

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



**Nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo basado en la  
teoría de Herzberg**

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

**AUTORES**

**Diana Carolina Flores Porras**  
**Olga Lisbeth Mantilla Yarango**

**ASESOR**

**Rafael Camilo Giron Cordova**  
<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

**Chiclayo, 2020**

**Nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo  
basado en la teoría de Herzberg**

PRESENTADA POR

**Diana Carolina Flores Porras**  
**Olga Lisbeth Mantilla Yarango**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Aylén Serruto Perea  
PRESIDENTE

Martín Mares Ruiz  
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis padres, por el esfuerzo y apoyo que día a día me han demostrado a través de sus consejos y su paciencia, que me han permitido ser una persona fuerte ante cualquier problema.

A mi hermana por estar siempre conmigo en cada momento cuando se presentó obstáculos y ser parte fundamental para que se hiciera realidad este logro.

**Diana Flores.**

A Dios por ser mi guía incondicional y brindarme la oportunidad de cumplir cada una de mis metas.

A mi madre, quién es mi fortaleza y el ángel hecha ser humano, quién me extiende la mano para sentirme llena de bendiciones.

A mi padre, por brindarme el carácter necesario para proponerme metas y cumplirlas, y por su apoyo incondicional de buen padre.

A mis hermanos, quienes son mi motivación para seguir perseverando en la vida y ser ejemplo digno de ellos.

**Lisbeth Mantilla.**

## **Agradecimiento**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por el conocimiento intelectual y la calidad humana de cada uno de los docentes, que con ímpetu han logrado generar profesionales de éxito.

Especial agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis el Mgtr. Camilo Girón por sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación para lograr concretar con éxito nuestro proyecto de tesis.

## TURNITIN OLGA

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>qdoc.tips</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>prezi.com</b> Fuente de Internet	

## Índice

<b>Resumen</b> .....	9
<b>Abstract</b> .....	10
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>II. Marco teórico</b> .....	14
<b>2.1. Antecedentes del problema</b> .....	14
<b>2.2. Bases teórico científicas</b> .....	19
<b>III. Metodología</b> .....	34
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación</b> .....	34
<b>3.2. Población, muestra y muestreo</b> .....	34
<b>3.3. Operacionalización de variables</b> .....	35
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	36
<b>3.5. Procedimientos</b> .....	38
<b>3.6. Plan de procesamiento y análisis de datos</b> .....	39
<b>3.7. Matriz de consistencia</b> .....	40
<b>3.8. Consideraciones éticas</b> .....	41
<b>IV. Resultados y discusión</b> .....	42
<b>V. Conclusiones</b> .....	53
<b>VI. Recomendaciones</b> .....	54
<b>VII. Lista de referencias</b> .....	56
<b>VIII. Anexos</b> .....	60

## Lista de tablas

Tabla 1. Resultados Del Trabajo De Herzberg.....	33
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	35
Tabla 3. Dimensión Motivacional .....	36
Tabla 4. Dimensión Higiene.....	36
Tabla 5. Análisis factorial.....	37
Tabla 6. Comunalidades .....	37
Tabla 7. Varianza total explicada .....	38
Tabla 8. Baremación de los niveles .....	39
Tabla 9. Niveles encontrados .....	39

## Lista de figuras

Figura 1. Ciclo Motivacional.....	22
Figura 2. Ciclo motivacional cuando no se satisface la necesidad.....	22
Figura 3. Teoría de la Motivación-Higiene .....	28
Figura 4. Indicadores del Factor Motivacional.....	43
Figura 5. Factor Motivacional Total .....	44
Figura 6. Indicadores del Factor Higiene .....	44
Figura 7. Factor Higiene Total .....	45
Figura 8. Nivel Motivacional Total.....	46

## Resumen

**Propósito:** Uno de los principales factores que contribuye al crecimiento de una organización, es el factor motivación, muchos autores manifestaron que este debe ser la principal preocupación para la gerencia, aún más si el personal está en constante interacción con el cliente. Ya que, a través del alto grado de motivación del personal, se podrá fidelizar clientes y dar solución a cualquier incidencia. **Objetivo:** La presente investigación estuvo orientada a determinar el nivel motivacional sustentado en la Teoría de los dos factores de Herzberg para los colaboradores de Happyland Chiclayo. **Material y método:** La investigación efectuada fue de carácter exploratoria – descriptiva, la muestra fue de 30 trabajadores a quienes se les realizó una entrevista para conocer las percepciones en cuanto a la satisfacción e insatisfacción en su centro de labores. Se utilizó como instrumento la encuesta validada por Herzberg basadas en factores motivacionales y factores de higiene, estructurada bajo la técnica de Likert. **Resultados:** El factor motivacional se encontró un en nivel regular, debido a la falta de interés por alcanzar logros y ser reconocidos por el esfuerzo en sus actividades. Igualmente, el factor Higiene se encontró en nivel regular, debido al clima hostil entre jefes y colaboradores. Y en general, la motivación se determinó en nivel regular, puesto que los altos directivos intentan generar un ambiente de buen trabajo, pero este no se concreta debido al desconocimiento de las necesidades del trabajador. **Conclusión:** el nivel motivacional encontrado en la empresa fue regular.

**Palabras claves:** motivación, satisfacción, insatisfacción, factores motivacionales y factores de higiene.

**Clasificación JEL:** M1 y M12

### **Abstract**

**Purpose:** One of the main factors that contributes to the growth of an organization is the motivation factor, many authors said that this should be the main concern for management, even more if the staff is in constant interaction with the client. Since, through the high degree of motivation of the staff, customers can be loyal and solve any problem. **Objective:** The present investigation was oriented to determine the motivational level supported in the Theory of the two factors of Herzberg for the collaborators of Happyland Chiclayo. **Material and method:** The research was exploratory - descriptive, the sample was 30 workers who were interviewed to learn about the perceptions regarding satisfaction and dissatisfaction in their work center. The survey validated by Herzberg based on motivational factors and hygiene factors, structured under the Likert technique, was used as an instrument. **Results:** The motivational factor was found on a regular level, due to the lack of interest in achieving achievements and being recognized for the effort in their activities. Similarly, the Hygiene factor was found on a regular level, due to the hostile climate between bosses and collaborators. And in general, the motivation was determined on a regular level, since senior managers try to generate a good work environment, but this is not realized due to ignorance of the needs of the worker. **Conclusion:** the motivational level found in the company was regular.

**Keywords:** motivation, satisfaction, dissatisfaction, motivational factors and hygiene factors.

**JEL classification:** M1 and M12

## I. INTRODUCCIÓN

En nuestra vida cotidiana solemos encontrar en diferentes situaciones problemáticas de índole económica, profesional, familiar, afectiva, etc., que conlleva a lo que hoy comúnmente denominamos “estrés”; siendo este el fracaso del intento de adaptación en las relaciones sociales que podría menoscabar la salud tanto física como psicológica. Y es por ello que la mejor manera de prevenir, y hasta remediar, las afectaciones psicofísicas como consecuencia de dicha patología es sin duda la industria de entretenimiento, la cual se dedica a satisfacer una de las necesidades más relevantes de la coyuntura actual que se circunscribe en la diversión.

Cuando hablamos de la industria del entretenimiento podemos involucrar un sinnúmero de actividades en las cuales siempre hay una disposición de gasto para diversión en todos los niveles. Para el peruano, el gasto en entretenimiento está por encima que el realizado en educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro (ENCP 2015, Arellano Marketing citado por Aguilar 2016).

Asimismo, para que una organización de entretenimiento desempeñe mejor su función tenemos que observar aquellos factores claves de éxito, es así que hoy en día se reconoce a la motivación en el personal como el factor más relevante para una organización, ya que este factor nos ayuda a comprender mejor los problemas de desempeño en los colaboradores, como el crecimiento de una empresa.

En la actualidad se observa la existencia de dos cadenas de entretenimiento familiar más grandes del Perú, Happyland S.A y Coney Park, de esta última se realizó una investigación acerca del nivel motivacional. Según Salinas (2013) en su investigación a los colaboradores de la empresa Coney Park- Trujillo llegó a la conclusión que existe un porcentaje de trabajadores que no están percibiendo las charlas de factores motivacionales brindadas por la empresa, presentan crecientes necesidades de desarrollo y de superación profesional que inciden en la motivación.

En la investigación anterior de una de las empresas más grandes de centros de entretenimiento del Perú y competencia directa de Happyland, se logró observar que falta contribuir en la mejora del nivel de motivacional de su personal, ya que este es un factor relevante para el rendimiento de las empresas.

Por ello la presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel motivacional de los trabajadores de Happyland Chiclayo en base a la teoría de los dos factores de Herzberg y como objetivos específicos determinar el nivel motivacional desde la

perspectiva del factor motivacional, asimismo determinar el nivel motivacional desde la perspectiva del factor higiene.

Happyland, es una empresa dedicada por más de 20 años en entretenimiento familiar se encuentra ubicado en centro comercial Real Plaza de Chiclayo, su función es entretener y garantizar momentos agradables a la familia de todo Latinoamérica. Cuenta con 60 locales ubicados en los principales centros comerciales de Chile, Perú y Colombia, y es considerada como una empresa líder de todo América Latina por proporcionar una experiencia de alegría basados en diversión, magia y sobre todo de educación a toda la familia (Happyland-Perú).

Para evaluar el nivel motivacional de los colaboradores de Happyland Chiclayo se realizó una entrevista exploratoria la cual contestaron que ningún colaborador recibe capacitación sobre las actividades, solo se brinda indicaciones generales de cómo trabajar, hay falta de comunicación lo cual no permite que los trabajadores tengan en claro los objetivos de la empresa o algún tipo de solución al cliente, pocas veces reciben incentivos por sus logros y sí es así estos no satisfacen sus expectativas, perciben sueldos que son muy bajos, asimismo hay una alta rotación de personal.

Mediante estas respuestas se observa que el nivel motivacional no está en las mejores condiciones posibles por lo tanto es necesario generar un diagnóstico sistematizado del nivel motivacional para que a partir de este diagnóstico se genere recomendaciones para la mejora de la empresa en base a la teoría de los dos factores de Herzberg.

De acuerdo a la situación problemática de la empresa se desprende el planteamiento del problema, el cual es el siguiente ¿Cuál será el nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo basado en la teoría de Herzberg?

Como justificación de la presente investigación es mejorar el nivel motivacional de los colaboradores de Happyland Chiclayo, puesto que según estudios realizados actualmente se encuentra al personal colaborador como un elemento clave para lograr el crecimiento de una empresa, por ello es que es muy significativo tener en cuenta los factores determinantes de motivación en el personal, y así brindar solución a todos aquellos problemas que aquejan a los colaboradores. Su importancia también radica en el cimiento de la teoría de los dos factores de Herzberg. De esta manera la investigación sirve como antecedente de posteriores investigaciones y brinda solución a problemas similares a través de las respectivas recomendaciones.

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo y de tipo transversal apoyado en un enfoque cualitativo debido a una entrevista exploratoria, con un alcance descriptivo.

En la estructura de la investigación en primer lugar se explicó los objetivos de la investigación a raíz de la situación problemática que a partir de una entrevista exploratoria se generó y a su vez la debida justificación para desarrollar esta tesis.

Posteriormente se desarrollaron conceptos, teorías sobre la necesidad e importancia de la motivación laboral, entre las cuales se hizo hincapié a la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría base de la investigación.

De igual modo se explica la metodología a utilizar, donde se menciona los instrumentos, en este caso es el cuestionario de Herzberg y la entrevista exploratoria, y se detalla el procedimiento de datos.

Consecuentemente se muestran los resultados que conforme a la teoría de los dos factores nos proporcionan un nivel regular argumentado con la entrevista exploratoria.

Finalmente, la investigación concluye con un nivel regular en cada factor que incluye la teoría, refutado con los datos que mencionan los colaboradores y así se genera las respectivas recomendaciones.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del problema

Para la presente investigación se realizaron indagaciones de distintos artículos, tesis entre otros instrumentos científicos relacionadas con el tema y así se logró encontrar una investigación realizada por Luján, Mamani y Machaca (2017), la cual tuvo por objetivo incrementar el nivel motivacional del personal de Cineplanet, con el desarrollo de un sistema de mejora del rendimiento a través de incentivos tanto económicos como laborales.

El instrumento que se utilizó fue la encuesta a los colaboradores; esta técnica ayudó a identificar los problemas y necesidades dentro de la empresa. Tuvo una dirección procesual que ayudó a tener un mejor control y manejar información importante del estado anímico de los trabajadores. Análisis y tabulación de datos recopilados por medio de la encuesta con el programa informático SPSS 22. Reconocimiento; con esta técnica se satisfizo a grupos de trabajo, mediante incentivos para generar el trabajo en equipo y la competitividad de los mismos.

De esta forma se concluye que la encuesta de diagnóstico aplicada a los colaboradores de Cineplanet sobre las oportunidades laborales que la empresa les brinda, se obtuvo como resultado su disconformidad respecto a las oportunidades de desarrollarse profesionalmente, por lo que nos encontramos ante una organización que ha descuidado la parte de superación y satisfacción personal con bajas oportunidades de trascender y alcanzar ascensos en la organización, por lo cual los colaboradores tienden a optar por buscar nuevas oportunidades laborales; puede observarse la desmotivación en la labor que desempeñan.

El artículo Gaceta dental: industria y profesiones, la motivación en la empresa, clave del éxito, por Hernández y Ortega (2015), precisaba que la motivación es aquella fuerza que mueve a las personas a hacer algo con el fin de alcanzar algún objetivo. Y esto es así tanto en la esfera personal como en la profesional. En el área profesional, que será la que se trate en el presente artículo, se pueden encontrar dos tipos de personas desde el punto de vista de la motivación. Por un lado, están aquellos trabajadores que no necesitan una motivación extra a su actividad diaria, sino que por sí mismos encuentran esa fuerza que les impulsa a actuar en su trabajo cotidiano. Por otro lado, están los trabajadores que suponen la mayoría de la población y que son aquellos que sí necesitan una motivación concreta, además el desempeño diario. Es aquí donde aparece, o debe aparecer, la

intervención de la empresa como responsable de que esa motivación exista. No sólo es por el beneficio de los trabajadores que prestan sus servicios para dicha organización, sino también por el interés propio de la compañía. Un empleado motivado resulta más productivo, desempeña sus funciones de mejor humor, es más eficiente, aprovecha mejor el tiempo de trabajo y se encuentra en un estado de mayor compromiso con la empresa, procurando alcanzar sus objetivos que serán, a su vez, los de la organización. Las compañías buscan contar con colaboradores motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la propia empresa.

