



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

**La motivación laboral y su incidencia en el desempeño
organizacional: un estudio de caso**

Tutor:
Gustavo González

Autores:
Delgado, María.
Di Antonio, Ana.

Caracas, octubre 2010



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

**La motivación laboral y su incidencia en el desempeño
organizacional: un estudio de caso**

**Trabajo de Tesis presentado como requisito parcial para optar al grado de
Licenciada en Educación
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos**

Tutor:
Gustavo González

Autores:
Delgado, María.
Di Antonio, Ana.



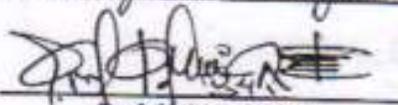
DEFENSA DE TRABAJO DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1415 de fecha 27-10-2010, para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por: DELGADO VALERY, MARÍA DE LOS ÁNGELES, C.I. 18.467.492 y DI ANTONIO DUARTE, ANA CRISTINA, C.I. 17.922.351 bajo el Título: LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO, para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

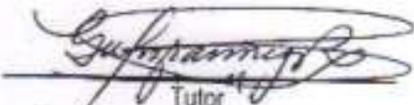
1. Hoy 12 DE NOVIEMBRE DE 2010.- En el Aula Salón de Profesores A. Eda. siendo las: 2:45 pm nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que sus autoras lo defendieran en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como **criterios para otorgar la calificación:** rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO APROBADO otorgándole la mención:
 SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Las estudiantes mostraron claridad en la terminología utilizada; dominio de los conceptos manejados y vinculación con su ámbito laboral; exposición clara, limpia y con suficiente seguridad; dieron respuestas apropiadas a las inquietudes o las inquietudes expresadas por el jurado, además que motivaron receptividad en las sugerencias realizadas en la evaluación formativa.


 Prof. Nelson Ramos
 C.I. 3629402


 Prof. Alejandro Gómez
 C.I. 14.519.054


 Tutor
 Prof. Gustavo M. González R.
 C.I. 13.846.147





DEDICATORIA

APROBACIÓN DEL TUTOR

Después de haber leído como obra de alto nivel académico, de gran valor científico, de momentos de vitalidad y facilidad de argumentación y desarrollo, para poder cumplir sus objetivos y así poder alcanzar uno de nuestros más grandes objetivos,

Quien suscribe, Profesor Gustavo González, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado La motivación laboral y su incidencia en

el desempeño organizacional: un estudio de caso, realizados por María Dagaño y Ana Di Antonio C.I. 18.461.492

17.922.351, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador.

En Caracas a los 20 días del mes de Octubre de 2010

Gustavo González

Firma del tutor

DEDICATORIA

Durante estos últimos cinco años de esfuerzo constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias y desesperanza para poder cumplir nuestros objetivos y así poder alcanzar uno de nuestros más grandes anhelos, culminar nuestra carrera, se hacen realidad los deseos de superación; y es por ello que nos damos el gusto de dedicar este triunfo a quienes en todo momento nos llenaron de amor y apoyo:

A nuestra familia, por su fraternidad en todo momento y a todas las personas que de una u otra manera creen que su desempeño laboral se ve influenciado positiva o negativamente por la motivación.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente:

A **Dios**, por nunca desampararnos y ayudarnos siempre que acudíamos a él en busca de un guía en el camino a seguir y siempre acompañarnos en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A nuestros padres, **Silvia Valery, José E. Delgado y Cristina Duarte y Freddy Di Antonio**, que siempre nos han apoyado incondicionalmente y a quienes debemos este triunfo profesional, gracias por todo su amor y dedicación para poder brindarnos una formación académica.

A nuestros hermanos, **David Delgado, Jesús Delgado y Daniela Di Antonio, Eduardo Di Antonio**, por ayudarnos y darnos ánimos de superación en todo momento.

A la **UCV**, la Máxima Casa de Estudios, y profesores por brindarnos conocimientos durante los estudios que hoy en día hacen posible la ejecución de esta investigación.

A **Gustavo González**, nuestro tutor, por su apoyo y colaboración en todo momento; por enfocarnos y ofrecernos su gran ayuda y guiarnos en todo este camino recorrido.

A **todos nuestros amigos**, que han sido importantes para nosotras durante todo este tiempo y que de una y otra manera aportaron su granito de arena.

A todos..



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos



La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso

Autores:

Delgado, María. C.I. 18.467.492

Di Antonio, Ana. C.I. 17.922.351

Resumen

Hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Esta situación motiva a las autoras de dicha investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación, por lo cual se analizará la situación y se buscarán posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente.

Palabras Claves: Motivación Laboral, Desempeño Organizacional, Satisfacción Laboral, Sentimiento de Pertenencia y Remuneración Laboral.

Abstract

Today, organizations have presented a progressive shift from which are taken into account the actions and ideas of employees who contribute to improving the work and thus increase productivity. It is estimated that lack of motivation, some employees of the Company Assets - Roots “Multiviviendas, CA” took the initiative to leave their jobs in search of improvements, both in remuneration and in the workplace. This situation motivates the authors of this research to analyze how this affects work motivation in organizational performance, to identify aspects that influence the motivation, so analyze the situation and look for possible tools to solve this problem in if present.

Keywords: Motivation, Organizational Performance, Job Satisfaction, Sense of Belonging and labor remuneration.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Índice General.....	vii
Introducción.....	16
Capítulo I. El problema.....	18
Planteamiento del problema.....	18
Justificación de la investigación.....	21
Objetivos de la investigación.....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos.....	24
Capítulo II. Marco referencial.....	25
Antecedentes.....	25
Bases teóricas.....	30
Motivación laboral	30

Esfuerzo.....	31
Necesidad.....	31
Metas organizacionales.....	31
Modelo de la jerarquía (Maslow, 1943).....	32
La teoría de ERG de Alderfer (1969).....	33
Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961).....	35
La teoría de la motivación – higiene de Herzberg (1959).....	37
Factores motivadores.....	37
Factores de higiene.....	37
Satisfacción en el trabajo.....	39
Remuneración laboral.....	41
Desempeño laboral.....	44
Comportamiento organizacional.....	45
Conducta agresiva.....	45
Conducta pasiva.....	45
Conducta asertiva.....	46
Filosofía de gestión.....	46
Visión.....	47
Misión.....	47
Objetivos.....	47

Políticas.....	47
Valores.....	47
Marco Institucional Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”.....	48
Historia.....	48
Misión.....	49
Visión.....	49
Objetivos.....	50
Valores.....	51
Capítulo III Metodología.....	53
Paradigma de la investigación.....	53
Tipo de investigación.....	54
Nivel de la investigación.....	56
Sistema de variables.....	57
Población.....	61
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
Validez de la investigación.....	62
Confiabilidad de la investigación.....	62
Talento humano.....	67
Recursos financieros.....	67

Capítulo IV. Resultados.....	68
Descripción y análisis de resultados.....	68
Capítulo V. Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	92
Referencias bibliográficas.....	93
Webgrafías.....	96
Anexos.....	99
Instrumento de recolección de datos	
Matriz de validación del instrumento de recolección de datos	
Instrumento de Validación 1	
Instrumento de Validación 2	
Instrumento de Validación 3	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow (1943).....	33
Figura 2. Modelos de ERG Alderfer (1969).....	34
Figura 3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961).....	36
Figura 4. La teoría de la motivación – higiene de Herzberg (1959).....	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de confiabilidad.....	65
Cuadro 2. Talento humano requerido para llevar a cabo la investigación.....	67
Cuadro 3. Recursos financieros para llevar a cabo la investigación.....	67
Cuadro 4. Empleados que conocen la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	68
Cuadro 5. Empleados que se sienten identificados con la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas.....	70
Cuadro 6. Empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que ejecutan sus actividades en el tiempo solicitado por el supervisor.....	71
Cuadro 7. Empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee.....	73
Cuadro 8. Proactividad que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	74
Cuadro 9. Conducta que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. según Marka, U. (2010).....	75
Cuadro 10. Toma de decisiones de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	76
Cuadro 11. Nivel que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. para relacionarse socialmente en el trabajo...	77
Cuadro 12. Identificación de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con el ambiente de trabajo.....	78
Cuadro 13. Nivel de motivación que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a sus labores organizacionales.....	79

