

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



**La motivación en los trabajadores de la empresa automotores Pakatnamu
S.A.C. basado en la teoría de los factores de Frederick Herzberg**

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

AUTOR

Juan Antonio Martín Pajares Gutiérrez

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2023

**La motivación en los trabajadores de la empresa automotores
Pakatnamu S.A.C. basado en la teoría de los factores de Frederick
Herzberg**

PRESENTADA POR

Juan Antonio Martin Pajares Gutierrez

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

Liliana Milagros Portilla Capuñay

PRESIDENTE

Alex Humberto Vásquez Santisteban
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo a los líderes empresariales y a las personas que tienen a cargo la gestión del factor humano, que encuentren en estas humildes líneas un soporte para comprender que la administración se convierte en arte cuando la motivación se aplica adecuada y equilibradamente y sobre todo que la motivación no es un estado si no un estilo de vida.

Agradecimiento

A Dios Padre Todopoderoso, por su infinita misericordia, a mis padres por darme la vida, a mi esposa Sandra, a mis hijos María José, Fátima y Josemaría por ser el motivo de acompañarme en este proyecto de vida.

La motivación en los trabajadores de la empresa Automotores Pakatnamu s.a.c. basado en la teoría de los factores Frederick Herzberg

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%	23%	2%	13%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uan.edu.co Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.udl.edu.pe Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Marco Teórico	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases teórico científicas	13
Metodología	20
3.1 Tipo y nivel de investigación	20
3.2 Diseño de investigación	20
3.3 Población, muestra y muestreo	20
3.4 Criterios de selección	20
3.5 Operacionalización de variables	21
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.7 Procedimientos	22
3.8 Plan de procesamiento y análisis de dato	22
3.9 Matriz de consistencia	23
3.10 Consideraciones éticas	23
Resultados y discusión	24
Discusión	29
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Referencias	33
Anexos	35

Lista de Tablas

Tabla 1. Confiabilidad Test Motivación según Herzberg.....	21
Tabla 2. Resultados variable Motivación.....	24
Tabla 3. Resultados por dimensiones	24
Tabla 4. Resultados indicador motivación.....	25
Tabla 5. Resultados indicador higiene.....	26

Lista de Figuras

Figura. 1. Encuesta Gallup sobre impacto del compromiso de los empleados.....	15
Figura. 2. Teoría de la motivación de Herzberg.....	17
Figura. 3. Estrategias para el enriquecimiento del trabajo.....	18
Figura. 4. Percepción sobre el factor motivador de la variable motivación	27
Figura. 5. Percepción sobre el factor de higiene de la variable motivación.....	27

Resumen

La investigación presente está dirigida a corroborar de qué manera la motivación está inserta, como es que esta debe aplicarse y cuando es necesaria la motivación extrínseca o intrínseca. Se consideró como muestra a los colaboradores de AUTOMORES PAKATNAMU S.A.C, la misma que se dedica a la venta y mantenimiento de vehículos motorizados, cuyo universo es de 60 empleados considerados en planilla entre 20 a 45 años de edad quienes desarrollan las labores de ventas, administrativas y post ventas, además de ubicarse en distintos niveles jerárquicos dentro de la organización.

Este trabajo expone distintas teorías motivacionales, considerando como principal la “Teoría de los Factores” de Herzberg (1959) no con un afán absoluto, es decir, que esta teoría sea la única a tomar en cuenta si no que se ajusta más a este estudio por las dimensiones de la misma, tal vez se pueda observar que la vigencia de esta teoría tiene una larga data y que la misma podría estar desactualizada, pero se presenta más adelante los estudios que sustentan la vigencia de la citada teoría.

Los resultados muestran que por el hecho de existir una buena remuneración no necesariamente existe una satisfacción en el grupo laboral o en todo caso en el análisis de los rangos jerárquicos altos existe una motivación extrínseca por la responsabilidad que tienen, pero a la vez, el personal de plataforma busca distintos tipos de motivación y esta correlacionado a la edad, sexo, experiencia laboral.

Palabras Claves: Motivación intrínseca, motivación extrínseca, satisfacción, higiene

Abstract

The present research is aimed at corroborating how motivation is inserted, how it should be applied, and when extrinsic or intrinsic motivation is necessary. It was considered as a sample to the collaborators of AUTOMORES PAKATNAMU SAC, the same one that is dedicated to the sale and maintenance of motorized vehicles, whose universe is of 60 employees considered in payroll between 20 to 45 years of age who develop the work of sales, administrative and post-sales, besides being located in different hierarchical levels within the organization.

This work exposes different motivational theories, considering Herzberg (1959); Theory of Factors; as principal, not with an absolute desire, that this theory is the only one to be taken into account, if not that it fits more with this study, perhaps it can be seen that the validity of this theory has a long history and that it could be outdated, but the studies that support the validity of the aforementioned theory are presented later.

By the dimensions hygienic, the results show that due to the existence of an important remuneration there is not necessarily satisfaction in the labor group or in any case in the hygienic of the high hierarchical ranks there is an extrinsic motivation for the responsibility that they have, but at the same time, the personnel of platform seeks different types of motivation and is correlated to age, sex, work experience.

Keywords: Intrinsic motivation, extrinsic motivation, satisfaction, hygienic

Introducción

Para darnos cuenta de la importancia de la motivación podemos remitirnos a los datos que arroja una investigación realizada por la firma encuestadora Gallup en el año 2013, abarcando 147 naciones y diversas áreas laborales, reveló que únicamente el 13% de los empleados se encuentran motivados, mientras que el 63% experimenta falta de motivación y un 24% muestra una desmotivación activa.

La importancia de la motivación es notable en diversos aspectos de la vida del ser humano, la cual no debe confundirse únicamente como un estado emocional, como intentan hacernos ver en sus obras de autoayuda Deprak Chopra, Og Mandino, Paulo Coelho, o Miguel Ángel Cornejo, por ejemplo. Por lo mencionado líneas arriba con respecto a los datos de la empresa Gallup, tenemos que la motivación requiere de un estudio profundo, de una investigación científica y sobre todo debe dársele la importancia debida.

En la colección Inteligencia Emocional (HRB) en el tomo Felicidad, Annie McKee (2018) cita también como alarmante un desalentador informe de la empresa Gallup en el 2013, pero esta vez en Estados Unidos que solo el 30% de la fuerza laboral de ese país se encuentra motivada. Dicho informe también indica, que el compromiso de los empleados ha permanecido invariable a través de los años a pesar de las crisis que se han dado principalmente en Estados Unidos en el año 2009.

En el Perú se realizó una encuesta por parte de Supera (2014), publicado en el diario Gestión en donde se registró un índice de casi el 50% de empleados no se encuentra motivado en su centro de labores vinculándose este problema en la gestión de la empresa, sin descontar que el 52% de encuestados no eran valorados en sus ideas y opiniones, el mismo porcentaje se daba para la comunicación con el jefe directo este indicativo era bajo en esa proporción. No en mucho descendía el porcentaje de desaprobación en lo que respecta a la falta de apoyo para alcanzar a los objetivos trazados por los colaboradores este alcanzaba un 41%, adicional a este índice se sumaba el nivel de liderazgo de los directivos de las compañías y su compromiso con la visión de la empresa, esta registraba una posición por debajo del 47% al igual que los salarios. Se realizó un estudio entre los meses de abril y junio de 2014, donde se encuestaron 1,500 empleados que pertenecen a niveles jerárquicos diferentes en los sectores de minería, banca, retail, telecomunicaciones y servicios, abarcando las ciudades de Lima, Arequipa y Chiclayo. La falta de motivación esta globalizada, se da a nivel mundial, regional, nacional y local tal como manifiesta el Diario Gestión en su edición del 18.08.2014, que por cierto en dicho artículo describe que la encuestadora realizo su investigación en la ciudad de Chiclayo.

Los párrafos anteriores llevaron a la decisión de llevar a cabo una investigación con los colaboradores de AUTOMOTORES PAKATNAMU SAC. El propósito principal es evaluar el nivel de motivación de los empleados de AUTOPAK SAC a través de la perspectiva de la teoría de los factores de Herzberg. Se busca analizar específicamente tanto la motivación intrínseca (factores motivacionales) como la motivación extrínseca (factores higiénicos). Al abordar estos aspectos, el enfoque principal de la motivación es asegurar un desarrollo personal, laboral y emocional óptimo para los colaboradores. Se busca evitar que el enfoque del gestor se limite únicamente a premios y castigos, permitiendo que pueda discernir las necesidades materiales, espirituales y emocionales del empleado

En capítulo II podremos encontrar el marco teórico en donde se encuentran plasmados los conocimientos actuales sobre la motivación, así como también las bases teórico científicas donde muestran el inicio del estudio de la motivación, su evolución a través del tiempo y distintas teorías motivacionales de las cuales se tomó como referencia.

La metodología aplicada en este estudio, descrita en el capítulo III, se caracteriza por ser de índole cuantitativa, con un diseño de investigación transversal/no experimental. Esta se aplicó a una población de 60 empleados pertenecientes a la nómina de Automotores Pakatnamu S.A.C. En cuanto a la operacionalización de variables, se focalizó exclusivamente en la motivación, desglosándola en dimensiones bifactoriales que incluyen la medición de logro, crecimiento, responsabilidad, reconocimiento y avance en la carrera. En la dimensión de higiene, se consideraron aspectos como la administración y políticas de la empresa, calidad de supervisión, relaciones interpersonales, remuneración y condiciones físicas del entorno laboral. En este mismo capítulo, se detalla el uso de encuestas a través de cuestionarios, administradas al personal de la empresa objeto de investigación para la recopilación de datos, los cuales fueron procesados mediante software como Excel e IBM SPSS.

En el capítulo IV, se presentan los resultados y la discusión del estudio, destacando un análisis detallado respaldado por tablas y gráficos generados a partir de las encuestas aplicadas.