En el artículo científico se puede observar que uno de los principales factores para el buen desempeño laboral de los colaboradores es la motivación, esto incluye agregarle un incentivo al personal, el cual les ayude de manera personal y profesional, esto no es solo ayudar al logro de sus propios objetivos sino también a lograr los objetivos de la empresa.

Por otra parte, Gutiérrez (2015) presentó una investigación de tipo de estudio cuantitativo con diseño de investigación Descriptivo - correlacional, que buscaba determinar la situación de las variables involucradas: Evaluar los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg y evaluar el clima organizacional para posteriormente analizar la influencia de una variable sobre la otra. Asimismo, la investigación es de corte transversal, ya que describe la situación en un momento determinado. Además, la investigación estuvo conformada por los 30 colaboradores que laboran en el Supermercado Metro del distrito de Lambayeque.

Asimismo, la investigación reveló que los trabajadores del supermercado Metro del distrito de Lambayeque-2015 en cuanto a motivación la mayoría de trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (motivaciones según Herzberg) y en un porcentaje menor prevalece la motivación extrínseca (de Higiene según Herzberg). En general, la variable de motivación según Herzberg se encuentra en un nivel alto para el 53.33%: por lo que se podría decir que, si motivan 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 higiene muestran un nivel medio.

Los resultados obtenidos en el nivel inferencial según el objetivo general indica que los factores Motivacionales según Herzberg influyen en un 90.60% en el clima organizacional del supermercado y los factores de Higiene influyen en un 80.10% en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015.

Por otra parte, García y Martínez (2015) hicieron un estudio en el cual definieron como descriptivo ya que únicamente se ocupó de describir y analizar la tendencia que se da al interior de la organización objeto de estudio, la población estuvo conformada por todos los empleados de una empresa, la muestra estuvo conformada por un total de 36 empleados, a nivel administrativo, y por área; máquinas, kids, cajas y snack. En donde la edad fluctúa entre los 16 a 30 años de edad.

Este estudio concluyó que los empleados percibieron mucha inflexibilidad y falta de involucramiento por parte de los jefes así como una estricta supervisión que los lleva a tener altos niveles de presión dejando a un lado las tareas importantes para realizar las urgentes, creando así una falta de organización y apatía además de una falta de cohesión y trabajo en equipo haciendo a un lado el apoyo entre ellos para realizar las tareas de forma eficaz y eficiente, del mismo modo que el espacio físico donde se realizan las tareas resulta ser un factor no grato para los trabajadores; escasa Ergonomía, la cual es la ciencia que estudia al trabajador en relación con las variables que interactúan en el lugar de trabajo y en el puesto de trabajo, siendo de suma importancia para proteger la salud y comodidad de los trabajadores y para aumentar la productividad en los centros de trabajo, favoreciendo de esta forma la percepción del clima laboral en el colaborador. Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, esas satisfacciones no solo corresponden a las fisiológicas sino también a las necesidades sociales por ello es importante mantener un buen Clima Laboral dentro de la empresa.

Aranda (2014) presentó su investigación donde propuso un plan de acción para implementar estrategias motivacionales que ayuden a contribuir el desempeño laboral del talento humano en la empresa, ya que según lo investigado busca que este artículo sea una herramienta para las empresas y al mismo tiempo beneficie a los trabajadores.

Para esta investigación se utilizó un diseño descriptivo el cual implica que se observaran los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, es de corte transversal ya que implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo y es descriptivo correlacional pues establece asociación entre las variables.

Según los resultados obtenidos se observó que el talento humano no se encuentra muy contento por lo que su estado de motivación es regular y que por ello el desempeño laboral ha disminuido los últimos meses también de una manera regular. También considera que sí existe un alto grado de relación entre las estrategias de motivación y el desempeño

laboral y la medida en que influye es que traería resultados positivos cada fin de mes logrando satisfacción del talento humano, satisfacción de los clientes externos y lográndose los objetivos trazados por la empresa. Además, consideran que el establecer estrategias de motivación sí contribuirá a potenciar el desempeño laboral del talento humano, porque así estaría más contentos, disminuirían las tardanzas y las faltas, fortalecería el ambiente laboral y por ende aumentaría su rendimiento laboral.

Se presentó una tesis por Pando (2014) donde se desarrolló una propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo. Para alcanzar este objetivo se diagnosticó el nivel de motivación de los colaboradores administrativos de la entidad privada prestadora de servicios de salud materia de la presente investigación, con una metodología sustentada principalmente en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.

El tipo de estudio de la investigación fue mixto, es decir que fue cualitativa porque se realizaron entrevistas exploratorias al personal de la institución y también cuantitativa, pues se ejecutó una encuesta para determinar el nivel motivacional de los trabajadores que laboran en la organización evaluada. Asimismo, el diseño del estudio es descriptivo, pues buscó resumir y describir la información recopilada a través de técnicas y procedimientos basados en una sucesión de métodos que les facilitó seleccionar, organizar, interpretar y evaluar la misma, generando a partir de esto generalizaciones válidas. (Amorós, 2007)

La conclusión a la que se llegó con la presente tesis, sustentado en los resultados presentados y conforme a la evaluación realizada, es que el factor motivacional, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, se encuentra en un nivel medio alto, no siendo el adecuado para una entidad privada prestadora de servicios de salud.

Asimismo, Basado en los resultados mostrados y de acuerdo a la evaluación realizada, es que podemos decir que el factor higiénico, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, se encuentra en un nivel medio bajo, no siendo tampoco el adecuado para una entidad privada y que brinda servicios de salud.

Pérez y Verastegui (2013) realizaron una propuesta motivacional para el desempeño laboral, en donde se podrá conocer la situación actual de los colaboradores y manejar

información sobre cómo guiar a estos hacia desempeños sobresalientes, Las cuales traen como consecuencia un colaborador frustrado e insatisfecho; lo que repercute seriamente en su desempeño.

El estudio planteado es del tipo descriptivo-propositiva, descriptiva porque se obtiene un panorama general del problema a investigar relacionándola con las variables; propositiva porque se elaboró una propuesta motivacional dedicada a los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - Caso Avícola Vera E.I.R.L.- 2012. Se empleó en la investigación un diseño no experimental transversal, según Hernández, R. (2006) se afirma que “se debe recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 208). Por lo cual se realizó una prueba a un solo grupo, en un mismo momento, y se analizó su incidencia.

Es así que se pudo diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno.

Ioana, Iturbe y Osorio (2011), presentaron un estudio donde se realizó siguiendo un enfoque cualitativo con el objetivo de describir, comprender e interpretar las historias de sucesos agradables o desagradables que pudiera tener un trabajador perteneciente a la muestra. Además, se buscó dispersión o expansión de los datos e información para enriquecer el significado de los resultados. (Hernández, Fernández y Baptista 2006)

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se construyó ninguna situación, sino que se observó situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente. Además, no se realizó ninguna manipulación deliberada de variables. A la vez, es transeccional descriptivo. Es transeccional puesto que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández et al., 2006), durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2010. A la vez, el estudio es descriptivo, debido a que pretendió mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández et al., 2006). La recolección de los datos se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado, basado en el estudio inicial llevado a cabo por

Herzberg.

Beodo y Giglio (2006) presentaron su proyecto que corresponde a una investigación de orientación teórica realizada a través de una indagación bibliográfica que se fundamentó en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídos de textos, ensayos, documentos, monografías e investigaciones académico-profesionales que conforman el material bibliográfico, que permitió realizar el análisis del problema y elaboración de una reflexión acerca de los alcances de la relación entre la motivación en el trabajo y las compensaciones.

Se pudo concluir que respecto al modo en que se relacionan la motivación y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. Por lo tanto, en este proyecto se investigó la relación con respecto a la motivación y compensación, explicándoles de manera que comprendan en que se relacionan dichos conceptos basándose a las organizaciones actuales, ya que como todo trabajador es necesario que conozca como las compensaciones influyen mucho en la motivación de cada individuo, de manera que este pueda realizar sus labores de forma favorable.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Motivación**

“La motivación es lo que nos indica hacer algo porque resulta importante la necesidad de realizarlo” (Herzberg 1968, p.15).

Es por ello que la motivación juega un papel importante en el campo laboral en el que hace referencia al deseo de cubrir una necesidad. Para entender un poco sobre el tema de investigación, es necesario conocer bases teóricas que nos menciona diferentes autores, ya que existe abundante información y es necesario tener claro la definición correcta de Motivación.

El término motivación ha sido discutido y conceptualizado por varios investigadores. Los primeros años de definición proporcionados por Whiseand y Rush (1988) explicaron la motivación como la disposición de un individuo a hacer algo y condicionada por acciones para satisfacer sus necesidades. Más tarde, Wregner y Miller (2003)

describieron la motivación como algo que dinamizó a las personas a tomar medidas y que se preocupa por las elecciones que el individuo hace como parte de su comportamiento orientado a objetivos. Siguiendo la definición reciente aportada por Fuller et.al. (2008), la motivación es la intensidad, la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para lograr un objetivo específico. A partir de la afirmación proporcionada, la intensidad, tal como se detalla más adelante, es lo difícil que un individuo trata de alcanzar el objetivo específico, mientras que la dirección es el canal de intensidad hacia el objetivo correcto; mientras que la persistencia se refiere a cuánto tiempo alguien mantiene un esfuerzo para alcanzar el objetivo específico. Por otro lado, Saraswathi (2011) define la motivación como la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo, hacia objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Tres elementos clave en la definición se proporcionan además como esfuerzo, objetivo de la organización y necesidad. (Tan Shen Kian, 2013)

López (2005) refiere que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (Chiavenato, 2009)

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. (López, 2005)

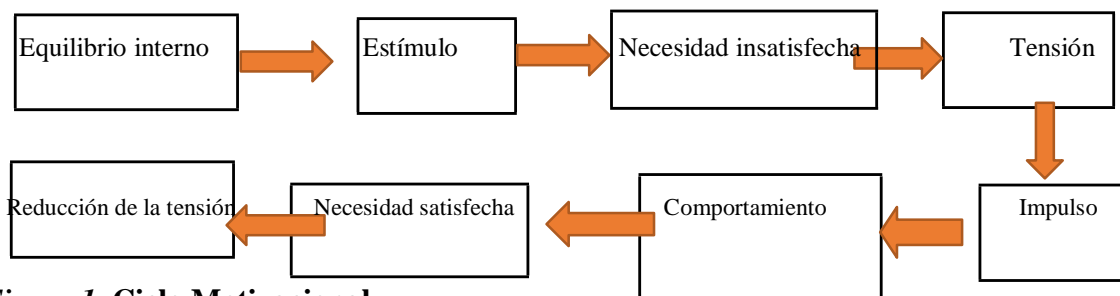
Al analizar todos estos conceptos que proporcionaron diferentes autores en relación a la motivación, que la motivación es un proceso psicológico, el cual impulsa alcanzar objetivos, logros, metas propuestas, y este proceso a su vez define el comportamiento de la persona.

Algunos autores expresan sobre la motivación de las personas en el trabajo y como esto influye en la productividad de la empresa, así tenemos que:

El problema de la motivación humana es comparable con el mecanismo de una máquina. Si esta se descompone puede ser por muchas razones. Es posible que sus elementos no fueran bien contruidos, o que no se ajustaran bien, o simplemente que la máquina se haya roto. Pero si ésta fue perfectamente contruida y se ajustaron bien cada pieza y, sin embargo, no quiere funcionar, debemos sospechar que la causa se debe a que le falta energía suficiente para marchar. De esto se infiere que puedan existir varias causas que impidan el funcionamiento de la máquina. (Fingermann, 2000)

De esta comparación que nos proporciona Fingermann, se puede deducir que el personal colaborador necesita de todos los instrumentos necesarios para laboral con un mejor desempeño, pero si se observa alguna disminución, aun teniendo todos los instrumentos, se tiene que investigar cuál es el factor por el que el desempeño no es el mismo y trabajar en ello.

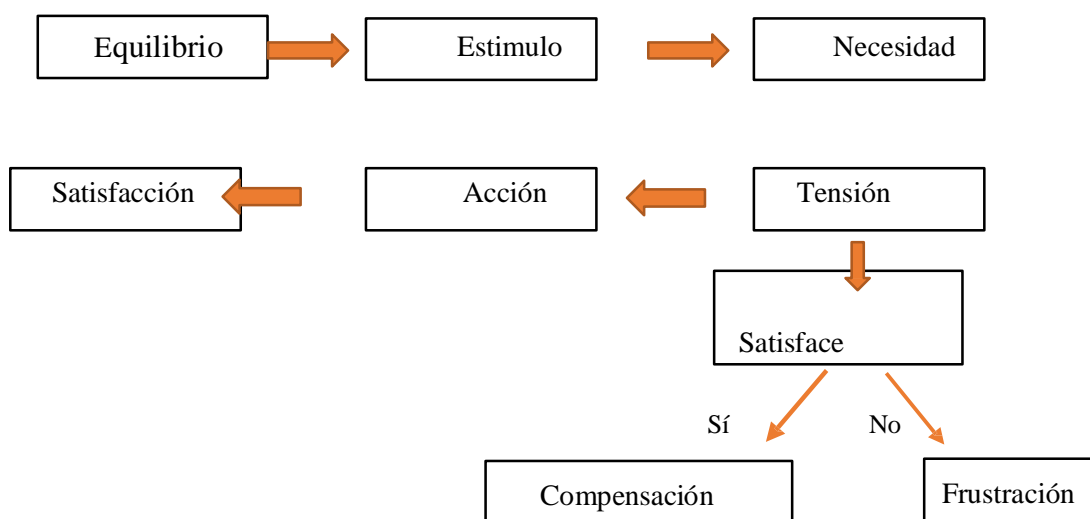
La motivación es la capacidad de despertar en una persona, una cierta manera de actuar o comportarse. Definición aplicable solo para motivación a terceros. Por tanto, Se tomará a la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad. La necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Hay un enfoque gráfico, el cual nace de una necesidad insatisfecha que crea tensión y que estimula el impulso dentro del individuo. Tales impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares, que si se logran satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Esto es lo que se conoce como Ciclo Motivacional, y uno de los autores que impulso este concepto fue Leavitt. Correa (2012).



**Figura 1. Ciclo Motivacional**

Fuente: (Robbins, 1999 citado en Correa, 2012)

Cuando la necesidad no logra satisfacerse puede ocasionar frustración y a veces compensación. Esta última opción se da cuando sin satisfacer la necesidad que dio origen a la frustración, se satisface una complementaria.