Cuadro 14. Desempeño laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	80
Cuadro 15. Productividad laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	81
Cuadro 16. Relación Remuneración – Funciones Laborales que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	82
Cuadro 17. Relación Remuneración – Responsabilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	83
Cuadro 18. Relación Remuneración – Expectativas que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	84
Cuadro 19. Relación Cargo – Habilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	85
Cuadro 20. Empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a factores motivadores que influyen en el desempeño laboral.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Empleados que conocen la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	68
Gráfico 2. Empleados que se sienten identificados con la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	70
Gráfico 3. Porcentaje de empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que ejecutan sus actividades en el tiempo solicitado por el supervisor.....	72
Gráfico 4. Porcentaje de empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee.....	73
Gráfico 5. Porcentaje de proactividad que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	74
Gráfico 6. Porcentaje que refleja la Conducta que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. según Marka, U. (2010)....	75
Gráfico 7. Porcentaje de toma de decisiones de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	76
Gráfico 8. Porcentaje del nivel que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. para relacionarse socialmente en el trabajo.....	77
Gráfico 9. Porcentaje de identificación de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con el ambiente de trabajo.....	78
Gráfico No. 10. Nivel de motivación que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a sus labores organizacionales.....	79
Gráfico 11. Porcentaje de desempeño laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	80
Gráfico 12. Porcentaje de productividad laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.....	81

Gráfico 13. Porcentaje de la relación Remuneración – Funciones Laborales que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A..	82
Gráfico 14. Porcentaje de la relación Remuneración – Responsabilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.....	83
Gráfico No. 15. Porcentaje de la relación Remuneración – Expectativas que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A..	84
Gráfico 16. Porcentaje de la relación Cargo – Habilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.	85
Gráfico 17. Porcentaje de empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a factores motivadores que influyen en el desempeño laboral.....	87

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Este proyecto de investigación se enfoca en la importancia del talento humano en las organizaciones, por lo tanto se presentan algunos factores que determinan la motivación laboral y cómo pueden influir en el desempeño organizacional. Se considera que mediante la implementación de políticas que beneficien a los miembros de las organizaciones se puede lograr que ellos se sientan satisfechos en sus lugares de trabajo y así obtener una mejora en la productividad de las empresas.

Bajo éste planteamiento se presenta este proyecto titulado “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso” con el propósito de analizar el grado de motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” y cómo esto puede influir en el desempeño organizacional.

La metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto se basa en una investigación de campo en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas C.A.”

aplicando una encuesta a sus empleados que permita definir las expectativas que tienen con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral.

En el primer capítulo, se describe la situación real respecto a la importancia que han ido obteniendo las personas en las organizaciones, tomando en cuenta los factores que pueden asegurar un mejor desempeño y cómo las empresas pueden influir en el mejoramiento de estos factores para mantener a sus integrantes motivados. Adicionalmente se presentan los objetivos planteados para llevar a cabo esta investigación y en base a los datos obtenidos la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas C.A.” sobre la motivación y el desempeño de sus empleados brindar ciertas recomendaciones al respecto.

El segundo capítulo aborda las bases teóricas relacionadas con temas de la investigación que permiten sustentar la misma. Entre ellas se encuentra la motivación laboral, algunas teorías referentes a la motivación laboral y definiciones de ciertos términos relevantes en el proyecto. Luego, se presenta el tercer capítulo, el cual describe la metodología aplicada, las unidades de análisis, el instrumento de recolección de datos y la población evaluada para lograr los objetivos planteados, así como la determinación de la validez y la confiabilidad del instrumento aplicado para obtener resultados realmente significativos.

En base a esta información, se realizó el cuarto capítulo que contiene los resultados y análisis obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los miembros de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas C.A.”

Por último, se presenta el análisis de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones político-gerenciales para lograr un aumento de la motivación organizacional en los empleados de la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. Asimismo, seducidos por otras propuestas se capta como se ha iniciado una migración entre las empresas cada vez más necesitadas de personal especializado. En este sentido, Drucker, P. (2002), comenta:

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad. (p. 21).

Esto quiere decir, que en las organizaciones ha habido un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad.

Es por ello, que la retención y la captación del talento humano son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la organización. En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación

de la vida personal y laboral y el buen ambiente organizacional. A partir de estas afirmaciones, se pronuncia Drucker, P. (2002) comentando lo siguiente:

En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa. (p. 23).

En este contexto, retener y evitar que se marche el personal implica muchas veces activar medidas de emergencia que son reactivas y de efecto inmediato, aunque no siempre con efectos duraderos como, por ejemplo, incrementos salariales, promesas de futuro, entre otras, como indica Vásquez, M. (s/f).

Hoy en día, según afirma Rojo, P. (s/f), existen organizaciones donde lo más importante es aumentar la productividad y los ingresos sin tomar en cuenta el clima laboral que se está generando entre el personal. O bien cuando hacen las evaluaciones de desempeño toman en cuenta el resultado obtenido, dejando a un lado el proceso, premiándolos o despidiéndolos según sea el caso, sin darle la oportunidad de motivarlos y entusiasmarlos hacia la superación.

Éste posiblemente es el caso que presenta la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con sus empleados, pues los gerentes sólo toman en cuenta el nivel de productividad y competitividad que desean lograr a través de ellos, sin atender las opiniones o recomendaciones de los mismos, sin saber si ellos están motivados en cuanto al trabajo que se está realizando, en otras palabras, desconocen el por qué se muestran poco motivados. De acuerdo con Giménez K. (entrevista personal, enero de 2010) quien labora como secretaria en dicha empresa desde hace 1 año y 3 meses, se obtuvo como resultado que existe un alto nivel de rotación del personal en poco tiempo. Según datos estadísticos de la empresa, en 6 meses hubo en un cargo de promotora tres personas diferentes, con una antigüedad de 2 meses aproximadamente cada una, 2 secretarias en un tiempo de 3 meses, y 2 mensajeros en un tiempo de 2 meses. Se estima que por falta de motivación, estos empleados

tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Esta situación descrita anteriormente motiva a las autoras de dicha investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación, y en qué grado se encuentra su identidad organizacional identificando sus expectativas con respecto al clima laboral, relaciones personales y salarios que de una u otra manera impiden que se sientan identificados con la organización anteriormente mencionada y se creen aspectos desmotivadores.

Es por esta razón que lo más importante es mantener al personal estimulado, o lo que es lo mismo, que se encuentre satisfecho y éste es uno de los posibles problemas que puede presentar la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A”, por lo cual se analizará la situación y se buscarán posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente. No se debe enfocar solamente la satisfacción del punto de vista material (aunque es muy importante, no debe convertirse en la única forma de estimulación), existen otras variantes, que pueden llevarse a la práctica con el apoyo de todos.