Por último, las conclusiones y recomendaciones se encuentran en los capítulos VI y VII, respectivamente. En estos capítulos se resalta la relevancia de la motivación tanto en el ámbito laboral como en la vida en general.

Marco Teórico

2.1. Antecedentes

En principio Macedo Vega (2018) señala que se está viviendo en un mundo globalizado y los empresarios no solo buscan enriquecerse o enriquecer a los accionistas, ahora han direccionado una visión profunda hacia los empleados con la finalidad de obtener una mayor productividad. El estudio realizado por Macedo Vega proporciona datos que indican la necesidad de implementar planes de motivación, especialmente dirigidos a los trabajadores vinculados con las áreas de logística y despacho. Esto se debe a que estos empleados realizan esfuerzos físicos que a menudo no son debidamente reconocidos. Resalta la importancia de valorar la "unidad" en términos de trabajo en equipo.

Gutiérrez (2018) destaca la necesidad de mostrar una gran preocupación e interés por la vida laboral y profesional de los colaboradores. Según él, la esencia de estos dos campos radica en la motivación y la satisfacción laboral. Se enfoca en el sector de la construcción, que desempeña un papel clave en la economía peruana y se caracteriza por una fuerte demanda de mano de obra. A pesar de ello, a lo largo de la historia, la mano de obra en este sector ha sido subestimada. El autor parte de teorías motivacionales existentes, confirma su aplicabilidad a nivel universal y las emplea como base para su propuesta.

A su vez Castillo, Rojas y Verastegui (2022) indican y afirman la relevancia e importancia que tiene este factor con respecto a la manera de trabajar de los colaboradores, el desempeño de estos va ligado con la motivación, ya que como esencia se tiene que motivación es movimiento, es decir, impulsa a los trabajadores al óptimo resultado de sus labores, demostrándole a la empresa un alto rendimiento.

Adicionalmente manifiesta que hoy día las corporaciones o entidades están enfocados en tomar o crear directivos de alta performance, únicamente para lograr resultados o metas de facturación, incremento de márgenes, reducir costo, etc.; pero de estas prioridades ninguna está concatenada a la voluntad de las personas, muchas veces, continua el autor, las empresas hacen inversiones en tecnología de última generación, controles o algún sistema que permita una mejor producción, en consecuencia una mejor rentabilidad, pero olvidan al factor humano quien es el principal gestor de todo esto.

Por otro lado, Pineda y Yalli (2018) manifiestan que Newstrom (2011), define la motivación aplicada al plano laboral como un conjunto de fuerzas (internas y externa) que logran hacer que el trabajador o colaborador tome la decisión de moverse (acción) y actuar de una determinada forma teniendo como consecuencia esta conducta al logro de los objetivos de la organización, sintetiza en todo caso Newstrom a la motivación *como una combinación compleja de fuerzas*

sicológicas que registra cada trabajador de manera interna, siendo esta de vital importancia para los mismos.

En los últimos 30 años se han incrementado las investigaciones para comprender la motivación extrínseca e intrínseca, donde se explica que las personas extrínsecamente motivadas realizan sus labores disfrutando lo que hacen, generando un compromiso personal por lo que están haciendo.

Cabe resaltar que Vega (2017) se remite a la esencia del ser humano, parte del principio en el que un emprendedor al iniciar una empresa está integrando un proyecto de vida en el que hay metas, objetivos, visión, misión, etc., pero principalmente personas.

Al convocar personas está generando una nueva familia con una nueva cultura y debe de tener en cuenta que cada ser humano es un individuo que en esencia tiene un origen único, de tal manera que Vega hace el siguiente cuestionamiento ¿Sabemos realmente ver a la persona desde su verdadera dimensión y darle el lugar que se merece en la organización?

Nos pide que nos remitamos a la visión antropológica para definir a la persona.

Se menciona esta investigación, porque no solo debemos tener en cuenta la motivación y con eso se solucionará todo, más por el contrario debemos saber cómo aplicar y a quien la vamos a aplicar, debido a que podemos potencializar lo que un colaborador puede hacer sobre todo en lo trascendente, deteniéndonos a pensar que existe en él dignidad, antes que nada.

Finalmente, Piedimonte y Deapula (2018) sostienen que el inicio del proceso de motivación surge con la presencia de una necesidad dominante que conduce a la formulación de metas personales. Estas metas actúan como impulsores que guían y orientan las acciones hacia la consecución de objetivos. También señalan que la motivación, al poseer dos dimensiones, intrínseca y extrínseca, implica que la primera se relaciona con una satisfacción conductual y un disfrute al realizar las tareas laborales, destacando la autonomía, la seguridad y las relaciones interpersonales como aspectos fortalecidos. En contraste, la motivación extrínseca, aunque puede internalizarse en el trabajador en ciertos momentos, tiende a ser cambiante y, en última instancia, busca satisfacer las expectativas del colaborador, fomentando la búsqueda de innovación.

Después de identificar y priorizar sus necesidades y objetivos, así como al reconocer una oportunidad, la persona decidirá la cantidad de esfuerzo que dedicará.

2.2 Bases teórico científicas

- Para establecer las bases teórico-científicas, citamos a Naranjo (2009), quien, a su vez, hace

referencia a Herrera (2004), exponiendo la evolución histórica de la interpretación sobre la motivación. Esta evolución se resume en las siguientes facetas:

- Desde los años 20 hasta mediados de los años 60, la motivación se vinculaba con la investigación experimental en áreas como la conducta motriz, los instintos y los impulsos. Durante este período, se buscaba determinar los elementos que llevan a un organismo a restablecer su equilibrio, centrándose en factores externos que influyen en la motivación, como los refuerzos.
- Después de los años 60, surgieron teorías cognitivas de la motivación que se centraban en la experiencia consciente, explorando el interés por la motivación relacionada con el rendimiento y su relevancia, así como los logros en la vida personal.

Desde la década de 1970 hasta hoy, la corriente predominante se centra en las teorías cognitivas, enfatizando la relevancia de ciertos elementos, como el autoconcepto, que constituye un componente central en las teorías motivacionales.

Araya (2009) resalta la importancia de examinar las teorías de la motivación de contenido, ya que se centran principalmente en las necesidades que impulsan a los trabajadores. En este contexto, el autor mencionado referencia a (Naranjo 2009), quien señala que las teorías motivacionales se pueden clasificar en teorías de contenido y teorías de proceso. Las primeras se ocupan de analizar y comprender los aspectos que motivan a las personas, mientras que las segundas observan y tienen en cuenta la forma de pensar de las personas que las lleva a razonar de esa manera.

Naranjo menciona a Maslow, Alderfer, Mc Clelland, Herzberg y Mc Gregor, donde excluye a esta última teoría dado a que se desconoce a priori el número de dimensiones a obtener.

Figura. 1. Encuesta Gallup sobre impacto del compromiso de los empleados*Regionally, Engaged Employees Most Common in the U.S. and Canada*

More than one in three workers in the Middle East and North Africa region are actively disengaged

Region	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged
United States and Canada	29%	54%	18%
Australia and New Zealand	24%	60%	16%
Latin America	21%	60%	19%
Commonwealth of Independent States and nearby countries	18%	62%	21%
Western Europe	14%	66%	20%
Southeast Asia	12%	73%	14%
Central and Eastern Europe	11%	63%	26%
Middle East and North Africa	10%	55%	35%
South Asia	10%	61%	29%
Sub-Saharan Africa	10%	57%	33%
East Asia	6%	68%	26%

2011-2012

GALLUP®

TEORÍA DE MASLOW

Esta teoría sostiene que las personas experimentan motivación en función de cinco tipos de necesidades: fisiológicas (relacionadas con alimentos, agua y abrigo), de seguridad (que incluyen protección, orden y estabilidad), sociales (vinculadas con afecto, amistad y sentido de pertenencia), de autoestima (abarcan prestigio, estatus y autoestima) y de autorrealización (relacionadas con la autosatisfacción personal). Santrock (2002) establece que estas necesidades humanas siguen una jerarquía, siendo algunas prioritarias, y solo cuando se satisfacen o cubren estas, se puede pasar a necesidades de nivel superior. Daft (2004) señala que estas necesidades se cumplen en un orden específico, primero las básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las secundarias (sociales, de autoestima y de autorrealización), ya que estas últimas son más complejas.

Un aspecto destacado en esta teoría, según lo señalan Robbins y Coulter (2005), es que una vez que ciertas necesidades han sido satisfechas, dejan de actuar como impulsores motivacionales. Esto implica la importancia de permitir a los trabajadores satisfacer sus necesidades aún no cubiertas. No obstante, es importante tener en cuenta que esta teoría puede pasar por alto o disfrazar las diferencias en las necesidades secundarias, las cuales varían según las personas y las culturas, según Daft (2004).

TEORÍA DE ALDERFER

Algunos autores indican que la propuesta de necesidades de Alderfer no presenta elementos novedosos, sino que se basa en la Teoría de Maslow. Aunque realiza críticas a esta teoría, según Araya (2013) citando a Naranjo (2009), lo que lleva a diferenciarse en tres aspectos, según

Bonillo y Nieto (2002).

En primer lugar, Alderfer reduce las cinco necesidades de Maslow a tres: existencia (referente al bienestar físico), relación (vinculada a las relaciones interpersonales) y crecimiento (relativa al desarrollo y crecimiento personal). Además, Alderfer argumenta que la aparición de una nueva necesidad no implica que se haya satisfecho una inferior o previa. De acuerdo con Alderfer (1969), incluso después de satisfacer una necesidad superior o secundaria, una persona puede retroceder en la jerarquía para satisfacer una necesidad ya cubierta. A pesar de las críticas y diferencias, entre las teorías de Maslow y Alderfer existen similitudes, como la correspondencia entre la necesidad de existencia de Alderfer y las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

TEORÍA DE MCCLELLAND

McClelland identifica tres motivaciones fundamentales en las personas: logro, afiliación y poder. Según Araya (2009), algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se adquieren de manera inconsciente a través del enfrentamiento activo con el entorno. Esto es relevante porque predispone a las personas a adoptar ciertos comportamientos que impactan significativamente en su desempeño en diversas ocupaciones y tareas, según lo afirma Naranjo (2009).