**Figura 2. Ciclo motivacional cuando no se satisface la necesidad**

Fuente: (Robbins, 1999 citado en Correa, 2012)

### 2.2.2. Teorías de la motivación

Una vez señalados conceptos muy similares de motivación, diversos expertos analizan a profundidad el tema y establecen diferentes teorías con respecto a la motivación.

Según Robbins y Judge (2009) citados por Gutiérrez (2014), señalan las diferentes teorías con sus autores. Las teorías de contenido más relevantes han sido desarrolladas por los siguientes investigadores: Maslow (Teoría de la jerarquía de necesidades), Herzberg (Teoría Bifactorial), McClelland (Teoría de las tres necesidades) y Alderfer (Teoría de la jerarquía). Y las teorías de proceso han sido desarrolladas por: Vroom (Teoría de expectativas), Adams (Teoría de Equidad) y Skinner (Conductismo).

### 2.2.3. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría ha sido considerada una de las primeras herramientas más utilizadas de los investigadores en el campo de motivación, en la que se afirma que el hombre posee necesidades que satisfacen sus deseos y los impulsan a realizar sus tareas de acuerdo a sus objetivos.

Maslow no llegó a desarrollar una auténtica teoría de la personalidad sino se centró en estudiar y formular teóricamente lo que mueve a la persona a actuar y hacerlo de una forma positiva y humanitaria, es decir, que para Maslow lo importante era saber qué deseos o necesidades impulsaban al hombre a realizar sus tareas de manera caritativa. (Palomino y Pozo, 2003)

Esta teoría propuesta en 1943 por Abraham Maslow, psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, es precedente de la teoría de Herzberg, por ello la importancia de explicarla antes de ir con la teoría a aplicar.

Esta teoría enuncia la hipótesis que el ser humano presenta una jerarquía de cinco necesidades. Correa (2012). Estas son:

- **Fisiológica:** son las primeras necesidades básicas en aparecer y a la vez la más importante para la supervivencia humana (hambre, sed).

Silvia (2012) manifiesta que estas necesidades orientan la vida humana desde el

nacimiento. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, al no satisfacerla.

- **Seguridad:** en esta necesidad resalta la protección que el individuo debe de tener en cuenta en donde quiera que esté, estas son seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- **Social:** Incluye el efecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

Fuentes (2012) manifiesta que “Si las necesidades sociales no están suficientes satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que lo rodean” (p.41).

- **Estima:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización:** El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse, incluyendo el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Según Kotler y Armstrong (2001): Toda persona tiene muchas necesidades en cualquier momento dado. Algunas necesidades biológicas, surgen en momentos de tensión de hambre, sed o incomodidad. Otras son psicológicas y surgen de la necesidad de reconocimiento, estima o permanencia, por lo tanto, se puede decir que no son suficientes las necesidades que Maslow propone en su teoría para lograr motivar a la persona.

#### 2.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Cuando se habla de la Teoría de McClelland es respecto a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominadas por él, dentro de las necesidades encontramos: logro, poder y de afiliación. Así mismo Ivancevich (1997) habla que “la teoría de McClelland sostiene dos variaciones en la medida en que una de estas necesidades, o una combinación de las mismas, determina la motivación de las personas para una

determinada conducta” (p. 445).

*Necesidad de Logro:* Esta necesidad se encarga de impulsar a la persona hacia el éxito, logrando sus objetivos pese a las dificultades que pueda tener en el transcurso de su vida. Los logros son sumamente importantes, no solo por obtener recompensas, sino que son el resultado del sacrificio y la difícil tarea que uno mismo asume para realizar lo que quiere obtener o desear.

*Necesidad de poder:* Son aquellas personas que influyen en los demás, no solo por el “poder” o “mando” que tienen, sino que enseñan, alientan y motivan a sus colaboradores logrando cambios de bien dentro de una organización. Este tipo de impulso ayuda a las personas que ejecutan un cargo mayor que otros, dándoles oportunidades liderando o dirigiendo a los demás dentro de su entorno.

*Necesidad de afiliación:* Esta necesidad se basa en ser aceptado por los demás, de establecer relaciones interpersonales con los colaboradores que cooperan dentro del centro de labor. Además, buscan la confianza y la buena interacción con sus compañeros de manera que sean recompensadas o felicitadas por sus actitudes agradables y asociables.

Dalton, Hoyle y Watts (2006) comentan que: “La teoría de McClellan permite asomarnos a los tipos de necesidades y motivos que impulsan la conducta, fortaleciendo al mismo tiempo nuestro compromiso de como influir en el comportamiento ajeno. Sirve además para averiguar los motivos y la conducta personal” (p. 66).

### **2.2.5. Modelo de Alderfer ERC**

El modelo que plantea Alderfer surgió de una alternativa a la teoría de Maslow donde intenta explicar de una forma más clara la jerarquía de necesidades, con el fin de proporcionar una herramienta como ayuda a las personas para que se identifiquen y que logren ver en cuál de ellos se encuentran.

Clayton Alderfer realiza un modelo de acuerdo a las necesidades que Maslow propone en su jerarquía, con el fin de reducir el modelo proponiendo tres clases de necesidades básicas: (E) Existencia, (R) Relación y (C) Crecimiento.

El grupo de existencia se refiere a la satisfacción de nuestros elementos básicos de existencia material, estas se encuentran en las primeras necesidades de Maslow

(fisiológicas y de Seguridad). El segundo explica de mantener relaciones interpersonales con el entorno de acuerdo al deseo personal con otras personas y por último tenemos las necesidades de crecimiento que se enfoca en el propio potencial de cada persona.

Este enfoque conocido como Teoría ERC, es casi idéntico al de Maslow. Reconoce la existencia de varios tipos de necesidades, aunque sin ordenarlas jerárquicamente y admitiendo que cualquiera de ellas puede ser activada sin esperar a las que de orden inferior hayan sido satisfechas. (Vela, 1996)

### **2.2.6. Historia de la teoría de los dos factores de Herzberg**

Frederick Irvin Herzberg psicólogo estadounidense dedicado a participar en distintos proyectos de salud pública, en donde realizó estudios extensos sobre elementos para determinar el origen de una enfermedad pero no contaba con información para que la gente se mantenga sana, por lo que a raíz de esta idea es por lo cual él plantea que la eliminación de fuentes de sufrimiento, no genera el placer, este incluye otros factores, y que el sufrimiento y el placer eran puntos encontrados donde estable un campo neutral entre estos, esto lo relaciona en el ámbito laboral, donde al retirar elementos de insatisfacción laboral no se encontraba una plena de satisfacción laboral. Con esta idea Herzberg publica su libro “Motivación en el trabajo” donde presenta su teoría de los dos factores de Herzberg o Teoría de motivación e Higiene. (Correa, 2012)

### **2.2.7. Teoría de los dos factores de Herzberg:**

Esta teoría expuesta por Herzberg en 1959 es una de las teorías con mayor importancia en la teoría organizacional y en la práctica gerencial, también es llamada como Teoría de Motivación-Higiene o Teoría Bifactorial.

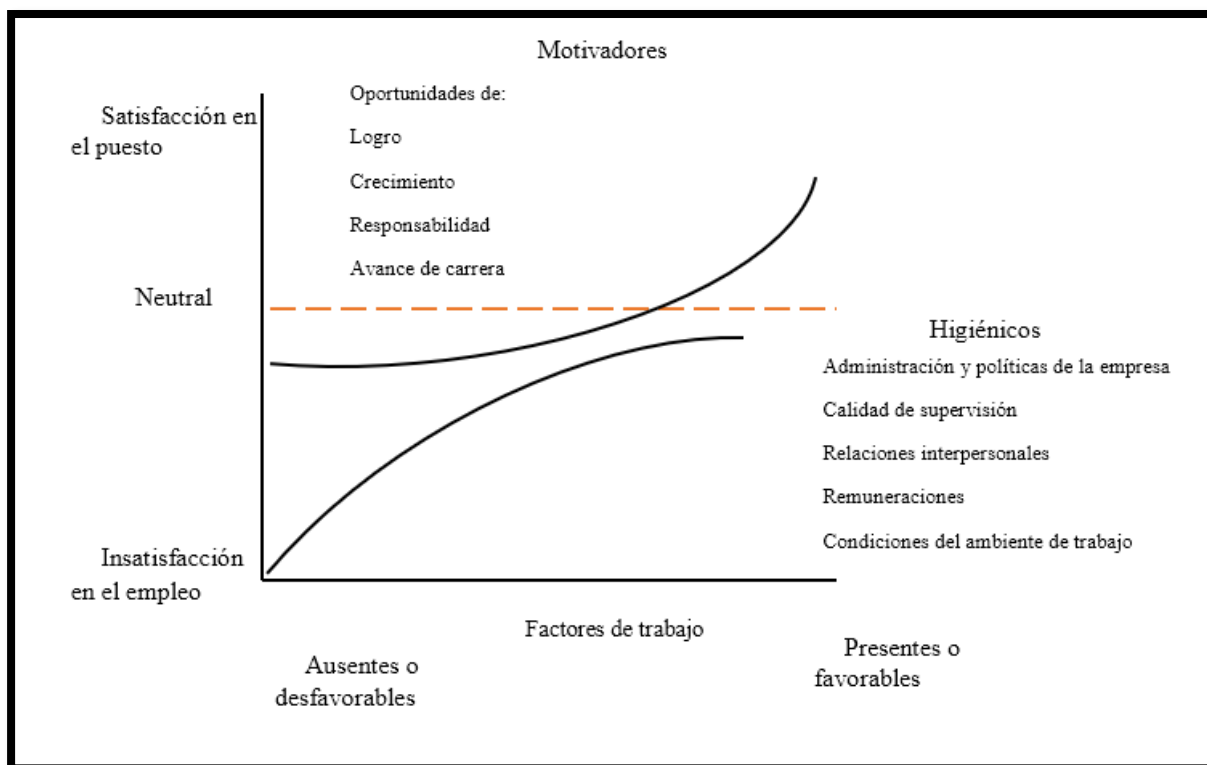
La teoría de los dos factores está estrechamente relacionada con la jerarquía de necesidades de Maslow, pero introdujo más factores para medir la motivación de los individuos en el lugar de trabajo. (Tan Shen Kian., 2013)

Herzberg en su investigación le preguntó a un grupo de 200 personas entre ingenieros y contadores, en qué momento o situación se habían sentido muy bien y satisfechos en su trabajo y por qué y en que situaciones por el contrario se habían sentido mal en su trabajo.

Después de realizar este estudio determinó que los factores motivadores se agrupaban en dos conjuntos, factores independientes y factores específicos. Los factores independientes son los asociados con los sentimientos de insatisfacción que experimentan los empleados en sus trabajos, Herzberg denominó a estos los Factores de Higiene, ya que actuaban eliminando o previniendo los peligros de la salud. Estos factores de higiene se relacionan con actividades de supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, remuneraciones, prestaciones, seguridad en el trabajo, políticas y prácticas administrativas, entre otras. Herzberg plantea que cuando alguno de estos factores no existe o no es aplicado de la manera adecuada produce insatisfacción en los empleados, pero cuando estos factores si están presentes no necesariamente generan una motivación, sino que ayudan solamente a disminuir o eliminar la insatisfacción. El conjunto de factores específicos fue denominado por Herzberg como Factores motivadores, estos incluyen el sentimiento de realización personal en el trabajo, el reconocimiento del desempeño, la importancia de las actividades que realiza en el cargo, las responsabilidades que se le asignan, las oportunidades de crecimiento profesional y personal, entre otros. Contrario a los factores de higiene, los factores motivadores si contribuyen a generar en el empleado un nivel mayor de motivación para así poder desempeñarse mejor. (Manso, 2002 citado en Herrera, 2012)

La teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. (Herzberg, 1968 citado en Alfaro et al 2012)

A continuación, se explicará cada factor detalladamente para saber cómo Herzberg constituyó cada factor.



**Figura 3. Teoría de la Motivación-Higiene**  
Fuente: Manso (2002)

**a) Factores de higiene:**

Estos factores llamados higiénicos, se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surge del ambiente externo que nos rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimo o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos, es decir, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud, por ejemplo. (Chiavenato, 2006 citado en Gutiérrez, 2015)

Como consecuencia, las características como la política de la compañía y gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizan por Herzberg como “factores de higiene”. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos encontrar a más personas respondiendo que están satisfechos o para motivar a la gente en su trabajo; el autor sugiere enfatizar los factores intrínsecos de la persona, como pueden ser el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes, llamados “factores motivacionales”. (Correa, 2012)

- **Definición de indicadores**

**Políticas de la empresa:** Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. (Chiavenato, 1999, p.13)

**Salario:** Son las compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento del personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (Fuentes, 2012, p.50)

**Relaciones Interpersonales:** Son aquellas que constituyen un impulso de todo ser humano a interactuar, es decir, una persona **al** mantener contacto social en cualquier organización percibe el trabajo de forma agradable, ya que constantemente se integra a los equipos de trabajo, no solo para alcanzar las metas individuales y grupales, sino también para relacionarse con el resto del personal. (Chiavenato, 2010, p.197)

**Relación con el supervisor:** “Se refiere esencialmente al estilo de liderazgo, a la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad del supervisor con respecto a sus compañeros de trabajo” (Ayala, 2016, p.27).

**Condiciones de trabajo:** Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos. (Castillo y Prieto, 1990, p.15)

#### **b) Factores motivacionales**

A estos factores, Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros.

Dentro de sus investigaciones descubre que la mayoría de los cargos empresariales han diseñado para la generación de eficiencia, dejando a un lado la formación de retos individuales que promueven la construcción de factores que tiendan a la motivación individual, generando por ende lo contrario: desmotivación y apatía por parte de los trabajadores. Para Herzberg, el efecto que generan estos factores de motivación es algo más estable que los de higiene, ya que forjan motivación no como forma preventiva sino como un generador de comportamiento. (Correa, 2012)

Los cargos se han definido tradicionalmente buscando atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta el desafío y la oportunidad para la creatividad del individuo, ante lo cual pierden significado 26 psicológico para quien los desempeña, y crean un efecto “desmotivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, pues la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. (Chiavenato, 2002 citado en Gutiérrez, 2015)

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable: cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas; cuando son precarios, la impiden. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción. Herzberg

destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Según él, el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional. (Chiavenato, 2002 citado en Gutiérrez, 2015)

- **Definición de indicadores**

**Logro:** “Es la expresión que el sujeto tiene después de culminar una tarea en forma exitosa, que resulta de la solución de un problema o de los resultados del trabajo realizado durante su jornada laboral” (Quispe, 2017, p.8).