Por lo tanto se desea saber ¿Cuál es la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”? ¿Cuál es el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto a la Filosofía de Gestión de dicha organización? ¿Cuáles son las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral? ¿Cuál es la relación que existe entre el salario y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.?”

Justificación de la Investigación

La retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de hoy, según lo indica Abad, R. (2000): “Si perdemos a la gente crítica e importante, seguramente esta tónica se extenderá al resto del talento” (p. 42). Es decir, es de gran importancia conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, obteniendo como resultado mayor competitividad organizacional. En tal sentido, continúa Abad, R. (ob. cit.):

La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. (p. 54).

Por lo tanto, las organizaciones no deberían mantener a los empleados insatisfechos, ya que la insatisfacción incide directamente en la productividad de la organización. Estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa.

Del mismo modo, Abad, R. (2000), también sostiene que “es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite”. (p. 55). De esta manera, reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o,

por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, es decir, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva.

Este proyecto de investigación, se considera importante porque responde a la necesidad de analizar la motivación laboral en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” determinando el grado de conocimiento de los empleados con respecto a la filosofía de gestión de la empresa y sus expectativas sobre el salario, el desempeño y la motivación laboral, porque a través del libro de registro de asistencia diaria se han evidenciado constantes inasistencias injustificadas por parte de los empleados, un bajo rendimiento en el desempeño de los mismos y un alto grado de rotación de personal, ya que se les exige laboralmente y no son tomados en cuenta en las decisiones de trabajo. Giménez, K. (2010).

Sin embargo, antes de realizar una investigación es necesario saber si se tienen los recursos necesarios para llevarla a cabo, en este caso, se cuenta con el apoyo y la participación de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. y todos sus empleados, el tiempo, los recursos financieros, la información y los conocimientos necesarios para ejecutar el proyecto; por lo tanto la investigación es completamente factible.

Asimismo, se debe determinar si realmente se obtendrán resultados importantes, por lo que Ávila (2006) plantea que “Todo proyecto de investigación debe manejar la utilidad del estudio para establecer su relevancia” (p. 24). En base a esto, dicha investigación tiene relevancia social porque se recomendará un conjunto de herramientas innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados que laboran en la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. De esta manera, se busca beneficiar a todo el personal que labora en dicha empresa, creando una motivación para realizar su trabajo, un buen clima organizacional adecuado.

Igualmente tiene relevancia científica porque se obtendrán ciertos resultados importantes respecto a la relación entre el grado de conocimiento sobre la filosofía de gestión de la organización que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A., sus expectativas acerca del salario, el clima y la

motivación laboral como factores determinantes del desempeño organizacional, además de la elaboración y aplicación de un instrumento mediante el cual se recolectarán estos resultados podría ser utilizado en otro momento en que la organización se encuentre en una situación similar a la actual para así aplicar algunas estrategias que permitan mejorar estos aspectos en los empleados y obtener un mayor rendimiento por su parte.

Del mismo modo, presenta relevancia institucional porque una vez obtenida y analizada la información requerida se le presentará a la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. un conjunto de recomendaciones político-gerenciales que podrán aplicar para mejorar la motivación y el clima organizacional de los empleados para así aumentar el desempeño organizacional y obtener mayores beneficios a largo plazo.

Por último, la motivación de las investigadoras surge del interés por la retención de los empleados como base fundamental para lograr un alto desempeño organizacional. A partir de este punto se determina que la organización presenta un alto grado de rotación de personal, y un bajo nivel de desempeño por parte de los empleados; por lo tanto, se considera necesario analizar la situación y determinar si algunos factores como el conocimiento de la filosofía de gestión de la organización, el salario, el clima organizacional y la motivación influyen en el desempeño organizacional de los empleados; para generar posibles soluciones al respecto.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto a la Filosofía de Gestión de dicha organización.
- Determinar las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral.
- Interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”
- Proponer un conjunto de recomendaciones político-gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los empleados de la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

Los antecedentes consultados, orientan el desarrollo de la investigación, ya que, están vinculados directamente con la problemática, tal como se muestra a continuación:

Como antecedentes de la investigación se presenta el realizado por Gómez, C. y Mongua, O. (2005); para optar a la licenciatura en Educación, en la Universidad Central de Venezuela, titulado *Módulo Instruccional para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del departamento de registros médicos y estadísticas de salud del Hospital Universitario “Dr. Luis Razetti” Barcelona Estado Anzoátegui*. El objetivo de esta investigación fue diseñar un módulo instruccional, a través del cual se pueda adiestrar al personal que labora en el Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital Universitario “Dr. Luis Razetti”, Barcelona - Estado Anzoátegui, y lograr así mejorar las relaciones interpersonales. Fue un estudio de tipo descriptivo, con diseño de campo, aplicado a ochenta y cinco (85) empleados del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud; mediante un cuestionario, validado por expertos, presentando los datos en cuadros y gráficos sectoriales. Su interpretación permitió la realización de inferencias que sirvieron de referencia para la formulación de las siguientes conclusiones; las relaciones se encuentran afectadas negativamente debido a la interacción inadecuada que dificulta la comunicación, el trabajo en equipo, la aceptación, y el respeto de opiniones, se muestran debilidades cuando los empleados

se comunican y no son escuchados con suficiente atención, los encuestados manifiestan desgano o ansiedad al interactuar con los compañeros, se enojan, aíslan, no se sienten aceptados y consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta y por último los trabajadores no habían recibido orientaciones de este tipo, lo que afecta negativamente la calidad de las relaciones, por lo que se confirmó la necesidad de diseñar el módulo instruccional para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del departamento de registros médicos y estadísticas de salud del Hospital Universitario “Dr. Luis Razetti” en Barcelona, Estado Anzoátegui.

Esta investigación se centró en las relaciones interpersonales de los empleados del departamento de registros médicos y estadísticas de salud del Hospital Universitario “Dr. Luis Razetti” Barcelona Estado Anzoátegui, proporcionó gran información de tipo bibliográfico respecto a la relaciones interpersonales, su importancia e influencia para el bienestar, la motivación y a su vez el desempeño de otra organización como es el caso de Empresa Multiviviendas, C.A. donde se analizarán varios factores que puedan afectar el ámbito laboral de los empleados.

La investigación llevada a cabo por Roa, L. y Sarache, Y. (2007) para optar a la licenciatura en Educación, en la Universidad Central de Venezuela, tiene por título Programa pedagógico dirigido a mejorar el clima organizacional de la U.E.N “Ramón Isidro Montes” también es considerada un antecedente para este proyecto. El objetivo se centró en diseñar un programa pedagógico dirigido a mejorar el clima organizacional de la U.E.N “Ramón Isidro Montes”. Fue una investigación de tipo campo de nivel descriptivo ya que las autoras fueron al contexto a obtener información relacionada con el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales y se realizó una descripción sistemática de los hechos con el propósito de identificar y especificar las características que influyen en el clima organizacional a través de cuestionarios y observaciones aplicadas al personal objeto de estudio. Mediante esta investigación se concluyó que el clima organizacional no es dinámico ni participativo, lo que conlleva a que el personal docente, administrativo y obrero no se

sienta satisfecho con el ambiente donde se desenvuelven, así mismo, el personal considera que se deben manejar y poner en práctica los valores organizacionales tales como respeto, amor, responsabilidad, tolerancia y compromiso, los cuales permitan realizar de manera satisfactoria y agradable sus actividades. Por otro lado, se considera que la función supervisora en la institución se efectúa ocasionalmente sin realizar ningún tipo de estímulo que le permita al personal docente, administrativo y obrero resolver y afrontar con autonomía sus problemas. Finalmente, en relación a la motivación orientada al logro institucional y motivación al mejoramiento profesional y personal que afectan a los actores institucionales, se encontró que la institución no les brinda las condiciones necesarias para que el personal docente, administrativo y obrero puedan cubrir sus necesidades de progreso y crecimiento donde fortalezcan sus habilidades y capacidades profesionales y personales.