El párrafo anterior indica que aquellos con una fuerte necesidad de logro buscan destacarse al realizar tareas de manera exitosa, disfrutando de situaciones donde puedan asumir responsabilidades. En contraste, individuos con una elevada necesidad de poder buscan ejercer control sobre otros y lograr que se cumplan sus deseos. Por otra parte, aquellos con una alta necesidad de afiliación suelen estar muy interesados en la calidad de sus relaciones interpersonales (Santrock, 2002).

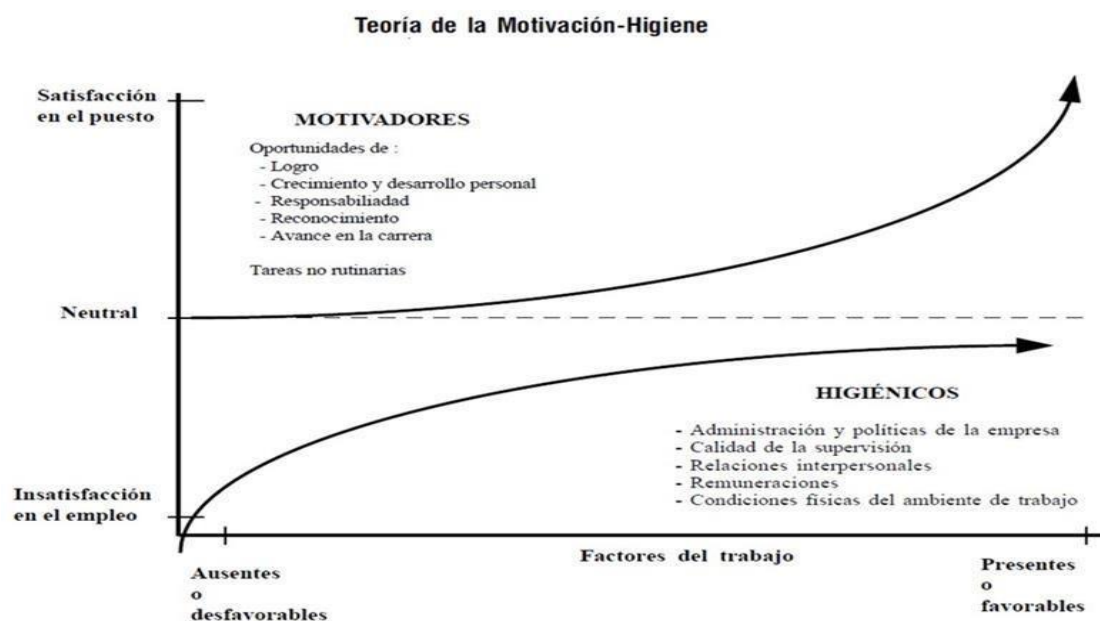
TEORÍA DE HERZBERG

El centro de esta teoría radica en considerar el trabajo en sí mismo como la principal fuente de satisfacción. Robbins y Coulter (2005) subrayan la relevancia de las características inherentes al puesto laboral y las prácticas adoptadas por la organización.

Araya indica que según Batista, Gálvez e Hinojoza (2010), la satisfacción laboral resulta de dos categorías de experiencias diferentes, siguiendo el modelo de factores.

Los elementos que generan satisfacción son denominados intrínsecos, motivadores o satisfactores, mientras que, por otro lado, los factores que ocasionan insatisfacción se identifican como extrínsecos, de higiene, insatisfactorios o de apoyo, según señalan Bonillo y Nieto (2002). En síntesis, según esta teoría, los factores intrínsecos están vinculados al trabajo desempeñado por el colaborador, incluyendo la naturaleza de la labor, la responsabilidad y el reconocimiento. Por otro lado, los factores extrínsecos comprenden aspectos relacionados con el entorno laboral, el supervisor, el salario o sueldo, así como las relaciones con los compañeros. Cuando los empleados expresan sentirse bien o satisfechos, hacen referencia a los factores intrínsecos. En cambio, si experimentan insatisfacción laboral, esto se debe a factores externos relacionados con el trabajo.

Figura. 2. *Teoría de la motivación de Herzberg*



Fuente: Manso, 2002

Pacheco (2012) focaliza su investigación en evidenciar cómo la Teoría de los dos factores es la que más se aproxima al tratamiento de la motivación. El autor presenta a través de Clark (2009: 10-14) que existe una conexión estrecha entre la satisfacción de los empleados y la productividad, subrayando que la mayoría de los colaboradores valoran significativamente el reconocimiento de su supervisor cuando se aprecia su labor bien realizada.

La Teoría de los Dos Factores, con más de 50 años de existencia, experimentó una rápida aceptación y una amplia aplicación en el ámbito empresarial, aunque no recibió la misma acogida en el ámbito de la psicología académica. En este último, generó una controversia significativa. Mientras Manso (2002) señala que los principios de Herzberg fueron respaldados por Swart, Jerusaitis y Stark (1963), Dysinger (1965), otros criticaron la teoría mediante estudios, argumentando que la especificidad del grupo laboral utilizado como base para la investigación (contadores e ingenieros) debilitaba la aplicabilidad de la teoría a otros sectores laborales distintos, según King (1968), Hulin y Water (1971), Miner (1984).

Figura. 3. Estrategias para el enriquecimiento del trabajo

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar controles innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y éxito personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, logro y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Fuente: Herzberg, 1968

La teoría de la motivación-higiene permitió a Herzberg presentar dos ideas revolucionarias al ámbito empresarial. Primero, planteó que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dimensiones distintas e independientes. Las estrategias motivacionales tradicionales, como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales y establecer condiciones de trabajo adecuadas, no eran efectivas, ya que estos elementos no generaban una mayor motivación, sino que, en todo caso, podían prevenir o eliminar la insatisfacción. La segunda idea afirmaba que solo el aumento salarial no sería suficiente para motivar, ya que, según Herzberg, si se adopta este enfoque, la fuerza laboral consideraría el aumento salarial como el

único criterio de medida, generando expectativas elevadas respecto a futuras revisiones salariales.

Hasta este punto del trabajo, es crucial hacer una observación urgente en relación con la teoría bifactorial, que se remonta a mediados del siglo XX (1959), lo que sugeriría la obsolescencia de dicha teoría. Sin embargo, la investigación de Parra, Bayona y Salamanca (2018), mencionada en la introducción, respalda la vigencia de la teoría de los factores de la motivación. En su trabajo, destacan la aplicabilidad de esta teoría en diversos campos y tipos de empresas, sin restricciones en cuanto al objeto social. Además, subrayan la importancia de considerar de manera urgente tanto a los clientes internos como a los clientes externos de cualquier organización. Estos autores continúan señalando en su obra que grandes empresas en el Reino Unido y Estados Unidos desempeñan un papel destacado en la aplicación del enfoque de Herzberg en la gestión del desarrollo humano, lo que ha resultado en un alto índice de publicaciones al respecto.

Es conveniente considerar que China y Japón, entre otras potencias, han iniciado el uso de esta teoría por la cual se debe conducir la plana gerencial, validando herramientas para optimizar el rendimiento del personal, sin dejar de considerar que en estas regiones también se tiene resultados escritos donde se publican nuevos trabajos en la que dejan en manifiesto la vigencia teórica de Herzberg.

Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque de este documento de investigación es cuantitativo, ya que se emplearán promedios para evaluar el nivel de desarrollo de los factores (higiénicos y motivadores). Se recopilará información que será analizada en términos de la formación del talento y liderazgo. Además, se adoptará un enfoque descriptivo para narrar la realidad identificada en la empresa objeto de estudio.

3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación adoptado es de orden transversal, ya que la encuesta se aplicó una sola vez a cada uno de los encuestados. Este diseño es no experimental, dado que no se modificará de manera deliberada la variable; en otras palabras, no hay intención de alterar la variable, sino que se observa en su contexto natural.

3.3 Población, muestra y muestreo

En el marco de la presente investigación, se consideró una población conformada por 60 colaboradores de la empresa Automotores Pakatnamu SAC. De este total, 20 empleados pertenecen al departamento de ventas, 25 al área de servicio post venta y 15 al sector de administración y contabilidad.

Dado el tamaño de la muestra, se llevará a cabo la encuesta con la totalidad de la población en estas tres áreas específicas.

3.4 Criterios de selección

Los criterios de selección para la encuesta se basan en entrevistar al personal de AUTOMOTORES PAKATNAMU S.A.C que está incluido en la planilla de la empresa. Estas entrevistas exploratorias se llevaron a cabo con el propósito de interpretar con mayor detalle los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta mencionada anteriormente.

3.5 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	HERRAMIENTA
MOTIVACIÓN (Teoría Bifactorial de Herzberg)	MOTIVADORES (Intrínsecos)	Logro	1,2,3	Utilizando una escala tipo Likert
		Crecimiento	4,5	
		Compromiso	6,7,8,9	
		Consideración	10,11,12	
		Línea de carrera	13,14	
	DE HIGIENE (Extrínsecos)	Gestión y políticas de la empresa	15,16,17,18,19	
		Importancia de la supervisión	20,21,22	
		Interrelación personal	23,24,25,26,27,28	
		Remuneraciones	29,30,31	
		Situaciones físicas del ambiente laboral	32,33,34	

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tenemos para este proceso el instrumento del cuestionario a través de la encuesta estructurado por Gutiérrez (2015) el mismo que cumple con los parámetros que exigen los expertos para validar el contenido. Esto ha sido comprobado con el coeficiente Alfa de Cronbach, el mismo que demuestra la confiabilidad en la construcción del instrumento. Tal como lo demuestra Gutiérrez.