**Trabajo sí mismo:** “Se ubican en Este factor los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, aspectos positivos o negativos; ya sea a que se considere como interesante o aburrido, variado o de rutina, etc.” (Muñoz, 2005, p.57).

**Reconocimiento:** Se enfoca a reconocer los logros y alentar a la persona a obtener los mismos resultados en el futuro. Una vez reconociendo a una persona hay que seguir el proceso ya que las expectativas serán mayores y en caso de dejar de reconocer habrá sentimiento de decepción. El reconocimiento es una buena herramienta que puede influenciar el comportamiento humano de forma efectiva. Para poder establecer un sistema de reconocimiento debemos estar conscientes de que éste debe predicar la justicia y distribución equitativa, y debe también tener en cuenta la competitividad externa. (Joglar, 2014)

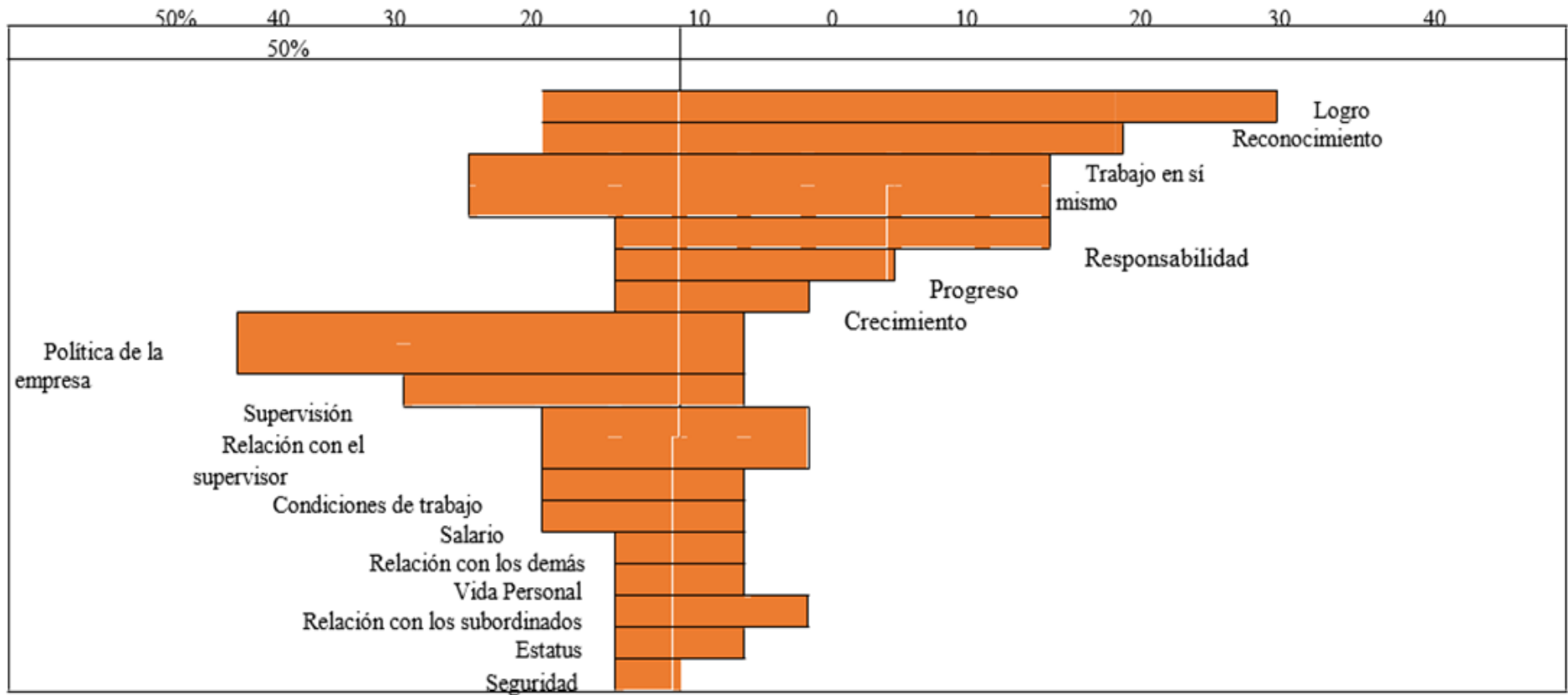
**Responsabilidad:** es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo. Responsabilidad, se utiliza también para referirse a la obligación de responder ante un hecho. (Fundación “la Caixa” 2015)

**Ascenso:** “Dentro de este factor se categorizan eventos en que los empleados mencionan que se les presento un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que

ocupa la Organización” (Muñoz, 2005, p.57).

**Crecimiento:** Se registran historias que se refieren al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras, al igual que dificultades de crecimiento por falta de educación formal, lo que hace imposible su avance dentro de la organización. (Muñoz, 2005)

Herzberg partió de una encuesta dirigida a 200 ingenieros y contadores, a quienes les planteó situaciones de trabajo muy buenas y muy malas. Sus sujetos contestaron como se habían sentido en cada caso. Luego clasifico las respuestas, detectando que las situaciones extremadamente favorables estaban vinculadas con factores motivadores (contenido del trabajo), mientras que las circunstancias excepcionalmente desfavorables estaban asociadas a factores higiénicos (entorno del trabajo). Concluyó, así, que los factores motivadores son los que producen la satisfacción, y que los factores higiénicos son los que producen la insatisfacción. (Flórez, 2008)

**Tabla 1.***Resultados Del Trabajo De Herzberg*

Fuente: Flores (1999).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El tipo de investigación que se realizó para este proyecto de enfoque cuantitativo es transversal, ya que se describe la situación en un tiempo determinado, porque utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, con un alcance descriptivo, pues se busca determinar la situación de la variable involucrada evaluando los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg.

#### **3.2. Población, muestra y muestreo**

La unidad de análisis para esta investigación será el nivel motivacional donde la población está constituida de los 30 trabajadores y debido a que la población es finita será una muestra censal.

### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍNDICADORES	NÚMERO DE PREGUNTA	INSTRUMENTO
MOTIVACIÓN	MOTIVACIONALES	LOGRO	1,2,3	CUESTIONARIO DE FACTORES MOTIVACIONALES Y DE HIGIENE
		RECONOCIMIENTO	4,5,6	
		TRABAJO EN SÍ MISMO	7,8	
		RESPONSABILIDAD	9,10,11,12	
		CRECIMIENTO Y ASCENSO	13,14	
	HIGIENE	POLÍTICA DE LA EMPRESA	15,16,17,18,19	
		SUPERVISIÓN	20,21,22	
		RELACIÓN CON EL SUPERVISOR	23,24,25,26	
		CONDICIONES DE TRABAJO	27,28,29	
		SALARIO	30,31,32	
		RELACIONES INTERPERSONALES	33,34	

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Primero se realizó una entrevista exploratoria para determinar la situación problemática de la presente investigación, esta entrevista también sirvió para corroborar los resultados de la encuesta, fue realizada en el lapso de 1 semana que conforman los días 06/03/17 al 12/03/17. Asimismo, se utilizó un cuestionario que fue empleado para la evaluación de los dos factores de Frederick Irvin Herzberg.

La encuesta está diseñada con la técnica de Likert, contiene 34 Ítems e intenta medir los factores motivacionales y de higiene planteados por el autor, los cuales están distribuidos en 14 preguntas sobre la dimensión motivacional y 20 preguntas sobre la dimensión de higiene, así como el nivel de motivación en general. La calificación acorde a las escalas establecidas permite obtener la calificación de las dimensiones; así el nivel general de motivación se ubica en categorías de alto, medio/regular y bajo.

#### 3.4.1. Confiabilidad

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para validar el contenido. De igual forma para la confiabilidad de los datos se utilizó la prueba de Alfa de Cronbach. Esta prueba se realizó por dimensión (2 dimensiones).

#### Confiabilidad de los datos Dimensión Motivacional

**Tabla 3.**

*Dimensión Motivacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	14

Se puede apreciar que el nivel de confiabilidad según la dimensión Motivacional es de 0.929 lo que indica que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

**Tabla 4.**

*Dimensión Higiene*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	20

Para el nivel de confiabilidad de la dimensión de Higiene, el valor de Cronbach es de 0.958 indicando que los datos son confiables.

**Tabla 5.**  
*Análisis factorial*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,880
Prueba de esfericidad de Bartlett	325,695	345,637
	55	
	,000	55
	,880	,000

Fuente: propia

**Tabla 6.**  
*Comunalidades*

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
prompoliticas	1,000	,778
promsupervision	1,000	,898
promRelacionsupervisor	1,000	,770
promCodicionesdetrabajo	1,000	,827
promsalario	1,000	,641
promrelacionespersonales	1,000	,829
Promlogro	1,000	,887
promreconocimiento	1,000	,860
promtrabajo	1,000	,816
promresponsabilidad	1,000	,783
promcrecimiento	1,000	,672

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: propia

**Tabla 7.**  
*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumula do	Total	% de varianza	% acumula do	Total	% de varianza	% acumula do
1	7,602	69,105	69,105	7,602	69,105	69,105	4,674	42,491	42,491
2	1,162	10,559	79,664	1,162	10,559	79,664	4,089	37,174	79,664
3	,715	6,498	86,162						
4	,439	3,992	90,154						
5	,308	2,800	92,954						
6	,250	2,273	95,227						
7	,183	1,664	96,891						
8	,119	1,081	97,973						
9	,105	,951	98,924						
10	,065	,594	99,518						
11	,053	,482	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: propia

### 3.5. Procedimientos

Para la realización de la entrevista exploratoria se tuvo que pedir permiso a los asistentes administrativos (únicos encargados de la tienda en Chiclayo) con la finalidad que no haya ningún inconveniente y todos los colaboradores puedan participar, esta entrevista duró una semana (06/03/17 al 12/03/17).

Consecutivamente se realizó la encuesta que fue empleado para la evaluación de los dos factores de Frederick Irvin Herzberg. La recolección de los datos fue en hojas impresas para su posterior tabulado (en los programas de spss y Excel) y organización de la información, esta se realizó en la segunda semana de abril del 2017, tomando 30 encuestas (la cual es nuestra población total) en un periodo de 6 días en los diversos turnos de atención en las fechas del 10-04-2017 al 15-04-2017.

El inconveniente en estos procesos fue el poco tiempo que tuvimos para entrevistarlos y realizar la encuesta, ya que la única forma de conversar con ellos fue en el lapso que estaban laborando y tenían regresar de inmediato a sus funciones.

### 3.6. Plan de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS.

Posteriormente se realizó la evaluación de confiabilidad de los datos con Alfa de Cronbach, así como el cálculo de las dimensiones analizadas. Asimismo, se estableció un valor para realizar una comparación de medidas entre las dimensiones, siendo este una puntuación del 1 al 5 en escala de Likert.

**Tabla 8.**

*Baremación de los niveles*

<b>NIVELES</b>	<b>Factores motivacionales</b>	<b>Factores de higiene</b>	<b>Motivación</b>
<b>Bajo</b>	<= 2,21	<= 2,45	<= 2,50
<b>Medio</b>	2,22 - 3,57	2,46 - 3,40	2,51 - 3,47
<b>Alto</b>	3,58+	3,41+	3,48+

De acuerdo a la tabla anterior se evidencia la Baremación realizada en base a la escala utilizada para cada pregunta del cuestionario, esta se encontró en puntajes del 1 al 5, considerándose las respuestas obtenidas del instrumento.

**Tabla 9.**

*Niveles encontrados*

	<b>Factores motivacionales</b>	<b>Nivel higiene</b>	<b>Nivel general</b>
Media	3,0520	2,9333	2,9827
Nivel	Medio	Medio	Medio
Desv. Desviación	,85941	,86027	,81687

De acuerdo a la tabla anterior se evidencia que el nivel encontrado resultó ser media en cada una de las dimensiones de la motivación, asimismo el nivel general en la motivación es medio.

### 3.7. Matriz de consistencia

FORMULACION DE LA PREGUNTA	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INSTRUMENTO	METODOLOGIA
¿Cuál será el nivel motivacional en los trabajadores de Happyland del distrito de Chiclayo?	Conocer el nivel motivacional de los trabajadores de Happyland Chiclayo desde la perspectiva de los dos factores de Herzberg	NIVEL MOTIVACIONAL	La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje. Es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano en el que interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno	MOTIVACIONALES	ENTREVISTA Y ENCUESTA	El tipo de investigación que se realizará para este proyecto será transversal, ya que se describe la situación en un tiempo determinado, también se dice que es un estudio de enfoque cuantitativo de nivel o alcance descriptivo, pues se busca determinar la situación de la variable involucrada evaluando los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>					
	Conocer el nivel motivacional desde la perspectiva de los factores motivacionales en los trabajadores de Happyland Chiclayo.			DE HIGIENE		
	Conocer el nivel motivacional desde la perspectiva de los factores de Higiene en los trabajadores de Happyland Chiclayo					

### **3.8. Consideraciones éticas**

La presente investigación, cuenta con las siguientes consideraciones éticas

- Este proyecto es de suma relevancia puesto que ayuda a entender y dirigir las necesidades de grupo humano, potenciales para el crecimiento en conjunto con la empresa.
- La información que se recopiló de diferentes textos como libros, tesis, revistas, páginas web, fueron correctamente citadas, sin alguna alteración por parte de los investigadores. Además, se realizaron las referencias bibliográficas.
- Todos los participantes de las herramientas utilizadas (entrevista y encuesta) en la investigación fueron debidamente informados del uso de las respuestas brindadas, asimismo se mantuvo protegida su privacidad.

#### IV. Resultados y discusión

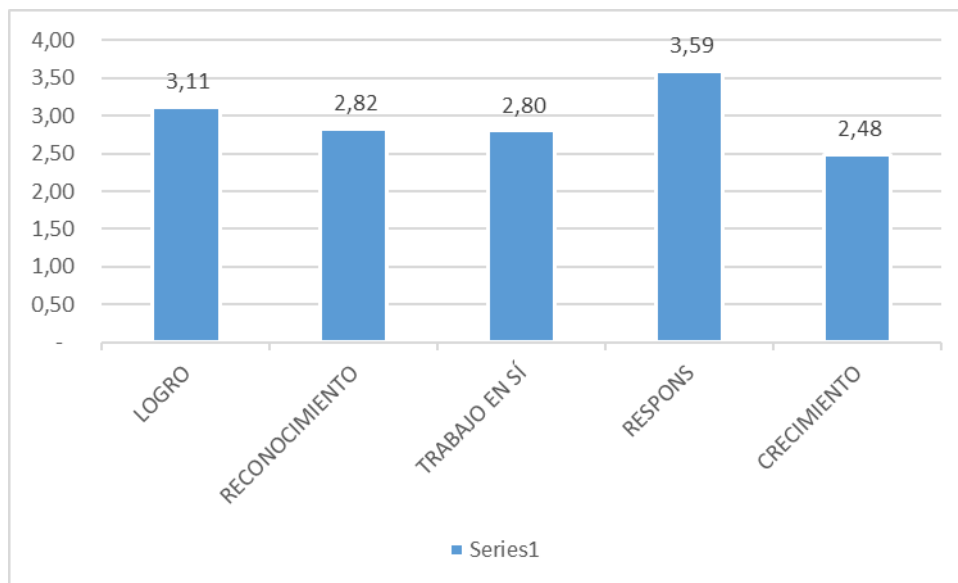
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista exploratoria que nos ayuda a detectar la situación problemática.

