información entregada es anónima y totalmente confidencial.**

TD: Totalmente desacuerdo **A:** Acuerdo **D:** Desacuerdo **TA:** Totalmente Acuerdo **I:** Indiferente

Item	Afirmaciones	TD	D	I	A	TA
1	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta					
2	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad					
3	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados					
4	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					
5	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					
6	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
7	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes					
8	Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad					
9	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área					
10	Mi trabajo es importante para la empresa					
11	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional					
12	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos					
13	Recibo siempre el apoyo de mi jefe					
14	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para desempeñar su puesto de trabajo					
15	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo					
16	En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales					
17	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					
18	Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción					
19	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo					
20	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo					
21	Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios					
22	El trato que recibo de mi jefe es muy bueno					
23	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros					
24	La empresa nos trata con igualdad y justicia					
25	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas					
26	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo					
27	Mi ambiente de trabajo es muy cómodo					