Tabla 1. Confiabilidad Test Motivación según Herzberg

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,846	34

La escala completa utilizada para medir la motivación en esta investigación muestra un indicador de confiabilidad de 0.846, lo cual se considera aceptable. Es importante señalar que estos resultados corresponden a la prueba piloto, la cual era necesaria para validar la confiabilidad del cuestionario.

3.7 Procedimientos

Se llevará a cabo una encuesta mediante la distribución de 60 cuestionarios a los colaboradores de la empresa objeto de investigación, quienes forman parte de los departamentos de ventas, post ventas y administración. Estos cuestionarios se administrarán de manera presencial, durante las reuniones de la fuerza de ventas, comité de ventas y al inicio de las labores en el área administrativa y de post ventas. Es crucial proporcionar instrucciones claras a los encuestados o supervisores para asegurar la obtención de información precisa y transparente. Se tenía proyectado encuestar a todo el universo de trabajadores, pero por razones de programación de personal en el periodo de vacaciones se realizarán 47 encuestas.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de dato

El software empleado para el análisis de datos será Excel 2016, junto con IBM SPSS Statistics. Se aplicarán diversas medidas de tendencia central, como la media, moda y mediana. Además, se utilizarán medidas de posición, incluyendo cuartiles, deciles y percentiles. En cuanto a la presentación de los resultados, se emplearán gráficos auxiliares como histogramas y gráficos de barras para una representación visual efectiva.

3.9 Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables	
¿Cuál es el nivel de motivación basado en la teoría de los factores de Fredrick Herzberg que tienen los colaboradores de Automotores Pakatnamu SAC?	Determinar el nivel de motivación de los trabajadores de AUTOMOTORES PAKATNAMU SAC bajo la teoría bifactorial	GENERAL Cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de AUTOMOTORES PAKATNAMU SAC según la teoría bifactorial?	Motivación	
	Objetivos específicos		Dimensiones	Indicadores
	Determinar el nivel de los factores motivacionales (intrínsecos) Determinar el nivel de los factores higiénicos (extrínsecos)		Factores motivacionales (intrínsecos). Factores de higiene (extrínsecos)	Logro. Crecimiento Compromiso Consideración. Línea de Carrera. Gestión y políticas de la empresa. Importancia de la supervisión. Interrelación personal. Remuneraciones. Situaciones físicas del ambiente laboral
Diseño de investigación	Población, muestra y muestreo		Técnicas estadísticas Tipo de investigación	
De orden transversal, no experimental.	Población de 60 colaboradores de AUTOPAK SAC.		Cuantitativa.	De nivel descriptivo.

3.10 Consideraciones éticas

El encuestado tendrá toda la información necesaria para que pueda desarrollar su cuestionario, esto con la finalidad de tener una información óptima y sobre el encuestado pueda desarrollar libremente y de manera eficiente sus preguntas

Para proteger la información no se colocará el nombre de la empresa, ni mucho menos del empleado, las preguntas están elaboradas de tal manera que no se podrá identificar al colaborador sobre todo cuando se tratan de preguntas de factor socio demográficos.

Las encuestas serán anónimas para que los colaboradores no tengan problemas de índole laboral dentro de la organización.

Resultados y discusión

El propósito del presente capítulo es exponer los resultados obtenidos del cuestionario aplicado para evaluar la motivación de los trabajadores de AUTOMOTORES PAKATNAMU SAC en el año 2019. Los resultados se presentan organizados de acuerdo con los objetivos establecidos de la siguiente manera:

A continuación, se presentan los resultados derivados de la aplicación del cuestionario para evaluar los factores de Herzberg en los empleados de la empresa investigada durante el año 2019.

Tabla 2. Resultados variable Motivación

N	Válido	47
	Perdidos	0
Media		3.985
Desv. Desviación		0.9447

En la Tabla 2, se aprecia que el puntaje promedio de los colaboradores de la empresa automotriz, según los resultados de la presente investigación, es de 3.985. Esto indica que los empleados perciben que están de acuerdo con el tipo de motivación que la organización les proporciona, permitiéndoles realizar tareas en las que destacan o que disfrutan más. Además, la variabilidad del puntaje promedio es de 0.985, lo que sugiere una homogeneidad en las respuestas de los participantes.

Tabla 3. Resultados por dimensiones

Estadísticos			
		F_Motiv	F_Higién
N	Válido	47	47
	Perdidos	0	0
Percentiles	33,33333333	3.9286	3.8000
	66,66666667	4.4286	4.2000

Nivel	F_Motiv	F_Higién
Bajo	Hasta 3.93	Hasta 3.80
Medio	> 3.93 a 4.43	> 3.8 a 4.2
Alto	> 4.43	> 4.2

A medida que vamos ampliando el análisis de la herramienta podemos tener una mejor posición

con respecto al nivel de motivación, la posición de las dimensiones es de posición media está en un rango de 3.93 a 4.43 en el anexo N° 3 se puede observar un promedio de 3.99 en esta parte, en todo caso se concluye que los resultados por dimensiones tienen un nivel medio.

Tabla 4. Resultados indicador motivación

Estadísticos							
		Logro	Crecim	Respons	Reconoc	AvanCar	F_Motiv
N	Valido	47	47	47	47	47	47
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4.3333	3.6915	4.2394	3.9929	4.1915	
Desviación estándar		.68454	1.05064	.63835	.74370	.64735	
Percentiles	33,33333333	4.0000	3.5000	4.0000	4.0000	4.0000	3.9286
	66,66666667	4.6667	4.0000	4.5000	4.0000	4.5000	4.4286

BAREMOS DE INDICADORES DE FACTORES MOTIVADORES						
Nivel	Logro	Crecim	Respons	Reconoc	AvanCar	f_Motiv
Bajo	Hasta 4	Hasta 3.5	Hasta 4	Hasta 3,67	Hasta 4	Hasta 3.93
Medio	> 4 a 4.67	> 3.5 a 4.00	> 4 a 4.50	> 3.67 y < 4	> 4 a 4.50	> 3.93 a 4.43
Alto	> 4.67	> 4.00	> 4.50	≥ 4	> 4.50	> 4.43
RESULTADOS DE INDICADORES DE FACTORES MOTIVADORES						
Nivel	Logro	Crecim	Respons	Reconoc	AvanCar	f_Motiv
Media	4.33	3.69	4.24	3.99	4.19	4.12
Nivel	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Desv. Estánd.	.68454	1.05064	.63835	.74370	.64735	0.885

En la tabla N° 4 observaremos que se describen los indicadores del factor motivación, es decir, logro, crecimiento, responsabilidad o compromiso, reconocimiento, avance de la carrera cuyo promedio de indicadores es de 4.09 esto determina que los indicadores arrojan un resultado para la dimensión motivación de aceptable.

En el baremo de indicadores se observa el nivel promedio, reafirmando lo indicado en la tabla de anexos en la que se realiza la sumatoria de resultados con respecto a los indicadores de la dimensión motivación y dividiendo entre 5 que resulta ser la cantidad de indicadores de la mencionada dimensión.

Tabla 5. Resultados indicador higiene

Estadísticos							
		AdmPol	CalSup	Relinter	Remun	Condfis	F_Higién
N	Válido	47	47	47	47	47	47
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4.0426	4.0496	3.7979	3.6596	3.8865	3.8894
Desviación estándar		.74709	.88732	.72726	.86110	.76858	.70271
Percentiles	33,33333333	3.8000	4.0000	3.6667	3.3333	3.6667	3.8000
	66,66666667	4.4000	4.3333	4.0000	4.0000	4.0000	4.2000

BAREMOS DE INDICADORES DE FACTORES HIGIÉNICOS						
Nivel	AdmPol	CalSup	Relinter	Remun	Condfis	F_Higién
Bajo	Hasta 3.8	Hasta 4	Hasta 3.7	Hasta 3.3	Hasta 3.7	Hasta 3.8
Medio	> 3.8 a 4.4	> 4 a 4.3	> 3.7 a 4	> 3.3 a 4	> 3.7 a 4	> 3.8 a 4.2
Alto	> 4.4	> 4.3	> 4	> 4	> 4	> 4.2
RESULTADOS DE INDICADORES DE FACTORES HIGIÉNICOS						
Nivel	AdmPol	CalSup	Relinter	Remun	Condfis	F_Higién
Media	4.0426	4.0496	3.7979	3.6596	3.8865	3.8894
Nivel	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Desv. Estánd.	.74709	.88732	.72726	.86110	.76858	.70271

En la Tabla 5, se presentan los resultados correspondientes a los indicadores de la dimensión higiene, que incluyen la gestión y políticas de la empresa, la importancia de la supervisión, la interrelación personal, las remuneraciones y las condiciones físicas del ambiente laboral. En este caso, al promediar la media de estos indicadores, se obtiene un resultado de 3.88, situando el nivel de los indicadores del factor higiénico en un rango medio.