La investigación exploratoria arrojó los siguientes hallazgos:

Los colaboradores mostraron una deficiencia en sus labores producto de que no llegaron a sus expectativas como lo tenían previsto, en cuanto a la motivación de sus trabajadores, gran parte de ellos no se encuentran motivados por varios factores como el poco reconocimiento que se da por su desempeño, incentivos que la empresa no reconoce, las condiciones físicas y ambientales, la falta de comunicación entre superior y empleado, entre otros factores. Al momento de realizar las entrevistas observamos que la empresa no valora el trabajo de cada uno de sus empleados, al menos en su mayoría percibe eso. La eficiencia y el interés que los colaboradores ponen en sus actividades se ven perjudicada con el tiempo por el mal compromiso de Happyland, de no apreciar correctamente el desempeño. Además, el tiempo de permanencia de los trabajadores se debe por la baja economía que algunos atraviesan, otro motivo es por la necesidad en la que se encuentran debido a que aún son estudiantes. Sin embargo, algunos de los jóvenes respondieron que se sienten bien trabajando en la empresa y que se encuentran satisfechos con lo que realizan, por lo tanto, se tendrá que aclarar con respecto a este punto. Al mismo tiempo brindaron algunas recomendaciones que pueden ayudar a que la empresa no solo tenga un crecimiento positivo, sino que ayude a sus colaboradores a que ellos crezcan de manera profesional y productiva.

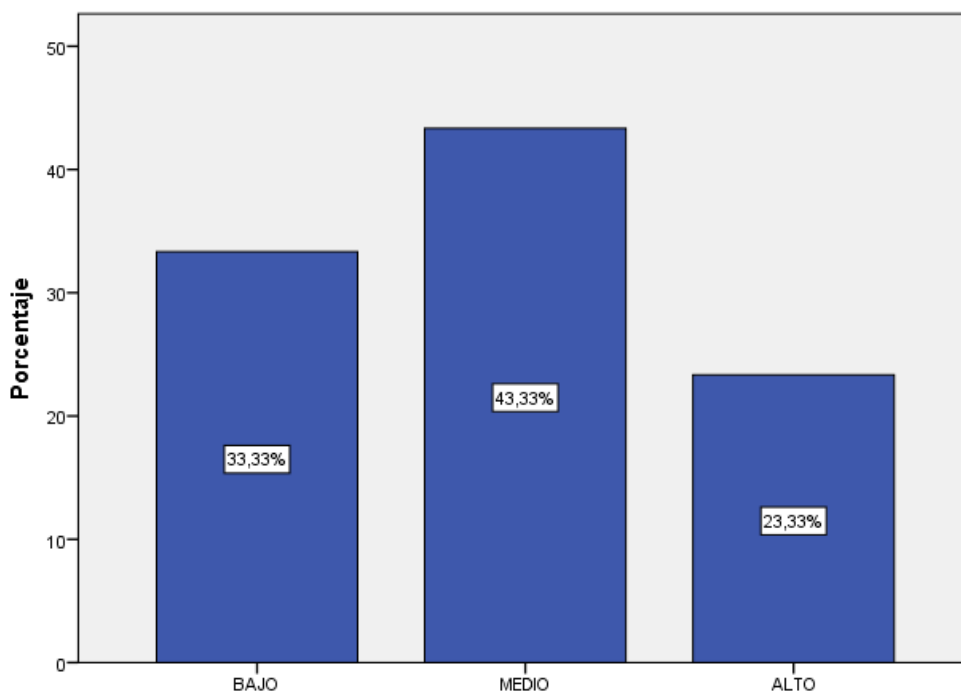
Esto también permitió corroborar las encuestas en nuestra base de investigación, ya que a través de ello conseguimos datos más relevantes que nos permite ver las necesidades de cada empleado que la empresa no logra satisfacer. Causando así insatisfacción laboral y una baja motivación de los empleados. Posteriormente se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para determinar el nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo basado en la teoría de Herzberg. La presentación de los resultados está desarrollada de acuerdo a los objetivos planteados.

#### 4.1. RESULTADO DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO



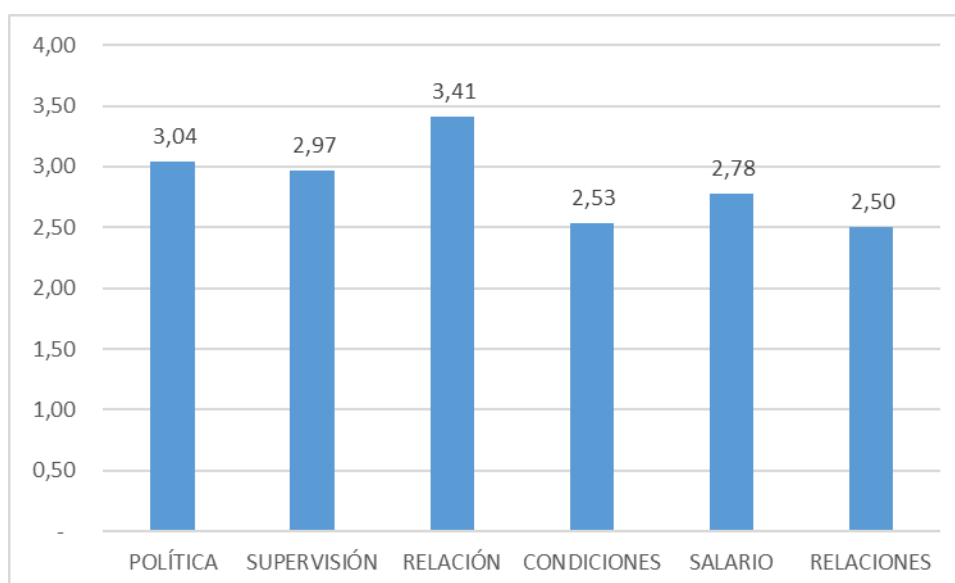
**Figura 4. Indicadores del Factor Motivacional**

En la Figura N° 4 se observó que los trabajadores están comprometidos con el tema de responsabilidad, mientras que, en el tema de crecimiento y ascenso, no es un factor motivación tan imperante. De esta forma los colaboradores manifestaron no estar tan de acuerdo de que la empresa apoya alcanzar cada uno de sus objetivos y metas, brindando poca relevancia al indicador de logro, lo cual expresaron que no se sienten muy conformes, posteriormente está el tema del reconocimiento asume un bajo grado de valoración que los jefes estimen cada esfuerzo que se desarrolla en las actividades, este grupo de colaboradores no percibieron ningún reconocimiento, luego se encuentra el tema del trabajo lo que implica el grado de comodidad que sienten en realizar sus actividades, asimismo no se sintieron a gusto en sus funciones y finalmente se muestra que el no percibieron ningún crecimiento laboral.



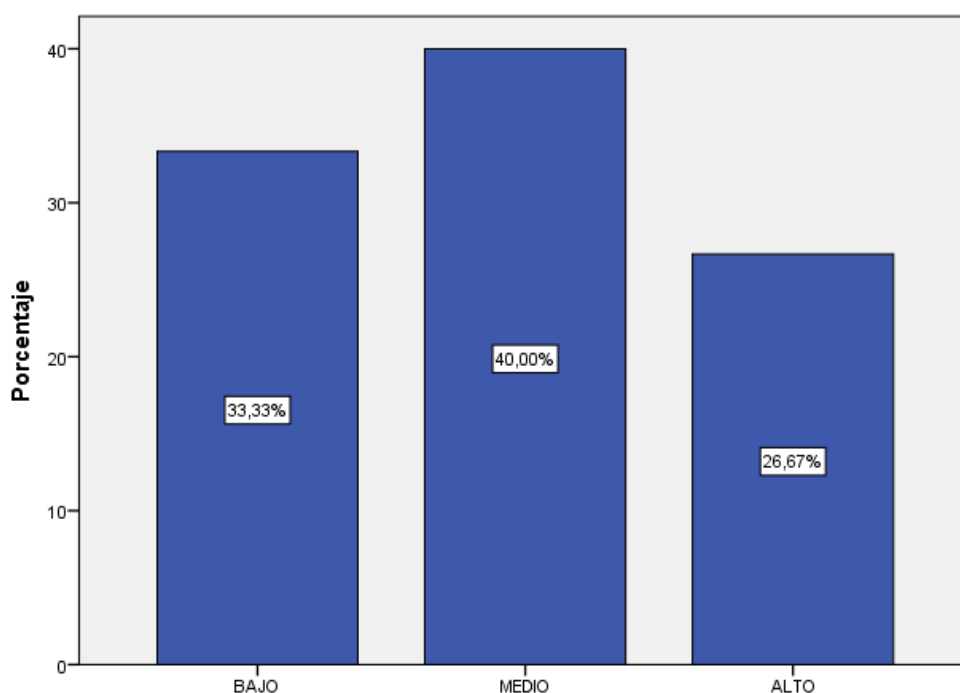
**Figura 5. Factor Motivacional Total**

Se realizó un análisis de manera general sobre el factor motivacional, en la figura N° 5 dónde se observó que el 43.33% de los colaboradores encontraron una satisfacción regular orientada a un nivel bajo. Evidenciándose que existen problemas en el tema de responsabilidad y en el tema de logro, puesto que existe limitación en las actividades, lo cual impide el crecimiento laboral y la falta de importancia que se le da a cada colaborador.



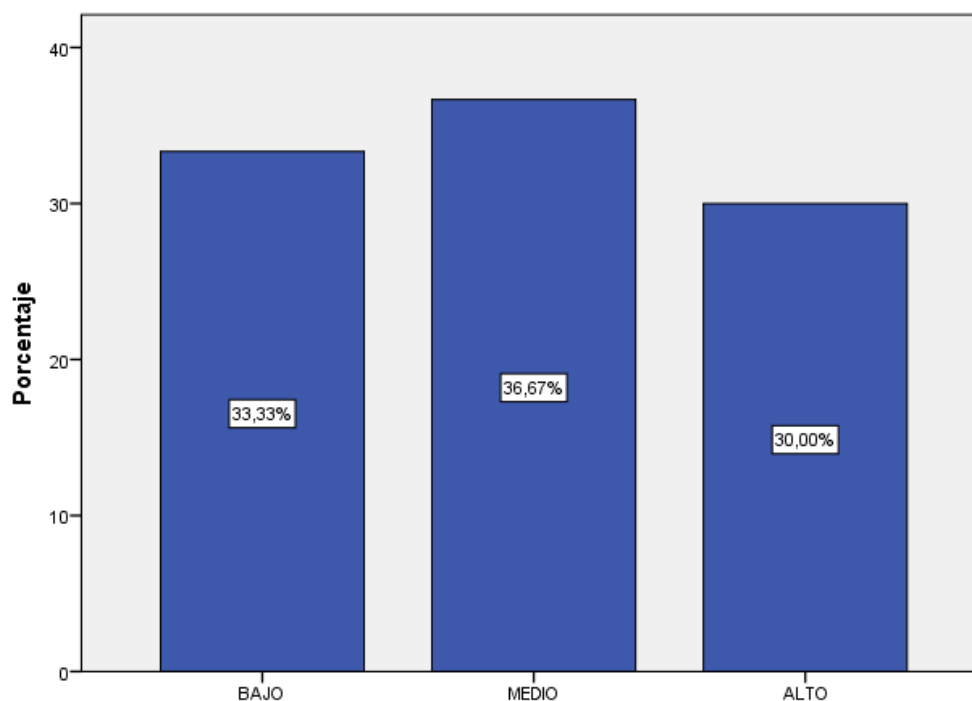
**Figura 6. Indicadores del Factor Higiene**

En la figura N° 6 se observó que en Happyland Chiclayo los trabajadores asumen que se llevan a menudo bien con los jefes inmediatos o supervisores de la empresa, puesto que expresaron que existen preferencias. De la misma forma los colaboradores no estuvieron tan de acuerdo con las normas, procedimientos y leyes que establece la organización, porque mencionaron que se está exigiendo más en las funciones que le corresponden. Por otro lado, se tuvo que los trabajadores no estuvieron de acuerdo con sus supervisores, puestos que no creen en la capacidad de dirigir una población joven, asimismo se mencionó que no se sienten conformes con el tema de salario, consideran muy poco sueldo comparado con sus actividades. Luego indicaron que las condiciones de trabajo no son favorables y finalmente mencionaron que el clima laboral es muy tenso, el compañerismo no es la prioridad y por ende las relaciones interpersonales se tornan débiles.



**Figura 7. Factor Higiene Total**

Se desarrolló un análisis de manera general sobre el factor de Higiene, en la figura N° 7 dónde se observó que el 40% de los trabajadores se encuentran en un nivel regular orientando a un nivel bajo. Manifestándose que este nivel encontrado fue porque los colaboradores no se sintieron conformes con las condiciones que les brinda la empresa en la hora de desempeñar sus actividades, existe una falta de comunicación entre jefes inmediatos y operarios, también el tema del salario y relaciones personales es un factor de declive en la organización.



**Figura 8. Nivel Motivacional Total**

Se analizó de manera general la figura N° 8 se observó que el 33.33% de los colaboradores están disconformes con el medio que laboral y es por ello que presentan un nivel bajo en motivación y el 36.67% de la población se encuentra medianamente conforme. Por lo que al basarse en la teoría de los dos factores de Herzberg y apreciando la figura se puede decir que el nivel motivacional de Happyland Chiclayo es regular con orientación bajo, asimismo se pudo afirmar que esto es debido algunas afectaciones en el factor motivacional que hacen hincapié crecimiento profesional, reconocimientos, incentivos, rotación de actividades, etc. De igual forma en el factor de Higiene disconformes con el salario y las normas establecidas dentro de la organización. Por ello se tomará medidas para brindar solución a este problema fundamental que afecta a la empresa.