Esta investigación orientó al presente trabajo de investigación, porque se analizan factores como el clima organizacional, las relaciones interpersonales y la motivación orientada al logro institucional y al mejoramiento profesional y personal; los cuales también serán determinantes en la realización del proyecto que se llevará a cabo en Empresa Multiviviendas C.A. Además contribuyó a la realización y aplicación de los métodos y técnicas de recolección de datos y aportó ciertas bibliografías para obtener información pertinente.

Adicionalmente se considera relevante la investigación de Rodríguez, Y.; Segura, P. y Velásquez, A. (2007) para optar a la licenciatura en Educación de la Universidad Central de Venezuela, titulada *La autoestima y satisfacción laboral en docentes de educación básica*, la cual se centró en diseñar un módulo instruccional para los docentes de la Escuela Básica Boyacá I, que les permita mejorar los niveles de autoestima y su satisfacción laboral, para así contribuir con el desarrollo de un proceso de Enseñanza – Aprendizaje exitoso. Es una investigación de campo en la que se utilizó la observación y la encuesta a través de cuestionarios y entrevistas, facilitados a la muestra para obtener un diagnóstico de sus niveles de satisfacción laboral y autoestima, mediante lo que se pudo concluir que la mayoría de los docentes

encuestados tienen baja autoestima, baja satisfacción laboral y no desarrollan cabalmente sus habilidades y talentos debido que, no cumplen con su planificación, es por esto que se recomienda fomentar el trabajo en equipo para que exista el apoyo entre colegas.

Esta investigación, se centró en determinar los niveles de autoestima y satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica Boyacá I, facilitó gran información conceptual sobre teorías y factores de la satisfacción humana y cómo determinar el nivel de satisfacción presente en los empleados, ya que primero hace un diagnóstico de los niveles de satisfacción laboral a la muestra representativa, determinando los aspectos que influyen en ella, al igual que esta investigación, que tiene como propósito determinar cómo influye la motivación laboral dependiendo de factores como la satisfacción laboral, autoestima, reconocimiento, sentido de pertenencia, entre otras; y cómo inciden en el desempeño organizacional de la Empresa Multiviviendas, C.A.

De igual manera se presenta el trabajo de Salas, A. (2006) presentado para optar por la licenciatura en Educación, en la Universidad Central de Venezuela, el cual tiene por título *Niveles de satisfacción laboral de los maestros del preescolar del Municipio Chacao*. Su objetivo es diagnosticar los niveles de satisfacción laboral de los maestros de preescolar de las escuelas públicas nacionales del Municipio Chacao. El tipo de investigación utilizada fue de campo y de nivel descriptivo porque se obtuvo información directamente de los docentes y se hizo el diagnóstico a través de una descripción detallada del estado de satisfacción e insatisfacción de los docentes utilizando como técnica la encuesta a través de cuestionarios con preguntas cerradas, lo que permitió concluir que los maestros no están satisfechos con las remuneraciones recibidas por su labor, sin embargo, se encuentran satisfechos con los factores motivacionales (ambiente de trabajo, trabajo en sí mismo, reconocimiento, autonomía laboral).

Esta investigación, tuvo como propósito estudiar el nivel de satisfacción laboral de los maestros de preescolar de escuelas del Municipio Chacao, en cuanto a

remuneración, autonomía, entre otros factores. Esto se relaciona con este proyecto de investigación, ya que son algunos de los factores que se estudiarán para determinar su incidencia en la motivación de los empleados de la Empresa Multiviviendas, C.A, y se tomaron algunos aspectos metodológicos para la recolección de este tipo de datos, además, aportó conceptos y bibliografías significativas de estos factores para complementar las bases teóricas.

Siguiendo en este mismo contexto, se presenta el trabajo de investigación de Estrada, A. (2007), para optar el Magister Artium en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, titulado *El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital*. Su objetivo fue establecer el grado de satisfacción del clima organizacional y motivación del recurso humano en la dirección del área de salud Guatemala Central. El tipo de investigación utilizada fue de campo y de nivel descriptivo ya que se estudió una población de 84 empleados, se utilizó el método cualitativo y como fuente de recopilación de datos se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas. Se concluyó que el clima organizacional influye de una u otra manera en las actitudes y conductas de los empleados y se estableció que el grado de satisfacción en la dirección del área de salud Guatemala Central respecto al clima organizacional es satisfactorio, mientras que la motivación laboral es satisfactoria media.

Esta investigación se relaciona con este proyecto de investigación, ya que se busca identificar todos los factores que inciden en la motivación laboral y por ende recae sobre el desempeño de la organización, dichos factores son la realización personal, el clima organizacional, el reconocimiento laboral, entre otros. Del mismo modo aportó información teórica para sustentar dicha investigación y brindó apoyo en la realización del instrumento de recolección de datos.

BASES TEÓRICAS

Motivación Laboral

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores.

Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana. Como indica Rodríguez, D. (2004)

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

La motivación humana se define como “*un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.*” Koenes, (1996). (p. 191). De igual modo, Amorós, E. (2007), define la Motivación Laboral como “*las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se*

comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (P. 81).

Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Dentro de este contexto, se extrajeron tres elementos claves que se pueden sacar de la definición anterior, los mismos son:

- **Esfuerzo:** Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- **Necesidad:** Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfacerán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.
- **Metas organizacionales:** es decir los objetivos que la organización busca.

Lo anteriormente señalado podría no reflejarse en la Empresa en cuestión, debido a que en la entrevista preliminar se obtuvo una inestabilidad en la permanencia de los empleados en un cargo específico, esto evidentemente señala tal como lo expone la Escuela Clásica de Administración, que los empleados trabajan sólo por la remuneración y no por satisfacción personal e identificación con la empresa.

A continuación se presentan algunas teorías de motivación que intentan explicar la conducta humana, tratando de identificar qué factores los motiva, entre ellas figuran:

- a) El modelo de la jerarquía de Maslow.
- b) La teoría ERG de Alderfer.
- c) La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.
- d) La teoría de la motivación - higiene de Herzberg.

Modelo de la Jerarquía (Maslow, 1943)

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que

laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.



Figura 1. Pirámide de Maslow. (1943).

En este orden de ideas, Espinoza, H. (2009), en su artículo “*La Pirámide de Maslow*”, afirma que la idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Esta teoría se acopla a la investigación ya que es importante que los empleados satisfagan previamente ciertas necesidades, como las fisiológicas, las de protección y seguridad, las sociales y las de mantenimiento de estatus para lograr alcanzar la autorrealización y poder desempeñarse en el área laboral adecuadamente.

Alderfer, (1969), cuestionó el número de niveles de necesidad de Maslow y su superposición, desarrollando una teoría de las necesidades en tres niveles, el modelo ERG que se explica a continuación:

La teoría ERG de Alderfer (1969)

Clayton Alderfer, (1969) propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow, referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación. El mismo considera que los trabajadores deben de cubrir:

- Necesidades de Existencia (E), que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.
- Necesidades de Relación (R), agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.
- Necesidades de Desarrollo (D), que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008), comentan que el modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores, junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía. (P. 35).