Figura. 4. *Percepción sobre el factor motivador de la variable motivación*

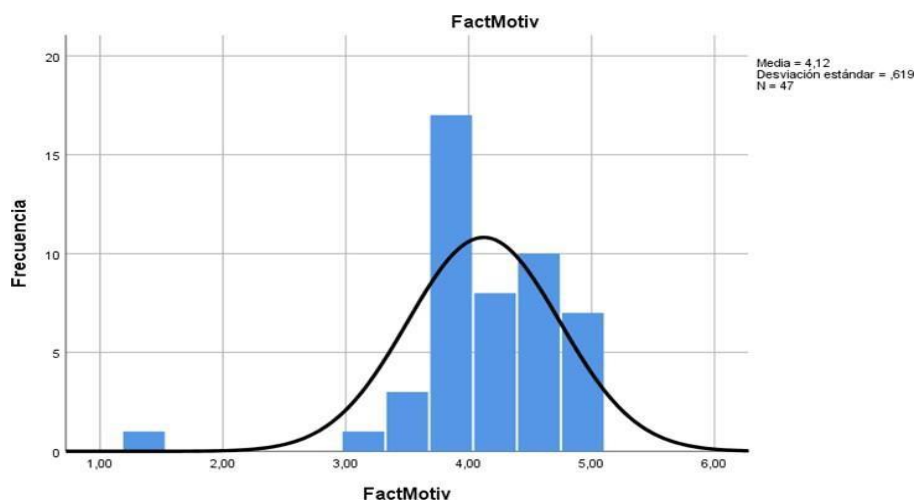
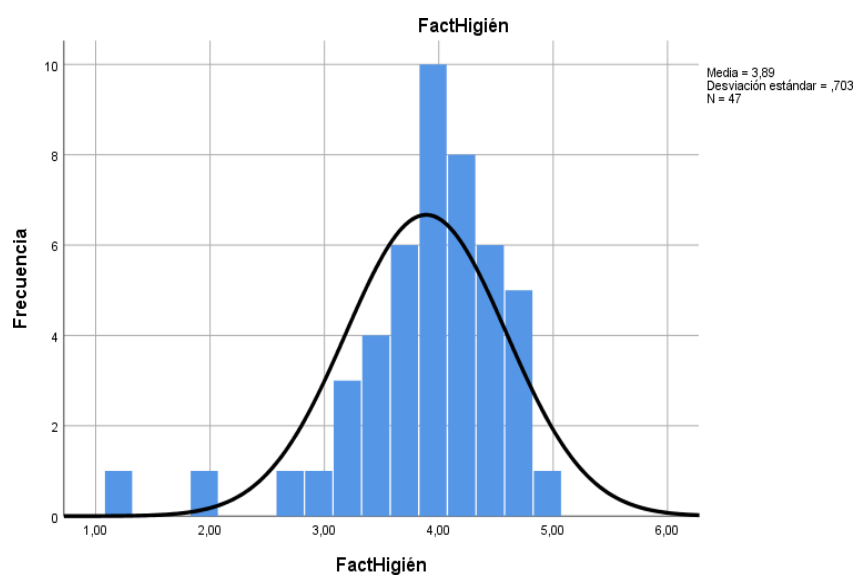


Figura. 5. *Percepción sobre el factor de higiene de la variable motivación*



Correlaciones

FactMotiv			FactHigién	
Rho de Spearman	FactMotiv	Coefficiente de correlación	1.000	,849**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	47	47
	FactHigién	Coefficiente de correlación	,849**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	47	47

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilat

Discusión

En la presente tesis se consideró la variable motivación basada en la Teoría de los Factores de Frederick Herzberg, esta misma variable la considera tal como se mencionan en los antecedentes se investigó el nivel motivacional existente al entrevistar a los colaboradores de la empresa Automotores Pakatnamu SAC, considerando para esta investigación la variable motivación y las dimensiones de motivación e higiene.

En referencia a los resultados de la información recopilada en la presente investigación, en cuanto a los factores motivacionales según la Teoría Bifactorial de Herzberg, podemos observar que de acuerdo a la puntuación que registra el cuestionario utilizado como herramienta para levantar información podemos inferir que el factor motivador se encuentra en un nivel aceptable (3.985) es decir, el promedio de la respuesta “De acuerdo” permite indicar que el personal de AUTOMOTORES PAKATNAMU SAC, está de acuerdo con el nivel de motivación. Si bien es cierto que la motivación es aceptable el factor higiénico se encuentra en un nivel medio, el mismo que denota un desinterés en las relaciones interpersonales y remuneraciones.

Si bien es cierto, Macedo (2018) no considera la teoría de Herzberg, mas este manifiesta que se puede incrementar la productividad incidiendo en la motivación, hoy en un mundo globalizado, continua el autor, no solo busca riqueza para el accionista si no que la gestión de la empresa se profundiza en los empleados para obtener una mayor productividad, encontrando una relación entre la motivación y la productividad. Dicha investigación tomo una muestra de 20 trabajadores, a la cual se le aplicó una encuesta de 13 preguntas de las cuales el 25% no se encuentra motivado ni desmotivado y un 40% del total de trabajadores muy motivado, por otro lado, el 65% del personal total condicionalmente considera que la motivación interfiere en su productividad. Además, tienen aéreas que reclaman reconocimiento y posibles bonos, ambos en un 33%.

Concluye Macedo que es conveniente ver incentivos mediante un plan motivacional, para que exista un mayor reconocimiento en los sectores que menor productividad pueden reflejar.

Castillo, Rojas y Verastegui (2022) a través de la entrevista en su investigación identificaron variables dentro de la gestión de desempeño que afectan de manera positiva o negativa en el estado de motivación. Si bien es cierto el levantamiento de información se da de manera cualitativa, a través de la herramienta antes mencionada, siempre se llega a ver el estado de motivación.

Resaltamos en este capítulo que Vega (2017) manifiesta que la motivación de por sí se da o se genera. Para poder gestionar el recurso humano hace la siguiente pregunta ¿Sabemos realmente ver a la persona desde su verdadera dimensión y darle el lugar que se merece en la organización? En ese sentido, manifiesta Vega que debemos remitirnos a la visión antropológica para definir a la persona, mejor dicho, para que la motivación tenga efecto o deba despertarse debemos conectar asertivamente con los colaboradores.

En su trabajo, Piedimonte y Deapula (2018) llevaron a cabo un estudio descriptivo, correlacional y de diferentes grupos, utilizando una muestra de 130 bomberos, de los cuales 25 eran mujeres y 105 hombres. La muestra se dividió en 67 bomberos económicamente remunerados y 63 voluntarios, a quienes se les aplicó una encuesta. El objetivo de este estudio era explorar la relación entre la motivación y los valores en el trabajo de bomberos, tanto voluntarios como remunerados. Se buscaba entender la motivación como una variable abstracta del comportamiento y cómo se relaciona con los valores que sirven como guía en el ámbito laboral de los bomberos.

Los resultados de la encuesta indicaron que los bomberos motivados extrínsecamente asignan significados de manera autónoma y deliberada a sus acciones, fundamentándose en valores relacionados con el logro personal, la percepción propia de competencia y, sobre todo, la utilidad social.

Conclusiones

Primera. - Partiendo de la hipótesis general donde se quiere saber cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de AUTOMOTORES PAKATNAMU S.A.C. la presente investigación indica que los trabajadores de Automotores Pakatnamu S.A.C. se sienten motivados.

Según la teoría bifactorial de Herzberg se encuentra en un nivel medio teniendo un promedio de 3.99 según evaluación de SPSS y tabla de promedio elaborada en Excel la misma que se encuentra en los anexos, motivo por el cual se podría indicar que Automotores Pakatnamu SAC si motiva a sus colaboradores, pero con una capacidad de desarrollar mucho más la misma.

Siendo los factores motivacionales o llamados también intrínsecos los que tienen mejor promedio frente a los factores higiénicos o extrínsecos.

Segunda. - Los factores motivadores (intrínsecos) registran en el presente trabajo un promedio de 4.12 según evaluación de SPSS y tabla de promedio elaborada en Excel la misma que se encuentra en los anexos, esto determina una riqueza en el personal de la empresa puesto que los factores intrínsecos parten de la voluntad de la persona y esta área del ser humano es donde se manifiestan los actos del mismo, prueba de ello es que destacan el logro y el compromiso

Tercera. - Lo referente a los factores higiénicos (extrínsecos) contemplados en esta tesis muestran un promedio de 3.89 según evaluación de SPSS y tabla de promedio elaborada en Excel la misma que se encuentra en los anexos, lo que se identifica un nivel regular en el nivel de este factor, destacando el tipo de supervisión y la gestión y políticas de la empresa.

Al igual que el objetivo principal en esta investigación existe un promedio suficiente, pero debemos considerar el margen que se tiene para desarrollar este factor.

Concretamente podemos indicar que el personal de AUTOMOTORES PAKATNAMU S.A.C. aplicando la teoría bifactorial se encuentra motivado.

Recomendaciones

Hacer un conveniente y oportuno monitoreo de la motivación permitirá una identificación eficiente de los buenos resultados y su respectivo mantenimiento, toda vez que la motivación ayuda a incrementar la rentabilidad, seguridad, la seguridad y buena gestión en la empresa.

Considerando las conclusiones de esta investigación donde se ha determinado que los trabajadores de Automotores Pakatnamu S.A.C. se sienten motivados, se debe mantener este valor debido a que como lo indica la teoría es un motor para la gestión integrada en las distintas áreas de la empresa, debiendo existir un programa articulado que permita cuando menos mantener esta motivación en los colaboradores, asimismo, por otro lado es necesario mantener equilibrado los factores higiénicos para evitar la insatisfacción de los colaboradores.

Respecto a mejorar los factores motivacionales, se recomienda ser más cuidadosos en las capacitaciones teniendo en cuenta las expectativas de los colaboradores, de igual modo, capacitar a los responsables de los grupos de trabajo para que mejoren en cuanto al reconocimiento que se les debe dar a las personas que están bajo su cargo cuando lo merezcan.

Respecto a mejorar los factores higiénicos para evitar la insatisfacción de ellos colaboradores, se plantea que los responsables conozcan realmente a las personas que tienen bajo su mando para identificar realmente sus expectativas y determinar incentivos atractivos para ellos.

Si bien es cierto el factor extrínseco (higiénico) tiene un nivel medio, en este se debe revisar los aspectos de reconocimiento, tipos de reconocimiento e incentivos que se dan para que eleve el nivel del factor, considerando en este caso la relación de los superiores con los subordinados y también la valoración de la labor que desempeñan no discriminando el puesto de cada colaborador, todos son importantes.