## **4.2. DISCUSIÓN:**

En el presente proyecto de tesis se estudia el nivel Motivacional de los colaboradores de la empresa Happyland Chiclayo basado en la teoría de Herzberg, teniendo como objetivo principal determinar el nivel motivacional de los trabajadores y como objetivos secundarios conocer el nivel motivacional desde la perspectiva de los factores de Motivación y conocer el nivel motivacional desde la perspectiva de los factores de Higiene. Es por ello que se lleva a cabo la discusión en base a los objetivos propuestos en la investigación.

En una organización es necesario contar con colaboradores altamente eficientes para así lograr tener una excelente función empresarial, para que esto se desarrolle positivamente es necesario que los trabajadores se encuentren motivados y sean capaces de realizar sus actividades con bastante responsabilidad satisfaciendo sus diferentes necesidades. De igual forma es necesario que dentro de la empresa se encuentre el buen clima laboral para así poder lograr que los colaboradores obtengan mayor satisfacción en el desempeño de sus labores, esto se daría a consecuencia de una alta motivación laboral.

La motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada, Tous, Ester y Vigil, 1998; Boada, 1999; Boada, 2001).

Según López (2005) “La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p.26).

Asimismo, analizando las teorías que nacen a partir de la motivación laboral encontramos, la teoría de los dos factores de Herzberg, esta teoría es una de las más actuales, fue conocida en el año 1959, y aunque es debatida sigue siendo una de las principales teorías de la motivación.

### **Objetivo específico 1: Análisis de los Factores Motivacionales**

Herzberg nos explica que existen factores intrínsecos, los cuales son inherentes al trabajo y factores extrínsecos, los cuales están ajenos al contexto laboral, dado estos factores en el medio laboral, él explica las conductas laborales.

Según el autor Herzberg (2003) indica que los Factores Motivacionales o también llamado

intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo y que el efecto óptimo de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable.

A raíz de la teoría plasmada por Herzberg, evaluamos los factores motivacionales en la empresa Happyland, y donde se puede decir que en el Factor Motivacional el 43.33% de los colaboradores se encuentran con un nivel motivacional regular asimismo el nivel bajo, se representó en un 23.33%, esto se debe que la organización no considera su labor mediante algún reconocimiento, estimulación, carece de algún incentivo coherente por el esfuerzo realizado. A su vez expresan que la organización los toma como un objeto o recurso que solo tiene que generar mayores ventas, explotando en sus funciones.

Los resultados obtenidos en el factor de motivación, no guarda relación con el estudio de Gutiérrez (2015), donde los resultados obtenidos, se observan que la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados intrínsecamente (factores motivacionales según Herzberg) con las actividades que realizan, lo que nos permite inferir que es un aspecto fuerte en la empresa, aspectos tales como el logro, donde señalan que sienten que su trabajo contribuye directamente con el alcance de objetivos, asimismo sienten que su jefe reconoce una labor bien realizada y también le ofrece críticas constructivas para su mejora. Se sienten con libertad para hacer bien su trabajo y además cuentan con gran compromiso y responsabilidad para realizarlo correctamente.

### **Objetivo específico 2: Análisis de los Factores Higiénicos.**

Posteriormente, se tiene al factor de higiene o factores extrínsecos, los factores independientes son los asociados con los sentimientos de insatisfacción que experimentan los empleados en sus trabajos. Estos factores de higiene se relacionan con actividades de supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, remuneraciones, prestaciones, seguridad en el trabajo, políticas y prácticas administrativas, entre otras. Herzberg plantea que cuando alguno de estos factores no existe o no es aplicado de la manera adecuada produce insatisfacción en los empleados, pero cuando estos factores si están presentes no necesariamente generan una motivación, sino que ayudan solamente a disminuir o eliminar la insatisfacción. El conjunto de factores específicos fue denominado por Herzberg como Factores motivadores, estos incluyen el sentimiento de realización personal en el trabajo, el reconocimiento del desempeño, la importancia de las actividades que realiza en el cargo, las

responsabilidades que se le asignan, las oportunidades de crecimiento profesional y personal, entre otros. (Manso, 2002 citado en Herrera, 2012).

Los factores asociados con sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos Factores de Higiene, porque actuaban de manera análoga de los principios de Higiene médica: eliminando o previniendo los peligros de la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. Por lo tanto, en la empresa Happyland Chiclayo no aplican correctamente estos factores, por lo que los empleados no sienten satisfacción al realizar sus actividades. (Plumee, 1991)

Es así que se evaluó el Factor de Higiene, observando que el 40% de los trabajadores se encontraron en un nivel regular, asimismo el 33.33% se encuentra en nivel bajo, ellos presentaron insatisfacción con las condiciones de trabajo. Esto es debido a que la empresa no realiza una buena gestión, ya que no administra de manera idónea las decisiones que se realizan y no toma en cuenta las condiciones en que se expone el empleado al momento de realizar sus actividades, el salario no justifica las labores realizadas, sienten disconformidad con las dimensiones que se realiza de acuerdo con este factor (Salario, relaciones personales, condiciones de trabajo, entre otros).

Los resultados obtenidos en el factor de Higiene, guarda relación con el estudio de Gutiérrez (2015), quien determinó que esta dimensión existe una disconformidad de casi la mitad de los colaboradores con respecto a aspectos de política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario y relaciones interpersonales que les ofrece el Supermercado Metro - Lambayeque.

### **Objetivo General: Análisis de los dos Factores de Herzberg**

Según Arbaiza (2009) citado en Gutiérrez, (2015) “La empresa crea el ambiente propicio para estimular las emociones que ayudan a automotivarse y debe existir conciencia de que no todas las personas son iguales, por lo que las acciones dirigidas a mejorar el ambiente tendrán un toque personalizado” (p.27).

La empresa Happyland es una organización dirigida a la atención del cliente, en sus distintas áreas (caja, canje y ventas). Arbaiza (2009) citado en Gutiérrez, (2015) refiere que los colaboradores que mantienen un contacto directo con los clientes tienen consecuencias de desgaste emocional, debido a la constante interacción, ya que sus principales funciones son hacer clientes felices, atender a personas conflictivas, resolver reclamaciones, etc., es así que los jefes tienen que brindar una formación y comunicación muy centrada en la solución de todas aquellas incidencias que les pueden generar estrés.

Realizando una evaluación total de la empresa Happyland Chiclayo y basado en la teoría de Herzberg, se observa que el 36.67% de los colaboradores se encuentran con un nivel de motivación medio. Esto es debido a que la empresa no cumplió con las expectativas de los trabajadores y sobre todo no tomo importancia en sus actividades, ya que presentaban falta de reconocimiento por sus labores y no existía un ambiente de crecimiento profesional. Esto hizo a que los trabajadores empiecen a cometer ineficiencias por la falta de atención en sus tareas realizadas. La permanencia de los trabajadores en la empresa es solamente económica, que, aunque no están conformes con el salario, les permite solventar gastos de jóvenes estudiantes.

A partir de esta teoría podemos decir que los colaboradores expresan dos grupos de necesidades, aquellos factores que lograr el entusiasmo y automotivación, y como objetivo principal un trabajo eficiente; y otros factores que logran la comodidad en las labores, sin que influyan en el aumento de un trabajo más duro e inteligente.

Logrando esta eficiencia en los dos grupos de necesidades se logrará la plena motivación, a ello le sumamos que la motivación es un factor que se tiene que cultivar constantemente, que no siempre se tendrá en lo alto, por ello hay que mantener estrategias para que en lo posible se conserve un constante nivel efectivo.

Estos resultados obtenidos en la investigación, guarda relación de modo parcial con nuestra investigación, la diferencia se ubica en el factor motivación, ya que la empresa Happyland Chiclayo, en ambos factores muestra un nivel medio, en cambio en la investigación de Gutiérrez, 2015 se concluye que el factor Motivación se encuentra en un nivel Alto, pero cabe indicar que el Factor de Higiene es la que requiere de una atención inmediata, ya que al existir disconformidades en la motivación extrínseca se

estaría generando un menoscabo en la motivación en una de sus dimensiones, que pudiera ejercer influencia negativa considerable en la conducta y el comportamiento de los miembros del Supermercado Metro - Lambayeque.

Si bien es cierto la Teoría de los dos factores de Herzberg, es una de las más importantes en cuanto a motivación laboral, tenemos autores que critican esta teoría, poniéndola en controversia.

Estos autores critican la teoría puesto que la población en estudio que utilizó Herzberg (ingenieros y contadores) menguaba la capacidad de la teoría para aplicar sus hallazgos a un grupo diferente de colaboradores. Otro punto de crítica para otros autores era la representación resumida de la motivación en cuanto a la naturaleza humana en el ambiente laboral, y que los factores que producen la satisfacción e insatisfacción no se tipificaban tan explícitamente. Asimismo, un blanco de críticas era la metodología que utilizó Herzberg, ya que ésta era vulnerable a los mecanismos defensivos de los colaboradores, haciendo que se oriente a una gran subjetividad en los datos recolectados. De igual forma se refutó, que los factores extrínsecos representan características propias del trabajo y los factores intrínsecos son reacciones emocionales hacia las diversas dimensiones del puesto de trabajo, por lo cual la teoría tiene importantes consecuencias para para la toma de decisiones, puesto que habría una gran incertidumbre entre si modificar los puestos de trabajo o las actitudes de los colaboradores hacia el ambiente laboral, para así lograr contribuir en el aumento de la motivación. Manso (2002), estas críticas hacían que la Teoría tenga menos credibilidad, pero Herzberg no dudo en responder cualquier tipo de objeción.

Respondiendo críticas y ampliando sus ideas Herzberg en 1966 publica su obra magna para muchos autores, *Work and the Nature of Man*, en esencia, Herzberg plantea aquí su propia concepción acerca de la vida, la naturaleza del hombre y el papel que el trabajo juega en el desarrollo y el crecimiento espiritual del ser humano. Manso (2002)

En este libro Herzberg explica que existen dos tipos de individuos, el primero denominó Hombre-Adán, quienes buscan evitar el dolor y satisfacer sus necesidades básicas, estos factores pertenecen al de Higiene, el segundo individuo los denomina

Hombre-Abraham, para ellos el trabajo es prioridad porque contribuye con el crecimiento personal. Es así que Herzberg responde a sus detractores que si la gerencia quiere tener un personal altamente motivado tiene que enriquecer el trabajo, donde además de incluir factores higiénicos debe contribuir al crecimiento personal y la trascendencia en la vida. (Manso, 2002)

## V. Conclusiones

En la presente investigación se determina el nivel motivacional de los colaboradores de Happyland Chiclayo basado en la Teoría de Herzberg, en esta teoría se definen factores motivacionales o intrínsecos, el nivel de este factor es medio (43.33%), asimismo existen indicadores los cuales se encuentran en un nivel de declive como el compromiso de responsabilidad en los trabajadores, el nivel de logro y el reconocimiento por sus esfuerzos en cumplir metas establecidas.

Herzberg también menciona en su teoría, el factor de Higiene o motivos extrínsecos, esta dimensión se encuentra en un nivel medio (40%). Esto es debido que sienten disconformidad con los supervisores o jefes inmediatos, asimismo con las normas o procedimientos que se practica en la empresa no son las más adecuadas y las condiciones de trabajo son poco favorables para los empleados, provocando la insatisfacción de los colaboradores.

Finalmente, apreciando estos dos factores, se concluye que la presente tesis diagnostica un nivel motivacional medio (36.67%), porque aunque exista un empeño mínimo por ayudar a los trabajadores a trabajar bien, esto no se logra, debido a que no se conoce las necesidades muy de cerca de los colaboradores, no existe un buen ambiente entre colaboradores y jefes, también carecen de comodidades en sus actividades, haciendo que se vuelva monótono, un salario poco aceptable, agregado a ello no sienten que reconocen sus esfuerzos laborales y asimismo no hay un crecimiento laboral.

## VI. Recomendaciones

Evaluar constantemente el nivel de motivación de los trabajadores, manteniendo contacto directo el alto mando con el personal para saber de cerca sus necesidades, de esta manera generar estrategias que ayuden a mantener un nivel elevado de motivación, para lograr no solo una satisfacción con el personal sino también con el cliente y de este modo mejorar la imagen de la empresa.

Implementar la realización de líneas de carrera, sería bastante bueno si se gestiona, desde un concurso entre trabajadores (quién cumpla las metas en ventas), siguiendo requisitos que a su vez sean necesarios para la empresa, como el ser estudiante de los últimos ciclos de alguna carrera empresarial para la postulación, y generar la competencia sana.

Cartas por correo electrónico, WhatsApp o Facebook del jefe inmediato, como de la alta dirección, dando a conocer al trabajador su agradecimiento por formar parte de la empresa y dar lo mejor en sus actividades laborales.

Generar reglas que fomente el trabajo en equipo, como establecer a dos o tres personas para que se encarguen de un área específica por el periodo de una semana y luego rotar a otra área, para no hacerlo monótono.

Entregar mensualmente vales de consumo de comida rápida o descuentos en entradas al cine, que justifique el poco salario que perciben.

El horario de trabajo de los colaboradores de medio tiempo debe ser más flexible, que les permita tener un tiempo de break razonable.

Para fechas importantes como fiestas patrias y Navidad, crear un tiempo para fomentar el compañerismo, la unión entre jefes inmediatos y colaboradores e incentivar que la misión de la empresa es también su misión (día deportivo, cena navideña).

Las reuniones mensuales que se llevan a cabo deben ser amenas, didácticas, festejar cumpleaños con presentes significativos para ellos.

Realizar capacitaciones antes de ingresar a trabajar, puesto que la empresa se manejan juegos mecánicos y se debe conocer correctamente del funcionamiento, asimismo el proceso de atención

al cliente y estrategias de venta.

Realizar talleres trimestralmente sobre motivación, liderazgo, comunicación asertiva, y más temas relevantes para jóvenes estudiantes que dedican tiempo a la atención del cliente.

Se recomienda a la empresa contratar personal de limpieza, los colaboradores solo deben cumplir las funciones que le corresponde a su puesto (promotor de ventas).

Percibir por el tiempo extra y/o días feriados laborales, un dinero adicional justo para compensar su esfuerzo.

Generar valores éticos, que se inicien por los jefes inmediatos, quienes son lo que comparten más tiempo con los colaboradores; la puntualidad, la justicia, son valores que se deben fomentar, reconocer y premiar, como también brindar castigos para quienes no cumplan, antes de ello, dar oportunidad de explicación por el incumplimiento, el diálogo es fundamental en una empresa.