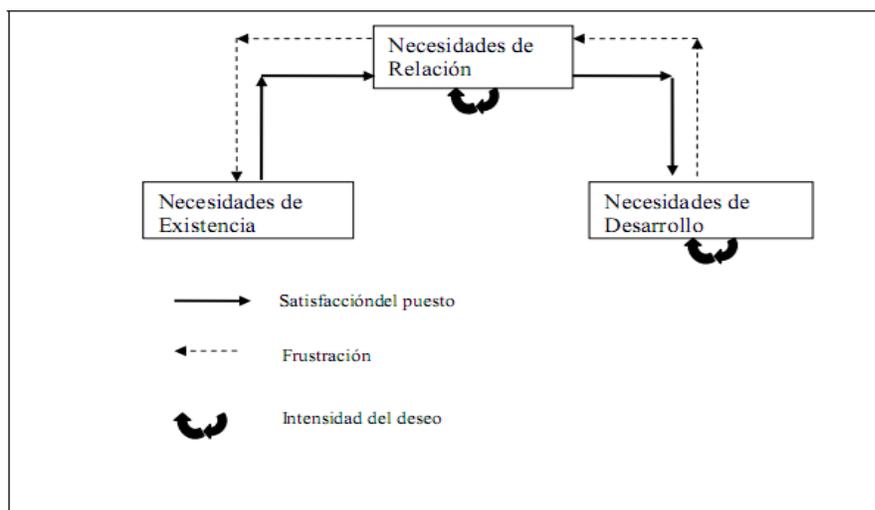


Figura 2. Modelo de ERG. Alderfer (1969).

Los mismos autores afirman que esta teoría facilita la investigación de las necesidades de los trabajadores, al plantear que la conducta laboral no depende exclusivamente de la satisfacción de necesidades superiores, ya que puede centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores. Este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión. (P. 36).

Esta teoría se relaciona con la investigación ya que como se explica anteriormente la satisfacción laboral de los empleados puede ser afectada por múltiples factores independientes entre sí y cada uno de estos factores puede tener más importancia que los demás según los intereses del individuo.

En este contexto, McClelland también propone tres niveles en su teoría de la motivación:

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961)

McClelland (1961) considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

Para Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008), de acuerdo con esta teoría, el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar, ser reconocido en su trabajo y alcanzar las metas propuestas.

McClelland, (1961) también afirma que además del motivo de logro, las necesidades de poder y afiliación son importantes, pero deben de estar subordinadas a la de logro, las personas con alta necesidad de poder desean poseerlo en su trabajo, e influir en las personas y en las situaciones, para lo que están dispuestos a correr riesgos. Suelen realizar acciones que afectan a la conducta de otros y despiertan en ellas fuertes emociones.

Si un directivo está motivado principalmente por el poder, su deseo de controlar y dirigir todo le puede imposibilitar el discernir en qué momento debe dar su brazo a torcer, entrando en una lucha de poderes que puede incluso impedir la consecución de metas. McClelland definió el "Síndrome de necesidad de liderazgo" como la conjunción en un individuo de una alta necesidad de controlar e influir en los demás (motivación por el poder) y una alta capacidad de autocontrol que evita agresividades inútiles y luchas estériles. Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008) (P. 45).



Figura 3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961).

La teoría de McClelland se adapta a la investigación porque los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo.

El concepto de motivación por el logro se ha relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg en cuanto que las personas con alto sentido de logro tienden a estar interesados en los factores motivadores (el trabajo por sí mismo).

La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959)

Para explicar detenidamente la Motivación, se utilizará como propuesto a Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene. (1959). Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Amorós, E. (2007). (P. 84).

Herzberg, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las

condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

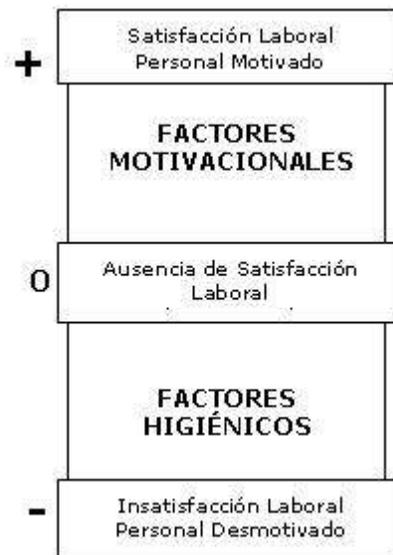


Figura 4. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959).

En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

Para analizar el problema de la presente investigación, se utilizará la Teoría de Frederick Herzberg, (Teoría Motivación – Higiene), debido a que los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” presentan características de ambos factores de dicho modelo, por lo cual se espera que al aplicar el instrumento el modelo refleje el clima organizacional que posee la empresa.

Aunque los modelos explicados anteriormente también definen las características y niveles que posee la motivación laboral, se considera que los mismos no se acoplan al clima organizacional de la empresa, ya que al poseer mayores niveles de análisis se prestan para el estudio de organizaciones de mayor tamaño, caso contrario a la situación que se plantea en esta investigación.

Satisfacción en el trabajo

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

En una investigación realizada por un conjunto de consultores externos en el área de satisfacción laboral y liderizada por Manuel Díaz Aledo en el año 2006, se obtuvo como resultado, diversos fallos que llevan a la desmotivación en el trabajo, algunos de ellos son citados a continuación:

- Jefes que no son accesibles con facilidad.
- Jefes que no escuchan o atienden suficientemente a sus empleados.
- Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas.
- No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo).

- Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa.
- Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios.
- Desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados.
- Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados.
- Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.
- Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados.
- Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados.
- Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.

En este sentido, Díaz, (2009) afirma:

Todos los temas señalados antes, como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva. (p.13)

En definitiva que, todas esas situaciones descritas que se dan en la práctica, llevan al personal a mostrar su insatisfacción en los cuestionarios y encuestas de medida del grado de satisfacción en el trabajo o de clima y ambiente laboral. Y, también, llevan al abandono de la empresa en búsqueda de otra mejor o que les satisfaga más, aunque consideren a la suya como buena dentro de su sector.

Según Amorós, E. (2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

Al estar presente estos factores, se puede decir que el empleado está satisfecho con sus responsabilidades, y por ende hará que se sienta identificado con la empresa en la cual labora. Y son éstos factores los que se esperan que logren tener los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces Multiviviendas, C.A. para que alcancen un grado de motivación y satisfacción laboral y un buen clima organizacional. No obstante, estas expectativas no son altas, pues como ya se mencionó la entrevista preliminar arrojó un alto nivel de rotación de los empleados, lo que indica una baja satisfacción laboral.

Remuneración Laboral

En las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina salario.

Según el Boletín emitido por la Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003), el salario es el precio

pagado por la realización de un trabajo y puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc.

La Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en el Título III, Capítulo I, Artículo 133 define salario de la siguiente manera:

Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Esto quiere decir, que la remuneración laboral es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador por las habilidades que este tenga durante un tiempo determinado para que se produzca una determinada tarea organizacional.

En este contexto, López, C. (2001) añade que las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de

complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

Lawler, (1986), citado por Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008), plantea que:

-El salario satisface en función de cuanto se ha recibido y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir.

- Los sentimientos de satisfacción están influenciados por comparaciones con los recibidos por los demás.

- Se tiende a sobreestimar la remuneración de los que realizan trabajos similares, por una valoración superior del rendimiento propio, merecedor por tanto de mayores retribuciones.

El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización. Los autores citados anteriormente indican que *“la remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos (satisfactores de necesidades), actuando en el sentido de factor higiénico según Herzberg, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.”*

En unas encuestas realizadas a los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” en el año 2009, se reflejó como resultado que el factor salarial no se ha objetivado como gran contribuyente a la satisfacción de los empleados, es decir, se considera que el dinero no es el principal factor motivante.