Tener muy en cuenta que el promedio es aceptable, pero muy distante de la excelencia, por lo tanto, se debe existir la tendencia a mejorar, para iniciar un franco proceso de mejorar la motivación en Automotores Pakatnamu S.A.C

Referencias

Agurto, L. (2016) *Reestructuración organizacional bajo un enfoque de motivación racional por motivos trascendentes*. P 21, 22, 23. Piura – Universidad de Piura

Parra, C, Bayona, J, Salamanca, T (2018) *Vigencia conceptual de los factores de la motivación: Una perspectiva desde la Teoría bifactorial propuesta por Herzberg*.

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 27, 2018 - Universidad El Bosque - Colombia.

Anaya, A (2015) *Propuesta de un nuevo sistema de motivación para los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C. basado en la antropología de la motivación de Juan Antonio Pérez López*. Chiclayo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Araya L, y Pedreros M, (2009) *Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del 2009, Santiago de Chile, Revista Ciencias Sociales 142:45-61*

Castillo, N. (2014) *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Chaparro, J (2017) *Empresarios ¡a invertir en mejores salarios y buen ambiente laboral!*

De Quijano, S y Navarro, J (2012) *Apuntes de psicología Volumen 30*. Barcelona, Universidad de Barcelona.

Díaz, N. (2011) *La motivación laboral clave en una empresa*, Bogotá, Portafolio.

Fischman, D (2014) *Motivación 360, como incrementarla en la vida y en la empresa*, Lima p18, p 94-95, Editorial Aguilar

Gutiérrez, A (2015) *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque*, Chiclayo,

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

H.B.R.P. *Serie Inteligencia Emocional Felicidad*, Barcelona, Editorial Reverté.

Iona, T, Iturbe, J y Osorio, D, (2011) *La teoría motivacional de los dos factores un caso de estudio* p. 25-30. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Lens, W, Matos, L y Vansteenkiste, M (2008) *El profesor como fuente de motivación de los estudiantes: Hablando del que y del porqué del aprendizaje de los estudiantes*. Lima, Docencia Universitaria.

Macedo, J (2002) *Relación entre la motivación personal y la productividad en la empresa comercial Bionova S.A.C.* p 2, Piura Universidad de Piura.

Manso, J. (2002) *El legado de Frederick Irving Herzberg*, Colombia, Revista Universidad EAFIT.

Naranjo, L. (2009) *Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas consideraciones de su Importancia en el Ámbito educativo*, Costa Rica, Revista Educación. 33 (2) 153-170.

Pacheco G (2012) *La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones.* p. 11, 14-16, Lima Pontificia Universidad Católica del Perú.

Pérez, R. (2014) *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sulca, G. (2015) *Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial, el caso de división policial – I Lima Cercado (Región policial – Lima)*, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vega, M. (2017) *Mis colaboradores no se comprometen con la empresa y sus objetivos.* p 30, Piura, Universidad de Piura.

Anexos

Cuestionario - Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg

Lea con detenimiento y atención cada uno de las preguntas que aparecen en el presente cuestionario donde deberá marcar con (X) la opción que usted crea conveniente, considerando que la puntuación más baja es **Muy en desacuerdo** y la de mayor puntuación es **Muy de acuerdo**, recuerde que no existe respuesta positiva ni negativa, solo son opiniones que ayudaran al buen desarrollo de la empresa.

Factores Socio demográficos

Antes agradeceremos contestarnos las siguientes preguntas:

Sexo : Femenino (F) Masculino (M)

Área de Trabajo: Administración () Ventas () Post Ventas ()

Tiempo de Servicio en la empresa: Hasta 2 años () Mayor de 2 a 5 años ()

Mayor de 5 a 8 años () Mayor de 8 a 12 años () Mayor de 12 a 14 años ()

Tiempo de experiencia en el rubro: Hasta 2 años () Mayor de 2 a 5 años ()

Mayor de 5 a 8 años () Mayor de 8 a 12 años () Mayor de 12 a 14 años ()

En que rango de edad se encuentra: () hasta 25 años, () hasta 30 años, () hasta 35 años, () más de 40 años

		Muy en desacuer do	En desacue rdo	Ni de acuerd o ni en desacue rdo	De acuerdo	Muy de acuer do
1	Mi trabajo aporta de manera directa al alcance de objetivos.					
2	La labor que desempeño permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	La función que realizo corresponde a mi labor					
4	Existen oportunidades de ascender en la empresa.					
5	Me dan la formación y capacitación suficiente para desarrollarme como persona y profesional.					
6	Tengo la libertad suficiente para realizar mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
7	Existe un alto nivel de responsabilidad en el trabajo que realizo.					
8	Me ajusto al horario establecido y demuestro responsabilidad.					
9	Afectan significativamente los resultados de mi trabajo en la vida o bienestar de otras personas.					
10	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
11	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
12	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
13	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
14	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
15	En tu centro laboral cumplen 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 formación 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 superior se comunica si realizo bien o mal mi trabajo.					
24	Los jefes incentivan y responden sinceramente 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	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
28	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.					
29	Recibo los beneficios de acuerdo a ley.					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.					
32	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.					
33	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente.					
34	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					

Resultado por indicador y pregunta

PREGUNTA	INDICADORES	MUY ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESAC.	MUY EN DESACU.	TOTAL
P1	LOGRO	23	22	1	0	1	47
P2		19	24	2	1	1	47
P3		20	25	1	0	1	47
P4	CRECIMIENTO	12	15	13	3	4	47
P5		10	26	4	5	2	47
P6	COMPROMISO	8	25	13	0	1	47
P7		29	17	0	0	1	47
P8		29	17	0	0	1	47
P9		15	24	3	4	1	47
P10	CONSIDERACIÓN	10	28	7	1	1	47
P11		13	27	5	0	2	47
P12		13	23	8	3	0	47
P13	LÍNEA DE CARRERA	15	27	3	2	0	47
P14		18	22	6	1	0	47
P15	GESTIÓN Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA	17	22	2	5	1	47
P16		15	25	2	4	1	47
P17		21	23	2	0	1	47
P18		13	23	8	3	0	47
P19		13	17	14	1	2	47
P20	IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN	19	23	2	0	3	47
P21		13	26	6	0	2	47
P22		10	31	3	0	3	47
P23	INTERRELACIÓN PERSONAL	15	23	7	0	2	47
P24		7	24	8	6	2	47
P25		10	23	8	3	3	47
P26		9	24	8	4	2	47
P27		11	34	1	1	0	47
P28		6	23	9	8	1	47
P29	REMUNERACIÓN	21	22	1	1	2	47
P30		5	24	10	6	2	47
P31		6	12	20	4	5	47
P32	SIT. FÍSICAS Y AMB. LABORAL	10	23	8	3	3	47
P33		9	30	6	1	1	47
P34		11	26	9	0	1	47

Porcentaje por indicador y pregunta

PREGUNTA	INDICADORES	MUY ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO O NI DESACUERDO	EN DESAC.	MUY EN DESACU.	TOTAL
P1	LOGRO	48.94%	46.81%	2.13%	0.00%	2.13%	100.00%
P2		40.43%	51.06%	4.26%	2.13%	2.13%	100.00%
P3		42.55%	53.19%	2.13%	0.00%	2.13%	100.00%
P4	CRECIMIENTO	25.53%	31.91%	27.66%	6.38%	8.51%	100.00%
P5		21.28%	55.32%	8.51%	10.64%	4.26%	100.00%
P6	COMPROMISO	17.02%	53.19%	27.66%	0.00%	2.13%	100.00%
P7		61.70%	36.17%	0.00%	0.00%	2.13%	100.00%
P8		61.70%	36.17%	0.00%	0.00%	2.13%	100.00%
P9		31.91%	51.06%	6.38%	8.51%	2.13%	100.00%
P10	CONSIDERACIÓN	21.28%	59.57%	14.89%	2.13%	2.13%	100.00%
P11		27.66%	57.45%	10.64%	0.00%	4.26%	100.00%
P12		27.66%	17.02%	48.94%	6.38%	0.00%	100.00%
P13	LÍNEA DE CARRERA	31.91%	57.45%	6.38%	4.26%	0.00%	100.00%
P14		38.30%	46.81%	12.77%	2.13%	0.00%	100.00%
P15	GESTIÓN Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA	36.17%	46.81%	4.26%	10.64%	2.13%	100.00%
P16		31.91%	53.19%	4.26%	8.51%	2.13%	100.00%
P17		48.94%	4.26%	0.00%	2.13%	44.68%	100.00%
P18		27.66%	48.94%	17.02%	6.38%	0.00%	100.00%
P19		27.66%	36.17%	29.79%	2.13%	4.26%	100.00%
P20	IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN	40.43%	48.94%	4.26%	0.00%	6.38%	100.00%
P21		27.66%	55.32%	12.77%	0.00%	4.26%	100.00%
P22		21.28%	65.96%	6.38%	0.00%	6.38%	100.00%
P23	INTERRELACION PERSONAL	31.91%	48.94%	14.89%	0.00%	4.26%	100.00%
P24		14.89%	51.06%	17.02%	12.77%	4.26%	100.00%
P25		21.28%	48.94%	17.02%	6.38%	6.38%	100.00%
P26		19.15%	51.06%	17.02%	8.51%	4.26%	100.00%
P27		23.40%	72.34%	2.13%	2.13%	0.00%	100.00%
P28		12.77%	48.94%	19.15%	17.02%	2.13%	100.00%
P29	REMUNERACIÓN	44.68%	46.81%	2.13%	2.13%	4.26%	100.00%
P30		10.64%	51.06%	21.28%	12.77%	4.26%	100.00%
P31		12.77%	25.53%	42.55%	8.51%	10.64%	100.00%
P32	SIT. FÍSICAS Y AMB. LABORAL	21.28%	48.94%	17.02%	6.38%	6.38%	100.00%
P33		19.15%	63.83%	12.77%	2.13%	2.13%	100.00%
P34		23.40%	55.32%	19.15%	0.00%	2.13%	100.00%

Promedio de encuesta.