## VII. Lista de referencias

- Aguilar, T. (2006). *La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma*. Enero 19, 2016, de conexionesan Sitio web: [entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/](#).
- Ayala, C. (2016). *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 periodo Marzo-Julio 2015* (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Altamirano, L. (2015). *Implementación de un Plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la Empresa Negocios Valdivieso Saona sac 2014* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Bedodo, V., Gilio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis de Psicólogo). Universidad de Chile. Santiago.
- Boada i Grau, J., & Diego Vallejo, R., & Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1), 125-131.
- Castillo, J. Y Prieto, C. (1990). *Condiciones de Trabajo, un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo*, Madrid: CIS.
- Chiavenato. I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica de éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Correa, F. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. El caso del personal del sector de salud privada en Tandil* (tesis de

licenciatura). Universidad de FASTA. Argentina.

Dalton, Hoyle, & Watts. (2006). *Relaciones Humanas tercera edición*. En Dalton, Hoyle, & Watts, *Relaciones Humanas tercera edición* (pág. 66). Mexico: Thomson

Fingermann, G. (2000). *Relaciones Humanas*. Argentina: Librería "EL ATENEO" Editorial. Buenos Aires-Lima-Rio de Janeiro-Caracas-México-Barcelona-Madrid-Bogotá.

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad” estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzal Tenango 2012* (Tesis licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Fundación la Caixa. (2015). Tuyo, mío, nuestro: Responsabilidad. Recuperado: <https://fundacioncanfranc.org/2015/02/24/tuyo-mio-nuestro-responsabilidad/>.

Flores, J. (1999). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y Escuelas Superiores (APESU) y de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

Gherman, T., Iturbe, J., Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio* (tesis de maestría). La pontificia Universidad Católica del Perú.

Hernández, M. (2015, noviembre 06). La motivación en la empresa, clave del éxito. *Gaceta dental: Industria y profesiones*, recuperado [http://files.epeldano.com/publications/pdf/97/gaceta-dental\\_97\\_273.pdf](http://files.epeldano.com/publications/pdf/97/gaceta-dental_97_273.pdf).

Herrera, D. (2012). *Estudio de la satisfacción laboral de los empleados en una multinacional de comidas rápidas*. Enero 21, 2013, de Pontificia universidad javeriana facultad de ciencias económicas y administrativas sitio web:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10618/HerreraInfanteDianaCatalina2012.pdf;jsessionid=A4D0635FB2200F47578D62388A9BD7EC?se>

quence=1

Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?* España, de Harvard Business Review.

Ivancevich, J y otros. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. (3ª edic) España: McGraw Hill.

Joglar, N. (2014). *Motivación y Reconocimiento*. (Tesis para grado de Mestría). Universidad Panamericana. Mexico.

Kotler,P y Armstrong (2001) *Marketing*. Octava Edición. México

López. J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Julio, de Gestión en el Tercer Milenio, *Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM* Sitio web: file:///C:/Users/pc/Downloads/9692-33957-1-PB%20(3).pdf

Lira, J. (2015). *Retail en el Perú: Unas 3,900 tiendas se abrirán en los próximos cinco años*. Gestión, recuperado: <http://gestion.pe/economia/retail-peru-unas-3900-tiendas-se-abriran-proximos-cinco-anos-2143245>.

Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de Motivación-Higiene asociados a la Satisfacción Laboral en la fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena-Colombia*. (Tesis de Grado de Maestría). Universidad del Norte.

Perez, J. y Verastegui, A. (2016). *Propuesta motivacional para mejorar del desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima del Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L- 2012* (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Perú.

Polaino-Lorente, A., Truffino, J., y del Pozo Armentina., A. (2003) *Fundamentos de la Psicología de la personalidad*. Ediciones Realp, S.A. Madrid.

Quispe, A. (2017). *Factores de la motivación y el desempeño laboral de los profesionales medicos del hospital III essalud Puno – 2016*. (Tesis de Grado de Maestría).

Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Salinas, G. (2013). *Motivación laboral en la empresa coney park – en el centro comercial mall aventura plaza en la ciudad de Trujillo*. Enero 1, 2013, de Magazine-perú, Investigación 4 Sitio web: <http://germansalinas.blogspot.pe/2013/01/investigacion-4.html>

Tan, Shen Kian. (2013). Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment?. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*. 2. 18-22.

Vela, J. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.

## VIII. Anexos

## Cuestionario de los factores motivacionales y de higiene de Herzberg.

			Muy en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Mu y de acuerdo (5)
MOTIVACIONALES	1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos					
	2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacitaciones.					
	3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
	4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada					
	5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
	6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer o mejorar.					
	7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
	8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					

	9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
	10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
	11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
	12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
	13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
	14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
HIGIENE	15	La empresa cumple con los convenios y leyes laborales.					
	16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
	17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización.					
	18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.					
	19	Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa.					
	20	Mi jefe tiene la información técnica y/o					

		profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21		Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
22		La gerencia es competente en llevar el negocio.					
23		Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.					
24		Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
25		Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
26		Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.					
27		Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
28		Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.					
29		Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas					

	30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
	31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.					
	32	Recibo beneficios de acuerdo a ley.					
	33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
	34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.					

### Entrevistas exploratorias a los trabajadores Happyland-Chiclayo

COLABORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
1	1 año y medio	Que me brinde un crecimiento profesional y ganar experiencia	No. Porque no conseguí ningún crecimiento profesional, siempre en el mismo puesto a pesar del tiempo que laboro.	Es un incentivo que te dan para mejorar los objetivos de la empresa.	No. En ningún aspecto motiva a su personal, ni económico, social, ni profesional.	Mi permanencia es económica.	La condición del trabajo, la limpieza en la empresa no es buena para los clientes ni los trabajadores.	Sería que motive a sus trabajadores porque ellos son los que tienen contacto con los clientes y así habrá mayores ganancias.
2	2 meses	Obtener un buen sueldo para solventar gastos	No. Porque el sueldo es el básico y aparte que realizan descuentos injustos.	Sí. Pues el sentirse bien con las actividades que se realiza en tu centro de trabajo.	No. Porque siento que la empresa no sabe cuáles son mis necesidades y mis metas.	La necesidad económica, que, aunque no es mucho cubre ciertos gastos, y cuando uno no tiene profesión es difícil encontrar trabajo.	La poca importancia que les da a sus trabajadores.	Que se preocupe el personal porque nosotros somos quienes generamos las ventas.
3	3 meses	Ganar una familia en Happyland y experiencia laboral	No. Porque el clima laboral no es bueno, los jefes tienen preferencias con algunos colaboradores o al menos eso se percibe.	Sí. Que el personal se sienta satisfecho con lo que ofrece la empresa	No. Existe muchos conflictos con los jefes, ellos son incapaces de tratar con el personal.	Ahora es muy difícil encontrar un trabajo cuando no tienes una profesión. Ese es el motivo de mi permanencia no encontrar otro lugar de trabajo.	La supervisión de los jefes no es la mejor, el trato es exigente con respecto a los objetivos. Formando un clima hostil entre jefes y nosotros.	Que los jefes sean más flexibles, que brinden incentivos acordes a nuestras necesidades o estimulen más.

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
4	3 meses	Mi expectativa fue un tener un buen clima laboral	Si. Porque en el área en la que estoy trabajando se adecua con mis metas	Si. Es la acción que nos dirige hacía nuestros objetivos o metas por medio de un impulso	Siento que la empresa le falta trabajar en ese aspecto, el tiempo del break es poco. Eso perjudica la falta de interés del personal.	bueno mi permanencia es que llevo una buena amistad con mis compañeros y eso hace que me quede más tiempo en esta empresa	la desmotivación del personal puede perjudicar a la empresa	realizar estrategias de motivación que logren cubrir las necesidades de cada uno de nosotros
5	2 meses	Encontrar buen clima y también el desarrollo de mis habilidades	con el tema de relacionarme tanto con mis compañeros y mis superiores no es del todo buena, existen conflictos por falta de comunicación	Es realizar una actividad a cambio de un incentivo	No, porque el ambiente laboral es un poco tenso y esto es debido a que el jefe no toma importancia las relaciones de comunicación.	la experiencia sobre todo y también la escasez del dinero para cubrir mis necesidades	falta de comunicación entre empleado y jefe	crear un entorno de seguridad, por ejemplo, las opiniones que cada uno tiene con respecto a decisiones que se toman en la empresa deben valorarse

6	2 meses	Lograr un salario que sea beneficioso y ganar experiencia laboral	No. Porque es el sueldo que percibo es el básico y realizaba horas extras que no se pagaban	Sí. El estar a gusto con tu trabajo	No. Porque mis compañeros y yo no nos sentimos a gusto en el trabajo, realizamos funciones que no nos corresponde.	La necesidad de solventar gastos.	No existe un incentivo por nuestras labores extras del puesto.	Que cumpla con el salario por las horas extras de trabajo y de incentivos al trabajador.
---	---------	---	---	-------------------------------------	--	-----------------------------------	--	--

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
7	2 meses	Experiencia laboral	Si. Porque mi trabajo ayuda a que mi crecimiento laboral se desarrolle de manera positiva	Si, bueno motivación se refiere trabajar en un lugar cómodamente y te sientas a gusto con lo que realizas.	Creo que sí, ya que las actividades que realizamos ayudan a generar estrategias de ventas	La experiencia que desarrollo con mis compañeros y actividades que realizo	las pocas capacitaciones que dan con respecto a las nuevas tareas que nos asignan	Que se tome en cuenta al personal, este en un puesto que se ajuste con sus habilidades y competencias
8	6 meses	Lograr mis metas propuestas de manera satisfactoria	Si. Porque el trabajo que realizo me permite conocer que tan hábil soy y eso ayuda en mis metas propuestas	Si. Motivación lo veo como un incentivo o algo que ayude a que el trabajar desarrolle sus tareas de manera productiva	Si. Porque Happyland nos permite desarrollarnos laboralmente por las actividades que realizamos	el sueldo, para poder ayudar en los gastos de mi familia	El mal manejo de los reconocimientos no se realizan, eso produce una baja en los empleados.	Brindar retroalimentación constante y reconocer el laboral que logran con sus actividades para que así el empleado
9	2 meses	Crecer de manera profesional ayudándome a desenvolverme en mis actividades	Un poco. Porque la empresa a veces no reconoce el buen trabajo que realizamos y eso hace que no desarrolle mis conocimientos debido a mi baja motivación.	Si. Motivación laboral se refiere a un conjunto de características que tiene el hombre al momento de realizar cualquier actividad	No mucho. Porque veo que algunos de mis compañeros no sienten confianza con sus jefes, hay falta de comunicación y también el tema de reconocimiento	por el ambiente y el aprendizaje que vengo desarrollando	las estrategias mal elaborada que realizan con respecto a los empleados	deben tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores

COLABORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
10	2 meses	Experiencia laboral	Algo. Ya que la empresa a veces no respeta nuestro horario y nos mandan a realizar otras actividades que no corresponden.	Si. Motivación se puede decir que es la forma en como satisfacer una necesidad, por medio de acciones	No. Porque la empresa no se organiza de manera adecuada y además el salario es demasiado bajo, no cubren nuestras necesidades	porque queda cerca a mi casa y además porque no tengo otra oportunidad de trabajo en otro lado	la baja motivación que se da en los empleados debido a una mala gestión	que debe de organizar bien sus estrategias de manera que no perjudique las necesidades de los colaboradores
11	7 meses	Creer profesionalmente, aprender distintas funciones y solvencia económica.	No. Porque mis funciones son limitadas y siento que me quedo ahí y no aprendo más, el sueldo no es el mejor y menos cuando realizan descuentos innecesarios.	Es el valor que el jefe da a los trabajadores, podría ser una recompensa por el esfuerzo que el trabajador realiza.	No. Porque no te daban facilidad en el horario, teniendo en cuenta que la mayoría de chicos estamos estudiando.	un tema económico	Exigen pero no brindan lo mismo.	Que den así como exigen, que los jefes tienen que estar coordinados en sus decisiones y que exista un mejor control en el personal.
12	2 meses	Ganar un buen saldo y tener una buena relación laboral dentro de la empresa	A veces las relaciones que tengo con mis compañeros no son del todo buena porque hay personas que no les gusta trabajar en equipo y eso desorganiza.	son estrategias que la empresa realiza para que sus trabajadores tengan un alto desempeño productivo, y de esta manera no se sientan frustrados	en cierta forma se puede decir que no mucho porque veo compañeros que vienen tiempo trabajando acá pero no ascienden a otro puesto y sin embargo siguen acá por problemas económicos	Por mi disponibilidad y también por tema del dinero	No tener una buena relación entre compañeros	Tomar en cuenta la comunicación que se dan entre compañeros si es buena o mala, si no existe una buena relación perjudicará la productividad en la empresa

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
13	1 año	Experiencia laboral	No. el trabajo que realizamos es más de lo que las funciones nos indican y realmente no estoy tan satisfecho en la empresa.	Es donde líderes y empleados trabajan en equipo de una manera didáctica y motivadora para nosotros	Son escasas, no se puede decir nula porque de vez en cuando lo hacen o intentan acercase con reuniones mensuales.	Necesito el trabajo	La falta de motivación y el exceso de trabajo para cada uno de nosotros	Que las reuniones mensuales sean más coherentes, lo que se dice se planea con lo que se hace.
14	3 meses	Fue encontrar un clima laboral excelente.	No. Porque el clima laboral es muy tenso, no existe compañerismo.	Es la capacidad de las empresas en ayudar a los trabajadores para que exista un estímulo positivo y realizar un buen trabajo.	Sí. Porque todos los meses existe un premio y el reconocimiento para el trabajador que cumple la meta	El factor económico	No existe un control en el personal, la amistad de los colaboradores con los jefes a veces se confunde.	Que procuren tener un clima laboral bueno, que incentiven por algún esfuerzo que hagamos y que brinden un buen servicio.