Aunque el dinero no se pueda considerar un factor motivador, los incentivos financieros han sido utilizados con éxito por las empresas industriales con el objetivo de que los trabajadores se identifiquen con las metas de la organización para lograr mejoras de la productividad.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, entre otras, de modo que le

permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

Desempeño Laboral

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2000). (p. 84).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Bittel, (2000), plantea que “*el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía*”. (p. 52). Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una empresa de servicios como es el caso de Multiviviendas, C.A., puede afectar la calidad de servicio y por ende, la productividad de la organización.

Comportamiento Organizacional

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional.

Robbins, S. (1998) define el comportamiento organizacional como *“un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”*

Según lo anteriormente dicho, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y aspectos se integran para formar un todo.

Marka, U. (2010) en su artículo en línea “Cómo tratar con personas difíciles”, existen tres tipos de conducta principales: agresivo, pasivo y asertivo. A continuación se presenta cada una de ellas:

- **Conducta Agresiva:** La persona trata de satisfacer sus necesidades, le gusta el sentimiento de poder pero en el fondo sabe que se está aprovechando de los demás, repite constantemente que tiene razón pero oculta un sentimiento de inseguridad y de duda, suele estar sola puesto que su conducta aleja a demás, tiene la capacidad de desmoralizar y humillar a los demás, se la puede reconocer por su típico lenguaje verbal y corporal.
- **Conducta Pasiva:** Los demás se aprovechan de ella fácilmente (además, fomenta esta actitud), suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad que se refuerzan siempre que entra en contacto con una persona agresiva, está enfadada consigo misma porque sabe que los demás se aprovechan de ella, es tímida y reservada cuando está con otras personas, se

agota y no tiene mucha energía ni entusiasmo, su actitud acaba irritando a los demás, absorbe la energía de los demás.

- **Conducta Asertiva:** Se preocupa por sus derechos y por los de los demás, por lo general, acaba consiguiendo sus metas, respeta a los demás, está dispuesta a negociar y a comprometerse cuando lo considera oportuno, cumple siempre sus objetivos, está preparada para asumir riesgos y, si no funciona, acepta que los errores formen parte del proceso de aprendizaje, reconoce sus fracasos y sus éxitos, es entusiasta y motiva a los otros, se siente bien consigo misma y hace sentirse bien a los demás.

Es necesario que la gerencia de la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se identifique con la relevancia, alcance que genera la gestión personal en cada uno de los miembros que integran la empresa y se le de importancia a lo que representa el saber manejar la asertividad. Definitivamente, en la medida que se va manifestando la asertividad en los miembros de la empresa, los resultados se manifiestan positivamente con un buen clima organizacional.

Filosofía de Gestión

En una organización, similar a Multiviviendas, C.A., no es suficiente tener una infraestructura de producción y generar unas normas a seguir, también es necesario que los principios que maneja la empresa sean compartidos en todos los niveles por el talento humano que forma parte de dicha organización. Es por esta razón, que se debe crear una filosofía de gestión y que los empleados se sientan identificados con cada uno de los elementos que la conformen. Etkin, J. (2007) define a la filosofía de Gestión como “un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y comportamientos de sus integrantes” (p. 19)

Adicionalmente en una entrevista realizada al Consultor Organizacional, García, J. (2009), en artículo denominado *Organizaciones Inteligentes*, señala que la filosofía de gestión de una organización está compuesta por elementos como:

- **Visión:** representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro.
- **Misión:** representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos y ámbitos de actuación.
- **Objetivos:** representan los cambios deseables y posibles que espera la organización con la intención de lograr la visión, aprovechar las oportunidades y fortalezas y reducir las amenazas y debilidades que tiene la organización hoy y a futuro.
- **Políticas:** representan las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, aclaran, conducen y centran la acción de la gestión institucional.
- **Valores:** Constituyen el conjunto de creencias y normas que la organización va creando y arraigando en el talento humano para mantener una relación de afinidad compartida en la búsqueda de un interés colectivo.

Analizando los elementos anteriores, se puede decir que la visión debe lograr incorporar el esfuerzo del talento humano de la organización para construir un futuro, destinados a ser proactivos, a desarrollar identidades y talento corporativo y estar estrechamente ligada a la misión de la organización para que exista coherencia, mientras que la misión debe reflejar las necesidades que se desean satisfacer, seguidamente los objetivos deben apuntar hacia la meta fundamental de la organización y los valores deben

ser la base para inculcar aptitudes, actitudes, conductas e identidades. En resumen, conocer la filosofía de gestión les servirá para motivar, inspirar y crear conciencia a todo el personal de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” sobre las responsabilidades o compromisos que tienen tanto individual como colectivo dentro de la organización y ésta con la sociedad, lo que finalmente conlleva una mejora significativa en el rendimiento y productividad de los empleados, que es en última instancia el objetivo que persigue la empresa.

Marco Institucional

Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”



Historia

CASAS SALCEDO C.A. (CASALCA) el más fuerte aliado de Multiviviendas, C.A., nace en la Ciudad de Tovar, Estado Mérida el 16 de Mayo de Mil Novecientos Ochenta y Seis (1.986), constituida inicialmente bajo la Razón Social de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) con un capital social suscrito y pagado de Quinientos Mil Bolívares (Bs.500.000,00), reformando posteriormente sus estatutos ante el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida, con el fin de convertirse en Compañía Anónima (C.A).

En la Actualidad, posee un capital social suscrito y pagado de cinco mil millones (Bs. 5.000.000.000,00) distribuidos en Acciones de Valor Nominal, el cual le ha permitido hasta el día de hoy la consecución y construcción de obras civiles de diversas índoles y primordialmente en la solución del problema habitacional que confronta un gran sector de la población Venezolana.

Multiviviendas, C.A., siempre preocupado por avanzar dentro de un mercado tan competitivo como es el mercado inmobiliario Venezolano y en busca de fortalecer su actividad , ha firmado una alianza estratégica con el CENTRO CIUDAD LA PEÑITA I C. A., de esta alianza se desarrollarán proyectos bien interesantes para la zona de Charallave, entre ellos la promoción y venta de “LA ROCA” URBANIZACIÓN I y II Etapa", contribuyendo así con el desarrollo del país, mejorando la calidad de vida de toda la zona, generando empleos directos e indirectos.

Multiviviendas, C.A. es una empresa joven, la cual fue creada a mediados del año 2008, inscrita en el Registro Mercantil Primero del Estado Mérida, Tomo 63-A R1MÉRIDA bajo el N° 7 del año 2008, con el objetivo de satisfacer un sector de la sociedad Venezolana, con una visión actual, moderna y responsable de lo que es el concepto de promoción, venta y administración de desarrollos habitacionales.

Enfocan su mayor esfuerzo hacia la satisfacción de todas las necesidades requeridas en este tipo de actividad, tales como: responsabilidad, seriedad, atención personalizada, asesoría profesional y un capital humano que viene a representar entre otras cosas el valor agregado más importante en la empresa.

Misión

Según www.multiviviendas.com la misión de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas” C.A. se define de la siguiente manera.

En virtud de que un sector de la población Venezolana se encuentra en búsqueda de una vivienda que satisfaga sus necesidades, MULTIVIVIENDAS C.A. se ha planteado como premisa principal, la de satisfacer a esa parte de la población carente de un servicio eficiente, dedicado, actualizado, profesional, que cuente con tecnología de última generación y con un recurso humano lo suficientemente capacitado y formado para atenderlo como se merece y como solo Multiviviendas, C.A. sabemos hacerlo, sabiendo que el cliente representa el soporte fundacional del trabajo diario.