PERSONA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34		
P1	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3		
P2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4		
P3	4	4	4	3	4	3	5	5	2	3	4	3	3	5	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4		
P4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4		
P5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3		
P6	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	1	4	4	4		
P7	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5			
P8	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	5	2	3	4	5	5		
P9	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4		
P10	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4		
P11	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4		
P12	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3		
P13	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
P14	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3		
P15	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4		
P16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
P17	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	
P18	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	5	4	4	
P19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	
P20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P21	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3		
P22	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	1	3	4	3		
P23	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	
P24	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3		
P25	5	5	5	2	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
P26	5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3		
P27	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	3	4	4	2	2	5	4	4	3	2	2	2	3		
P28	5	5	5	1	2	5	5	5	4	3	1	2	3	3	2	5	3	2	3	1	3	1	1	1	2	3	3	4	4	4	2	1	3	4	5	
P29	5	2	4	1	1	3	4	5	2	4	4	2	2	4	2	3	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	4	
P30	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
P31	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P32	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	
P33	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3	5	5	5		
P34	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3	5	5	5		
P35	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4		
P36	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
P37	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	4	2	3	4	4	4	
P38	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	5		
P39	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	
P40	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	
P41	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
P42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P43	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3		
P44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	
P45	4	4	4	3	4	3	5	5	2	3	4	3	3	5	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	
P46	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
P47	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	
PROMEDIO	4.40	4.26	4.34	3.60	3.79	3.83	4.55	4.55	4.02	3.96	4.04	3.98	4.17	4.21	4.04	4.04	4.34	3.98	3.81	4.17	4.02	3.96	4.04	3.60	3.72	3.72	4.17	3.53	4.26	3.51	3.21	3.72	3.96	3.98		
	4.33			3.69			4.24			3.99			4.19			4.04			4.05			3.80			3.66			3.89								
	3.99																																			

Promedio de indicadores

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34
4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4	
4	4	4	3	4	3	5	5	2	3	4	3	3	5	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	
4	4	4	3	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	1	4	4	
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	5	2	3	4	5	5	
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	
4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	
4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	
4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	2	3	3	4	3	2	3	3	3	
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	
4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	1	3	4	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	
5	5	5	2	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	
5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	
5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	3	4	4	2	2	5	4	4	3	2	2	3	
5	5	5	1	2	5	5	5	4	3	1	2	3	3	2	5	3	2	3	1	3	1	1	2	3	3	4	4	2	1	3	4	5	
5	2	4	1	1	3	4	5	2	4	4	2	2	4	2	3	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	4	1	1	1	1	3	4	
4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	
5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	3	5	5	
5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3	5	5	
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	2	4	3	4	4	4	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	4	2	3	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5
4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	5	5	2	3	4	3	3	5	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
LOGRO				CRECIMIENTO			COMPROMISO			CONSERVACION			LINEA DE CARRERA			GESTION Y POLITICAS DE LA EMPRESA			IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION			INTERRELACION PERSONAL			REMUNERACIONES			ST. FISICAS DEL AMB. LABORAL					
4.40	4.26	4.34	3.60	3.79	3.83	4.55	4.55	4.02	3.96	4.04	3.98	4.17	4.21	4.04	4.04	4.34	3.98	3.81	4.17	4.02	3.96	4.04	3.60	3.72	3.72	4.17	3.53	4.26	3.51	3.21	3.72	3.96	3.98
4.33				3.69			4.24			3.99			4.19			4.04			4.05			3.80			3.66			3.89					

Promedio de factores e higiénicos.-**FACTORES MOTIVADORES**

PROMEDIO	LOGRO	CRECIMIENTO	COMPROMISO	CONSIDERACIÓN	LÍNEA DE CARRERA
	4.33	3.69	4.24	3.99	4.19
	4.90				

FACTORES DE HIGIENE

PROMEDIO	GESTION Y POLITICA DE LA EMPRESA	IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION	INTERRELACION PERSONAL	REMUNERACIONES	SIT. FISICAS AMB. LABORAL
	4.04	4.05	3.80	3.66	3.89
	3.89				

Prueba T

Estadísticas de grupo

	Sexo	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
F_Motiv	Femenino	16	4,2455	,38418	,09605
	Masculino	31	4,0576	,70793	,12715
F_Higién	Femenino	16	3,9688	,36463	,09116
	Masculino	31	3,8484	,82800	,14871

Unidireccional

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F_Motiv	Entre grupos	2,024	2	1,012	2,855	,068
	Dentro de grupos	15,597	44	,354		
	Total	17,622	46			
F_Higién	Entre grupos	1,334	2	,667	1,372	,264
	Dentro de grupos	21,381	44	,486		
	Total	22,715	46			

Área de trabajo Pruebas post

Comparaciones múltiples

Variable dependiente	(I) AreaTbjo	(J) AreaTbjo	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
F_Motiv	HSD Tukey	Administración	Ventas	,55000	,24001	,068	-,0321	1,1321
			Post-Ventas	,22007	,22875	,604	-,3348	,7749
		Ventas	Administración	-,55000	,24001	,068	-1,1321	,0321
			Post-Ventas	-,32993	,19757	,228	-,8091	,1493
		Post-Ventas	Administración	-,22007	,22875	,604	-,7749	,3348
			Ventas	,32993	,19757	,228	-,1493	,8091
	Bonferroni	Administración	Ventas	,55000	,24001	,080	-,0474	1,1474
			Post-Ventas	,22007	,22875	1,000	-,3493	,7894
		Ventas	Administración	-,55000	,24001	,080	-1,1474	,0474
			Post-Ventas	-,32993	,19757	,306	-,8217	,1618
		Post-Ventas	Administración	-,22007	,22875	1,000	-,7894	,3493
			Ventas	,32993	,19757	,306	-,1618	,8217
F_Higién	HSD Tukey	Administración	Ventas	,43625	,28101	,277	-,2453	1,1178
			Post-Ventas	,15024	,26783	,841	-,4994	,7999
		Ventas	Administración	-,43625	,28101	,277	-1,1178	,2453
			Post-Ventas	-,28601	,23132	,438	-,8471	,2751
		Post-Ventas	Administración	-,15024	,26783	,841	-,7999	,4994
			Ventas	,28601	,23132	,438	-,2751	,8471
	Bonferroni	Administración	Ventas	,43625	,28101	,383	-,2632	1,1357
			Post-Ventas	,15024	,26783	1,000	-,5164	,8169
		Ventas	Administración	-,43625	,28101	,383	-1,1357	,2632
			Post-Ventas	-,28601	,23132	,669	-,8618	,2897
		Post-Ventas	Administración	-,15024	,26783	1,000	-,8169	,5164
			Ventas	,28601	,23132	,669	-,2897	,8618

hoc

No existe diferencia significativa

Tiempo de servicio

Comparaciones múltiples

Variable dependiente		(I) T SerEmp	(J) T SerEmp	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
F_Motiv	HSD Tukey	Hasta 2	> 2 a 5	-,21945	,20629	,541	-,7198	,2809
			>5 a 8	-,44345	,23217	,148	-1,0066	,1197
		> 2 a 5	Hasta 2	,21945	,20629	,541	-,2809	,7198
			>5 a 8	-,22400	,22418	,581	-,7677	,3197
		>5 a 8	Hasta 2	,44345	,23217	,148	-,1197	1,0066
			> 2 a 5	,22400	,22418	,581	-,3197	,7677
	Bonferroni	Hasta 2	> 2 a 5	-,21945	,20629	,880	-,7329	,2940
			>5 a 8	-,44345	,23217	,188	-1,0213	,1344
		> 2 a 5	Hasta 2	,21945	,20629	,880	-,2940	,7329
			>5 a 8	-,22400	,22418	,969	-,7820	,3340
		>5 a 8	Hasta 2	,44345	,23217	,188	-,1344	1,0213
			> 2 a 5	,22400	,22418	,969	-,3340	,7820
F_Higién	HSD Tukey	Hasta 2	> 2 a 5	-,26332	,23562	,509	-,8348	,3082
			>5 a 8	-,45938	,26519	,205	-1,1026	,1838
		> 2 a 5	Hasta 2	,26332	,23562	,509	-,3082	,8348
			>5 a 8	-,19605	,25606	,726	-,8171	,4250
		>5 a 8	Hasta 2	,45938	,26519	,205	-,1838	1,1026
			> 2 a 5	,19605	,25606	,726	-,4250	,8171
	Bonferroni	Hasta 2	> 2 a 5	-,26332	,23562	,809	-,8498	,3231
			>5 a 8	-,45938	,26519	,271	-1,1194	,2007
		> 2 a 5	Hasta 2	,26332	,23562	,809	-,3231	,8498
			>5 a 8	-,19605	,25606	1,000	-,8334	,4413
		>5 a 8	Hasta 2	,45938	,26519	,271	-,2007	1,1194
			> 2 a 5	,19605	,25606	1,000	-,4413	,8334