15	2 años	Adquirir experiencia laboral y contribuir con el desarrollo de la empresa	No, porque no se retribuye el esfuerzo que realizo en la consecución de los objetivos planteados, más bien percibo un ambiente de sobrecarga laboral	Es el resultado entre el esfuerzo que uno pone para la buena marcha de la empresa y la contraprestación que recibimos por ese esfuerzo	No, porque la motivación no solo es remunerativa que además es mínimo, sino debería de ser profesional.	Me importa la experiencia que adquiero y la contribución que realizo a la empresa	No hay reciprocidad entre lo que uno brinda a la empresa y lo que espera recibir a cambio del esfuerzo realizado	Que exista una marcada política de ascensos acompañada de capacitaciones constantes
----	--------	---	--	--	---	---	--	---

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
16	2 meses	Tener un cargo de liderazgo, trabajar con personas ya experimentadas	A veces cumple con mis expectativas porque el trato que recibo por parte de algunos de mis compañeros es agradable me ayuda mucho en mi crecimiento laboral, pero hay cosas que no me agradan por ejemplo es la falta de motivación que genera el mismo ambiente laboral	bueno para mi motivación está constituida por factores que impulsa a la persona a realizar actividades de manera eficiente	A veces. Porque siento que la empresa no se preocupa por nuestras necesidades y eso desmotiva a mis compañeros y sobre todo a mi	Necesito trabajar ya que como culminando mi carrera me ayudará bastante a la hora de buscar otras oportunidades	mala organización	Deben implementar mecanismos que garanticen la motivación de cada uno de nosotros por los logros que realizan
17	9 meses	Tener un buen clima con mis compañeros y ganar experiencia	Yo creo que la empresa le falta ayudar a satisfacer a los trabajadores, no solo felicitándolos o brindando reconocimientos que no son significantes.	Es la habilidad que una empresa tiene para conseguir que el trabajador realice por medio de incentivos una buena labor	No del todo. Ya que a veces el trato entre supervisor con empleado no es no todo buena, no hay confianza y eso desmotiva	Económica	la falta de incentivos que no se da a los empleados	Lograr motivar al personal con charlas o reconocimientos significativos para nosotros.

18	3 mes	tener un buen sueldo para lograr mis objetivos propuestos	A veces. Sobre el pago no me quejo porque es muy puntual, pero hay descuentos injustos, tampoco existe un buen clima entre los jefes con nosotros.	motivación viene hacer la acción que uno realiza debido a un incentivo	A veces el personal se encuentra desmotivado por la rotación del personal que se da en la empresa constante	por la situación económica	sobrecarga de trabajo sin nada a cambio, sin reconocimiento produce insatisfacción	dar importancia la opinión de cada empleado ya que por nosotros es el crecimiento de ventas de la empresa
----	-------	---	--	--	---	----------------------------	--	---

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
19	1 año	Trato igualitario. Incentivos laborales.	En su mayoría, sí. Porque cumple las expectativas más importantes con respecto al clima laboral pero con respecto al confort del usuario no	Si. Es estimular positivamente a los trabajadores en sus actividades diarias	Si. Pero no siempre en cuestión de no llegar a metas lo hacen porque es de carácter obligatorio. En el caso incentivar por llegar a la meta e inclusive superarla. Al final creo que es la consideración que uno tiene hacia su	El poder tener flexibilidad con los horarios gracias a nuestros jefes y el compañerismo.	Los declives a mi parecer son los siguientes: la limpieza, la posición de los puestos de trabajo, las consideraciones personales	Un cronograma de limpieza, registro de las actividades por realizar al inicio y salida del trabajo, respeto de los puestos de trabajo, el trato igualitario para todos
20	1 mes	Adquirir conocimientos	No mucho. Son limitadas las actividades que se realiza	capacidad que tienen las empresas para tener activos a sus empleados	no. Porque el ambiente laboral se produce desmotivaciones por la higiene en la empresa y eso hace que el personal no se siente cómodo en el lugar dónde realiza sus actividades	Dinero	los incentivos que no se realizan cuando hacemos un buen trabajo, eso desmotiva al empleado	Tomar en cuenta las necesidades de cada empleado si lo que viene realizando ayuda en su crecimiento profesional

21	2 meses	Tener experiencia y desarrollar mis habilidades	A veces. Me rotan de puesto eso me ayuda en mi desarrollo laboral pero no aumenta mi pago.	son impulsos que son generados por nuestra necesidad de cumplir alguna actividad	Creo que no. Porque algunos de mis compañeros no están a gusto con las rotaciones que se dan en la empresa	Apoyar en lo necesario a mi familia a través de mi salario y también porque necesito trabajar	la insatisfacción que el personal tiene debido a las relaciones y condiciones que se da en la empresa	Deben tener una buena coordinación y gestión con respecto a ese punto
----	---------	---	--	--	--	---	---	---

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
22	3 meses	Tener experiencia, capacidad de trabajar en equipo y liderazgo.	la experiencia si la estoy teniendo, pero a veces siento que mi equipo de trabajo es un poco desorganizado no hay comunicación	Si. Es el esfuerzo del individuo al realiza una actividad para satisfacer su necesidad	A veces. Ya que en ocasiones el personal se siente desmotivado por la falta de reconocimiento que no se le da y por los ascensos que no se realiza en la empresa	El dinero	la mala planificación que realizan con respecto al rendimiento que tiene el personal	ayudar de varias maneras al empleado que quizás no pueda o tiene miedo al momento de realizar una nueva actividad, darle apoyo
23	2 meses	Un ambiente laboral agradable y experiencia	No. sobre todo, en el ambiente de trabajo le falta mejorar	Si. Se refiere a la manera en cómo la empresa busca como satisfacer a sus empleados	En algunas ocasiones. Porque la empresa ayuda a sus empleados a que desarrollen sus habilidades y conocimientos a través de problemas que suelen darse en la empresa.	Necesito trabajar para pagarme mis estudios	desmotivación laboral	Que sea más amigable con los empleados, es decir que logre tener confianza con las personas que se les rodea

24	6 meses	Ascender, crecimiento laboral y el salario	No. Porque a pesar de los meses no veo asensos y los sueldos eran injustos	es el esfuerzo de la empresa de una manera extrínseca y intrínseca para mantener activo al personal	No. Porque no se preocupa por las necesidades del colaborador y solo explotan las funciones que no corresponde al puesto	mi sueldo me ayuda a solventar algunos gastos	la falta de interés de los supervisores por nuestras necesidades	brindar incentivos que sean significantes para nosotros, como reconocimientos donde expresen el interés por los colaboradores
----	---------	--	--	---	--	---	--	---

COLABORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
25	6 meses	Encontrar un buen clima laboral y ganar un buen sueldo	En cierta medida si, el pago es puntual y los compañeros son cordiales. Sin embargo, el ambiente laboral podría mejorar, así como el sistema de incentivos.	Sí. Consiste en la capacidad que tiene la empresa de mantener comprometidos e involucrados a sus empleados, logrando que tengan el máximo rendimiento.	No mucho, aún le falta mejorar en ese aspecto	Ofrecen desarrollo profesional en la empresa	La alta rotación del personal, debido a la falta de compromiso	Establecer un sistema de incentivos que cubran con nuestra expectativa y realizar capacitaciones sobre satisfacción al cliente y técnicas de servicio al cliente
26	10 meses	Lograr llevarme bien con mis compañeros y así lograr adaptarme en mi trabajo.	la relación que tengo con mis compañeros es buena, pero con mis superiores no hay mucha confianza debido a que ellos son muy reservados	Sí, es la manera en que la empresa donde laboramos, hace maneras o méritos hacia sus colaboradores y estos se mantengan satisfechos	No mucho, porque en varias ocasiones en las horas extras que se trabaja no se reconocen con algún reconocimiento	Porque necesito el dinero	La falta de preocupación con su personal de manera de cómo estos se sienten laborando	Que la empresa de más prioridad a su personal, que valore sus aportaciones y también cambien algunas políticas en cuanto a la contratación del personal

27	2 meses	Experiencia y un buen sueldo	De vez en cuando sí. Pero el sueldo que recibo no cumple mi expectativa	sí, es la forma de realizar nuestras actividades logrando alcanzar mi meta	A veces. Porque no existe horario de break, mala política de la empresa.	El dinero y mi desarrollo profesional que me va a servir más adelante	la mala organización que se lleva en la empresa con respecto a las decisiones que se tomen	Que considere las opiniones de su personal con las decisiones y también deben tener en cuenta las necesidades de cada uno de nosotros
----	---------	------------------------------	---	--	--	---	--	---

COLA-BORADOR	1._ ¿Cuánto tiempo tienes laborando en esta empresa?	2._ ¿cuál era tu expectativa cuando ingresaste a laboral?	3._ ¿Happyland cumple con tus expectativas? ¿Por qué?	4._ ¿sabes que es motivación laboral? Breve explicación	5._ ¿crees que Happyland motiva a su personal? ¿Por qué?	6._ ¿cuál es la razón de tu permanencia en esta empresa?	7._ ¿Qué factor crees que es el declive en la empresa?	8._ ¿Cuáles serían las recomendaciones que le brindarías a la empresa?
28	1 año y medio	Experiencia y desenvolverme abiertamente ante los demás	En cierto modo si tanto. Porque en el tiempo que llevo trabajando se hacen reconocimientos por alguna laboral, que no es tan grande, pero ayuda en algo.	Si. Motivación laboral es un impulso que nos lleva a realizar actividades de manera positiva	yo creo que si porque hasta ahorita no he visto que un trabajador renuncia por falta de motivación	Porque esto me ayudará con mi experiencia laboral y sobre todo el dinero para solventar mis necesidades	Pocos incentivos por buenos logros realizados	realizar más métodos o estrategias con respecto a los incentivos
29	10 meses	Experiencia laboral	No mucho porque el ambiente laboral no es bueno ya que no existe buenas relaciones entre compañeros y también con los superiores y esto no permite tener confianza	Si. Se puede decir que motivación es un impulso que nos lleva de buena manera a realizar nuestras actividades	No. Porque la empresa no le toma importancia las opiniones que tenemos acerca de la organización como trabajador que somos	el tiempo, ya que estudio y los horarios concuerdan con mi disponibilidad	Las relaciones con compañeros y superiores, a veces las malas relaciones hacen que el personal haga sus actividades de forma menos productiva	tener más confianza con sus empleados para sí poder detectar la insatisfacción que están teniendo con el tema de sus actividades
30	6 meses	Poner en práctica lo aprendido y así desarrollarme profesionalmente	A veces. Pero no existe confianza entre empleados y jefes, por esas cosas hacen que mis expectativas no estén al 100%	Si. Motivación laboral es un conjunto de acciones que ayudan a ver el comportamiento del trabajador	No. Porque nuestros superiores a veces no nos dan capacitaciones al momento de realizar una tarea nueva, solo nos manda guías a través de correos.	no cuento con una economía estable, ya que como sola me pago mis estudios necesito solventarme	La falta de motivación que a veces se da en la empresa y la falta de higiene en la empresa.	Dar charlas o capacitación para las tareas nuevas que se le asigne a cada uno de nosotros.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Ing. Marco Arbulú Ballesteros**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"NIVEL MOTIVACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE HAPPYLAND CHICLAYO BASADO EN LA TEORÍA DE HERZBERG"**, elaborado por las Bach. **Flores Porras Diana Carolina y Mantilla Yarango Olga Lisbeth**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 15 de Julio de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Ing. Marco Arbulú Ballesteros

Cargo Actual:

*Decente*

Marco Arbulú Ballesteros  
INGENIERO DE SISTEMAS  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN



#### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer el nivel motivacional de los trabajadores de Happyland Chiclayo desde la perspectiva de los dos factores de Herzberg

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Conocer el nivel motivacional desde la perspectiva de los factores motivacionales en los trabajadores de Happyland Chiclayo

Conocer el nivel motivacional desde la perspectiva de los factores de Higiene en los trabajadores de Happyland Chiclayo.



1. DATOS DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

**"NIVEL MOTIVACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE HAPPYLAND  
CHICLAYO BASADO EN LA TEORÍA DE HERZBERG"**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál será el nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo basado en la teoría de Herzberg?

HIPÓTESIS

El nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo es alto según la teoría de los dos factores de Herzberg.



## 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
MOTIVACIÓN	MOTIVACIONALES	LOGRO	1,2,3	CUESTIONARIO DE FACTORES MOTIVACIONALES Y DE HIGIENE
		RECONOCIMIENTO	4,5,6	
		TRABAJO EN SÍ MISMO	7,8	
		RESPONSABILIDAD	9,10,11,12	
		CRECIMIENTO Y ASCENSO	13,14	
	HIGIENE	POLÍTICA DE LA EMPRESA	15,16,17,18,19	
		SUPERVISIÓN	20,21,22	
		RELACIÓN CON EL SUPERVISOR	23,24,25,26	
		CONDICIONES DE TRABAJO	27,28,29	
		SALARIO	30,31,32	
		RELACIONES INTERPERSONALES	33,34	



### 3. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Encuesta realizada con la finalidad de determinar el nivel motivacional de los trabajadores de Happyland Chiclayo.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

En donde:

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

			Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
MOTIVACIONALES	1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos					
	2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacitaciones.					
	3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
	4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
	5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
	6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer o mejorar.					
	7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
	8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
	9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					



28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.					
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.					
32	Recibo beneficios de acuerdo a ley.					
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.					

#### 4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/ importante /innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

			Esencial	Importante, aunque no indispensable	innecesario	observación
MOTIVACIONALES	1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos	✓			
	2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacitaciones.	✓			
	3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	✓			
	4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.	✓			
	5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	✓			
	6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer o mejorar.	✓			
	7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	✓			

6

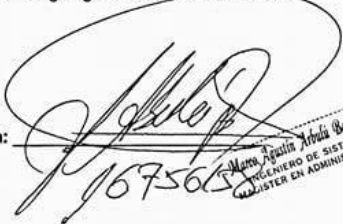


	10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
	11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
	12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
	13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
	14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
HIGIENE	15	La empresa cumple con los convenios y leyes laborales.					
	16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
	17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización.					
	18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.					
	19	Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa.					
	20	Mi jefe tiene la información técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
	21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
	22	La gerencia es competente en llevar el negocio.					
	23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.					
	24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
	25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
	26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.					
	27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.					



26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.	✓			
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	✓			
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	✓			
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	✓			
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo	✓			
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.	✓			
32	Recibo beneficios de acuerdo a ley.	✓			
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	✓			
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.	✓			

Nombre: Mg. Ing. Marco Arbulú Ballesteros

Firma:   
DNI: 1675665

Marco Arbulú Ballesteros  
INGENIERO DE SISTEMAS  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LOGRO	28,9233	69,058	,849	,945
RECONOCIMIENTO	29,2137	65,044	,930	,941
TRABAJO	29,2357	68,336	,751	,948
RESPONS	28,4440	72,787	,611	,953
CRECIMIENTO	29,5523	68,607	,717	,950
POLITICA	28,9957	67,082	,864	,944
SUPERVISION	29,0690	68,843	,722	,949
RELACION	28,6273	70,556	,769	,948
CONDICIONES	29,5027	68,576	,855	,945
SALARIO	29,2573	71,766	,838	,947
RELACIONES	29,5357	65,687	,771	,948