Visión

En www.multiviviendas.com se establece que la visión de dicha empresa lo citado a continuación:

Es una empresa en la que el mayor y mejor recurso, es el humano y en base a esto es que se basa la política de trabajo, conformando un equipo de jóvenes emprendedores, profesionales y capacitados en cada una de las áreas, donde puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente, conformando de este modo un equipo de trabajo bien homogéneo, comprometido y responsable en el cumplimiento de cada una de las tareas encomendadas.

De esta manera es que Multiviviendas, C.A. conforma una empresa con una visión distinta al resto y que la hace ser mucho más competitiva dentro del mercado inmobiliario del país, gracias a que utiliza los más modernos y eficientes medios de última generación para el cumplimiento de las tareas, perteneciendo a la gran familia de los que laboran gustosamente en MULTIVIVIENDAS C.A.

Objetivos

Según www.multiviviendas.com los objetivos de la empresa se centran en:

- Estar en la búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados potenciales que le permita a Multiviviendas, C.A. crecer y poder ampliar sus posibilidades, así como su cartera de clientes, razón por la cual siempre se han enfocado hacia la búsqueda de aquellas instituciones u organismos tanto públicos como privados, en el cual, de acuerdo con sus estudios puedan determinar que existe la posibilidad de poder ofrecer sus servicios, en tal sentido, están orientando sus esfuerzos hacia esta búsqueda.
- Están dirigidos a abordar de una manera efectiva a las cajas de ahorro a nivel nacional, tanto de instituciones privadas como de organismos públicos, en virtud de que allí se encuentra un alto potencial de posibles clientes, los cuales se pueden captar de una manera masiva y aprovechar un sector poco explotado, pero que igualmente cuenta con las mismas necesidades de viviendas.
- Mantener su tradicional forma de captar clientes como lo es, la atención en la obra, seguir utilizando los medios de comunicación que sean más efectivos y los cuales les den un rendimiento mayor, la mensajería de texto, instalaciones de stand en oficinas públicas o privadas, los correos electrónicos y todos aquellos medios en los cuales sientan la necesidad de utilizar para el aprovechamiento total del mercado, que se encuentra actualmente tan desprovisto de un sistema global que satisfaga una necesidad tan importante como lo

es, la de adquirir una vivienda propia que cubra con las expectativas de cada uno de sus compradores.

Valores

Multiviviendas, C.A. sabe que dentro de cualquier ámbito donde se encuentre, sea familiar, laboral, estudiantil, etc.; siempre van a estar regidos por valores o normas que van en cierta forma a determinar el desenvolvimiento de cada uno, dentro de cada área antes descrita, en este sentido Multiviviendas C. A., en su afán por motivar a uno de los recursos más importante que posee cualquier empresa, como lo es el recurso humano, posee distintos valores que hacen posible que su personal se sienta siempre con deseos de realizar cada una de las tareas encomendadas, obteniendo como resultado una actividad bien desarrollada y con un alto índice de eficacia, en este sentido se describen cada uno de esos factores que hacen posible el mejor desempeño de cada trabajador y a su vez redunde, en resultado positivos de la empresa con respecto a todo su entorno, a saber:

- .-Mística de trabajo.
- .-Responsabilidad.
- .-Honestidad.
- .-Comunicación.
- .-Seguridad.
- .-Armonía.
- .-Un alto grado de compañerismo y de motivación entre cada uno de su personal.
- .-Seriedad.
- .-Confianza.
- .-Unidad

Valores estos que son fundamentales no solo para la vida laboral de cada trabajador, sino que también se aplica para su vida personal y hace que cada día seamos mejores trabajadores y mejores personas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Paradigma de la Investigación

La investigación como práctica científica implica indagar con el fin de obtener datos de una realidad social y los cambios que experimentan, para estudiarlos y describirlos y tratar de explicar el fenómeno que se estudia, con un nivel de estructuración lógica, lo que quiere decir que, está directamente basada en el paradigma cuantitativo y tiene su base epistemológica en el positivismo.

El positivismo es el movimiento filosófico iniciado por Augusto Comte, quien según Riezu J. (2007) afirmó que *“en primer lugar significa, lo real, en oposición a lo quimérico; es decir lo propiamente accesible a nuestra inteligencia. En segundo lugar, positivismo significa lo útil, con lo que queda señalada la finalidad práctica de la filosofía positiva”* (p. 49). De acuerdo con Dobles, C.; Zúñiga, M. y García, J. (1998) el positivismo se caracteriza por postular lo siguiente: el sujeto tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice, el conocimiento válido es el científico, hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce, lo que es dado a los sentidos puede ser considerado como real, la verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre, el método de la ciencia es el único válido, el método de la ciencia es descriptivo. Esto significa, que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos y el sujeto y objeto de conocimiento son independientes: se plantea como principio la neutralidad valorativa. Esto es: que el investigador se ubique en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones. De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que este trabajo

de investigación asume el paradigma positivista lógico, ya que el problema de investigación surge de una problemática existente en la realidad social, (desmotivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”), se seleccionará una población que represente al estudio cuantitativo, por tanto, se utilizarán procedimientos estadísticos - probabilísticos para la determinación de ésta, (se pasará una encuesta a los empleados de la Empresa de Bienes- Raíces “Multiviviendas, C.A.”, para obtener información que será cuantificada), dicho instrumento de recogida de datos se les exige fiabilidad y validez a fin de garantizar la objetividad de la información obtenida, seguidamente, los datos se transforman en unidades numéricas que permiten a su vez un análisis e interpretación más precisa y una vez interpretados, se propondrán en función de los mismos, un conjunto de herramientas político – gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los empleados de la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” y así cumplir con todos los objetivos planteados.

Tipo de Investigación

La metodología de investigación utilizada está referida a la investigación de campo, que de acuerdo con Cázares, (2000), es definida como:

Aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. (p.32)

Como lo indica Cázares, la investigación se orienta al tipo de campo porque, se busca analizar las causas de la desmotivación que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” y cómo esto incide en el desempeño organizacional, mediante las encuestas y entrevistas, con el fin de obtener datos directamente de la realidad, proporcionados por el mismo objeto de

estudio para en caso de ser necesario realizar una propuesta para mejorar la motivación organizacional de los empleados.

En tal sentido, Carvajal, L. (1999), la define de la siguiente manera:

La investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). (p. 45).

De manera que, la intención es recopilar datos directamente en el contexto del objeto de estudio para determinar las expectativas que tienen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, ya que son factores que inciden directamente en la motivación laboral, a través de entrevistas, y en función de los resultados, recomendar un conjunto de estrategias político – gerenciales que ayuden a aumentar la motivación y por ende el desempeño laboral.

Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006), la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Lo mencionado anteriormente afirma que la investigación será de campo, ya que, se extraerá un problema de la realidad, se estudiará su contexto, se analizarán las acciones de los empleados que laboran en la Empresa de Bienes-Raíces Multiviviendas, C.A, y se realizarán encuestas y entrevistas para estudiar los resultados obtenidos respecto a la desmotivación laboral y el bajo desempeño organizacional con el fin de generar posibles soluciones.

Nivel de la Investigación

El estudio se enmarcará dentro de una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto, Cázares, (2000), afirma:

La Investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 25)

Esto quiere decir, que se determinarán todos los factores que de una u otra manera inciden en la creación de agentes motivadores en los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”, y se describirán sus implicaciones en el desempeño laboral.