No existe diferencia significativa

Tiempo de experiencia

Comparaciones múltiples

Variable dependiente		(I) TExpRub	(J) TExpRub	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza			
							Límite inferior	Límite superior		
F_Motiv	HSD Tukey	Hasta 2	> 2 a 5	,00630	,24299	1,000	-,6862	,6988		
			> 5 a 8	-,33791	,25646	,682	-1,0688	,3930		
			> 8 a 12	-,26786	,36072	,945	-1,2958	,7601		
			Mayor 12 a 14	,44048	,40137	,807	-,7033	1,5843		
		> 2 a 5	Hasta 2	-,00630	,24299	1,000	-,6988	,6862		
			> 5 a 8	-,34421	,22465	,548	-,9844	,2960		
			> 8 a 12	-,27416	,33883	,926	-1,2398	,6915		
			Mayor 12 a 14	,43417	,38182	,786	-,6539	1,5223		
		> 5 a 8	Hasta 2	,33791	,25646	,682	-,3930	1,0688		
			> 2 a 5	,34421	,22465	,548	-,2960	,9844		
			> 8 a 12	,07005	,34862	1,000	-,9235	1,0636		
			Mayor 12 a 14	,77839	,39054	,287	-,3346	1,8913		
		> 8 a 12	Hasta 2	,26786	,36072	,945	-,7601	1,2958		
			> 2 a 5	,27416	,33883	,926	-,6915	1,2398		
			> 5 a 8	-,07005	,34862	1,000	-1,0636	,9235		
			Mayor 12 a 14	,70833	,46568	,555	-,6188	2,0354		
		Mayor 12 a 14	Hasta 2	-,44048	,40137	,807	-1,5843	,7033		
			> 2 a 5	-,43417	,38182	,786	-1,5223	,6539		
			> 5 a 8	-,77839	,39054	,287	-1,8913	,3346		
			> 8 a 12	-,70833	,46568	,555	-2,0354	,6188		
		Bonferroni	Hasta 2	> 2 a 5	,00630	,24299	1,000	-,7137	,7263	
				> 5 a 8	-,33791	,25646	1,000	-1,0978	,4220	
				> 8 a 12	-,26786	,36072	1,000	-1,3366	,8009	
				Mayor 12 a 14	,44048	,40137	1,000	-,7488	1,6297	
	> 2 a 5		Hasta 2	-,00630	,24299	1,000	-,7263	,7137		
			> 5 a 8	-,34421	,22465	1,000	-1,0098	,3214		
			> 8 a 12	-,27416	,33883	1,000	-1,2781	,7298		
			Mayor 12 a 14	,43417	,38182	1,000	-,6972	1,5655		
	> 5 a 8		Hasta 2	,33791	,25646	1,000	-,4220	1,0978		
			> 2 a 5	,34421	,22465	1,000	-,3214	1,0098		
			> 8 a 12	,07005	,34862	1,000	-,9629	1,1030		
			Mayor 12 a 14	,77839	,39054	,528	-,3788	1,9355		
	> 8 a 12		Hasta 2	,26786	,36072	1,000	-,8009	1,3366		
			> 2 a 5	,27416	,33883	1,000	-,7298	1,2781		
			> 5 a 8	-,07005	,34862	1,000	-1,1030	,9629		
			Mayor 12 a 14	,70833	,46568	1,000	-,6715	2,0881		
	Mayor 12 a 14		Hasta 2	-,44048	,40137	1,000	-1,6297	,7488		
			> 2 a 5	-,43417	,38182	1,000	-1,5655	,6972		
			> 5 a 8	-,77839	,39054	,528	-1,9355	,3788		
			> 8 a 12	-,70833	,46568	1,000	-2,0881	,6715		
	F_Higién		HSD Tukey	Hasta 2	> 2 a 5	-,04029	,28172	1,000	-,8432	,7626
					> 5 a 8	-,30500	,29734	,842	-1,1524	,5424
					> 8 a 12	-,28000	,41822	,962	-1,4718	,9118
					Mayor 12 a 14	,44500	,46535	,873	-,8812	1,7712
		> 2 a 5		Hasta 2	,04029	,28172	1,000	-,7626	,8432	
				> 5 a 8	-,26471	,26045	,846	-1,0069	,4775	
				> 8 a 12	-,23971	,39285	,973	-1,3592	,8798	
				Mayor 12 a 14	,48529	,44269	,807	-,7763	1,7469	
> 5 a 8		Hasta 2		,30500	,29734	,842	-,5424	1,1524		
		> 2 a 5		,26471	,26045	,846	-,4775	1,0069		
		> 8 a 12		,02500	,40419	1,000	-1,1269	1,1769		
		Mayor 12 a 14		,75000	,45279	,471	-,5404	2,0404		
> 8 a 12		Hasta 2		,28000	,41822	,962	-,9118	1,4718		
		> 2 a 5		,23971	,39285	,973	-,8798	1,3592		
		> 5 a 8		-,02500	,40419	1,000	-1,1769	1,1269		
		Mayor 12 a 14		,72500	,53991	,667	-,8137	2,2637		
Mayor 12 a 14		Hasta 2		-,44500	,46535	,873	-1,7712	,8812		
		> 2 a 5		-,48529	,44269	,807	-1,7469	,7763		
		> 5 a 8		-,75000	,45279	,471	-2,0404	,5404		
		> 8 a 12		-,72500	,53991	,667	-2,2637	,8137		
Bonferroni		Hasta 2		> 2 a 5	-,04029	,28172	1,000	-,8750	,7944	
				> 5 a 8	-,30500	,29734	1,000	-1,1860	,5760	
				> 8 a 12	-,28000	,41822	1,000	-1,5192	,9592	
				Mayor 12 a 14	,44500	,46535	1,000	-,9338	1,8238	
	> 2 a 5	Hasta 2	,04029	,28172	1,000	-,7944	,8750			
		> 5 a 8	-,26471	,26045	1,000	-1,0364	,5070			
		> 8 a 12	-,23971	,39285	1,000	-1,4037	,9243			
		Mayor 12 a 14	,48529	,44269	1,000	-,8264	1,7970			
	> 5 a 8	Hasta 2	,30500	,29734	1,000	-,5760	1,1860			
		> 2 a 5	,26471	,26045	1,000	-,5070	1,0364			
		> 8 a 12	,02500	,40419	1,000	-1,1726	1,2226			
		Mayor 12 a 14	,75000	,45279	1,000	-,5916	2,0916			
	> 8 a 12	Hasta 2	,28000	,41822	1,000	-,9592	1,5192			
		> 2 a 5	,23971	,39285	1,000	-,9243	1,4037			
		> 5 a 8	-,02500	,40419	1,000	-1,2226	1,1726			
		Mayor 12 a 14	,72500	,53991	1,000	-,8747	2,3247			
	Mayor 12 a 14	Hasta 2	-,44500	,46535	1,000	-1,8238	,9338			
		> 2 a 5	-,48529	,44269	1,000	-1,7970	,8264			
		> 5 a 8	-,75000	,45279	1,000	-2,0916	,5916			
		> 8 a 12	-,72500	,53991	1,000	-2,3247	,8747			

Rango etario

Comparaciones múltiples

Variable dependiente	(I) Edad	(J) Edad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
F_Motiv	HSD Tukey	Hasta 25	> 25 a 30	-,07051	,25413	,992	-,7497	,6086
			> 30 a 35	,13782	,25413	,948	-,5413	,8170
			> 40	-,03242	,26702	,999	-,7460	,6812
		> 25 a 30	Hasta 25	,07051	,25413	,992	-,6086	,7497
			> 30 a 35	,20833	,25916	,852	-,4843	,9009
			> 40	,03810	,27181	,999	-,6883	,7645
		> 30 a 35	Hasta 25	-,13782	,25413	,948	-,8170	,5413
			> 25 a 30	-,20833	,25916	,852	-,9009	,4843
			> 40	-,17024	,27181	,923	-,8966	,5562
		> 40	Hasta 25	,03242	,26702	,999	-,6812	,7460
			> 25 a 30	-,03810	,27181	,999	-,7645	,6883
			> 30 a 35	,17024	,27181	,923	-,5562	,8966
	Bonferroni	Hasta 25	> 25 a 30	-,07051	,25413	1,000	-,7734	,6324
			> 30 a 35	,13782	,25413	1,000	-,5651	,8407
			> 40	-,03242	,26702	1,000	-,7709	,7061
		> 25 a 30	Hasta 25	,07051	,25413	1,000	-,6324	,7734
			> 30 a 35	,20833	,25916	1,000	-,5085	,9251
			> 40	,03810	,27181	1,000	-,7137	,7899
		> 30 a 35	Hasta 25	-,13782	,25413	1,000	-,8407	,5651
			> 25 a 30	-,20833	,25916	1,000	-,9251	,5085
			> 40	-,17024	,27181	1,000	-,9220	,5815
		> 40	Hasta 25	,03242	,26702	1,000	-,7061	,7709
			> 25 a 30	-,03810	,27181	1,000	-,7899	,7137
			> 30 a 35	,17024	,27181	1,000	-,5815	,9220
F_Higién	HSD Tukey	Hasta 25	> 25 a 30	-,09135	,28773	,989	-,8603	,6776
			> 30 a 35	,08782	,28773	,990	-,6811	,8568
			> 40	-,19885	,30233	,912	-1,0068	,6091
		> 25 a 30	Hasta 25	,09135	,28773	,989	-,6776	,8603
			> 30 a 35	,17917	,29343	,928	-,6050	,9633
			> 40	-,10750	,30775	,985	-,9299	,7149
		> 30 a 35	Hasta 25	-,08782	,28773	,990	-,8568	,6811
			> 25 a 30	-,17917	,29343	,928	-,9633	,6050
			> 40	-,28667	,30775	,788	-1,1091	,5358
		> 40	Hasta 25	,19885	,30233	,912	-,6091	1,0068
			> 25 a 30	,10750	,30775	,985	-,7149	,9299
			> 30 a 35	,28667	,30775	,788	-,5358	1,1091
	Bonferroni	Hasta 25	> 25 a 30	-,09135	,28773	1,000	-,8872	,7045
			> 30 a 35	,08782	,28773	1,000	-,7080	,8836
			> 40	-,19885	,30233	1,000	-1,0350	,6373
		> 25 a 30	Hasta 25	,09135	,28773	1,000	-,7045	,8872
			> 30 a 35	,17917	,29343	1,000	-,6324	,9908
			> 40	-,10750	,30775	1,000	-,9587	,7437
		> 30 a 35	Hasta 25	-,08782	,28773	1,000	-,8836	,7080
			> 25 a 30	-,17917	,29343	1,000	-,9908	,6324
			> 40	-,28667	,30775	1,000	-1,1379	,5645
		> 40	Hasta 25	,19885	,30233	1,000	-,6373	1,0350
			> 25 a 30	,10750	,30775	1,000	-,7437	,9587
			> 30 a 35	,28667	,30775	1,000	-,5645	1,1379