Por otra parte, Córdova, J. (2007), la define como:

La investigación descriptiva trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características. (p. 32)

Con esto se busca describir el grado de conocimiento de los empleados respecto a la filosofía de gestión de la empresa, sus expectativas sobre el desempeño, la motivación laboral, la relación entre el salario y la motivación como factores determinantes del desempeño organizacional en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” por medio de la recolección de datos, y

así poder analizar los resultados obtenidos con el fin de buscar posibles soluciones y beneficiar a los empleados.

Hernández, Fernández y Baptista, (2003), señalan:

Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, es decir, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (p. 22).

Después de lo anterior expuesto, efectivamente será descriptiva ya que se cuantificarán los datos obtenidos en relación a el grado de conocimiento de los empleados sobre la filosofía de gestión de la empresa, la relación entre el salario y la motivación y sus expectativas respecto al desempeño y la motivación laboral como factores que inciden en el desempeño organizacional de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con el fin de obtener resultados y en base a éstos, elaborar posibles recomendaciones para su mejoría.

Sistema de Variables

A continuación se presentará un sistema de variables, es decir, una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional en función de sus indicadores. El sistema será desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores.

Fidias, A. (2006), define una variable como “características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y, lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro”. En este sentido, se puede decir que es un fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

Analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”						
Objetivos Específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Ítems
Determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados con respecto a la Filosofía de Gestión de dicha organización.	Grado de Conocimiento de la Filosofía de Gestión.	Filosofía de Gestión: está integrada por la Visión, Misión y Objetivos y expresa la doctrina fundamental de gestión institucional de la organización en tanto que establece el horizonte que orienta, su razón de ser, la dirección de su desempeño y conducción, y sus modalidades de acción.	Visión: Describe la situación futura que desea tener la empresa, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar su estado deseable. Misión: Es la razón de ser de una organización, enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Objetivos: Define lo que se quiere lograr, deben ser medibles, motivadores y su finalidad es lograr la visión organizacional.	- Entendimiento de la visión de la empresa.		1,2
				- Identificación con la visión de la empresa.		3,4
				- Entendimiento de la misión de la empresa.		5,6
				- Identificación con la misión de la empresa.		7,8
Determinar las expectativas que poseen	Desempeño y Motivación Laboral	Desempeño Laboral: Es el juicio o idea que posee el empleado	Actividades: Conjunto de trabajos o acciones que el empleado ejecuta con un fin	-Nivel de Ejecución. -Tiempo.	-Tiempo promedio empleado para la ejecución de una tarea específica.	9

los empleados con respecto al desempeño y la motivación laboral.		sobre su desempeño y su motivación laboral. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.	determinado y que contribuye a lograr las metas organizacionales. Conducta: Conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación como reacción a estímulos de su propia naturaleza o del medio ambiente. Logro de Metas: Es el alcance de los objetivos planteados por una persona en un tiempo y contexto determinados. Satisfacción: Sentimiento de agrado que experimenta un sujeto al realizar un trabajo que le interesa en un ambiente determinado.		-Actividades acordes con el cargo que desempeña.	10
					-Grado de Proactividad.	11
					-Conducta Pasiva.	
					-Conducta Asertiva.	12
					-Conducta Agresiva	
					-Toma de Decisiones y trabajo en Equipo.	13
					-Comunicación Asertiva.	14
				-Sentimiento de Pertenencia Laboral.	15	
				-Alto Desempeño Organizacional.	16	
				-Productividad Laboral.	17	
Establecer la relación que	Salario y Motivación	Salario: Es la remuneración que	Remuneración: Es el pago que recibe de	-Acorde con sus funciones.		18

existe entre el salario y la motivación de los empleados.	de los	corresponda al	forma periódica un			
	empleados	trabajador por la	trabajador de mano de		-Acorde con sus	19
		prestación de su	su patrón a cambio del		responsabilidades.	
		servicio, por las	trabajo desempeñado.		-Acorde con sus	20
		habilidades que éste	Habilidades: Son las		expectativas.	
		tenga durante un	destrezas que posee un		-Acorde con el cargo.	21
		tiempo determinado	trabajador las cuales le			
		para que se produzca	facilita realizar		-Otros factores	22
		una determinada tarea	eficientemente una		motivacionales.	
		organizacional.	tarea.			
		Reciprocidad entre la				
		remuneración que				
		recibe y las funciones				
		y responsabilidades				
		que desempeña de				
		acuerdo a sus				
		habilidades que éste				
		tenga durante un				
		tiempo determinado				
		para que se produzca				
		una determinada tarea				
		organizacional.				

Población

Según Fidias, A. (2006), la población objetivo se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio” (p. 81). También es definida por Latorre, A., Rincón D. y Arnal, J. (2003) como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (p. 65)

Esto quiere decir, que la población es el conjunto de personas accesibles para realizar la investigación, a los que se acude para responder al objeto de estudio y mediante los cuales se podrán elaborar las conclusiones de la investigación. La población está conformada por todas las personas que laboran actualmente en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A”, es decir, un total de 12 personas.

En este caso la investigación se aplicará a la población total ya que ésta no es muy amplia y es fácil abarcarla completamente, por lo tanto, se cuenta con el tiempo, los recursos y los medios para estudiar a todo el personal que labora en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se llevará a cabo la técnica de la encuesta. Para Fidias, A. (2006):

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. (p. 19).

En la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, seleccionando las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación para obtener opiniones, las cuales serán analizadas. Con la utilización de ésta técnica se espera recopilar los datos puntuales que son de interés para la investigación.

Además se aplicará la técnica de la entrevista, la cual Fidas, A. (2006) define como una “técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73). Esta se utilizará para obtener información más detallada de ciertas personas de la organización, para así adquirir datos más específicos sobre algún tema en particular que no haya podido ser abarcado totalmente mediante la encuesta.

Validez del Instrumento

Determinar la validez del instrumento implica someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hagan los aportes necesarios a la investigación y verificar si la construcción y el contenido del instrumento, se ajusta al estudio planteado.

Lago, Silvia; Gómez, Gabriela y Mauro, Mirta, (2003), indican que la validez de construcción del instrumento queda reforzada por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde. (P. 31).

Para validar el instrumento, fue evaluado por tres expertos quienes brindaron su aporte sugiriendo ciertas modificaciones que permitirían obtener mayor información mediante su aplicación. Entre estos aportes se destaca el desglose entre conocimiento e identificación de la filosofía de gestión y la inclusión del tiempo como un indicador del desempeño.

Confiabilidad del Instrumento

Lago, Silvia; Gómez, Gabriela y Mauro, Mirta, (2003), sostienen que la confiabilidad depende de procedimientos de observación para describir detalladamente lo que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación,

para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores.

Esto quiere decir que la confiabilidad representa el grado de similitud de las respuestas observadas entre el contexto del investigador o evaluador y el investigado o evaluado.

Los instrumentos de recolección de datos siempre deben ser confiables para así obtener datos que tengan significado y valor. Hernández, Fernández y Baptista (1999) respecto a la confiabilidad del instrumento señalan que “la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida produce iguales resultados” (p. 242). Por lo tanto para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se seleccionó el procedimiento denominado Test/retest, según Palella y Martins (2004), éste “consiste en volver a tomar la misma prueba al mismo sujeto o grupo de sujetos: esta segunda prueba se llama retest” (p.152), agregando además que la prueba será más confiable en la medida que los puntajes sean más iguales y recomendando no dejar un intervalo muy amplio entre ambas pruebas para reducir los factores que puedan afectar los resultados. Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se elaboró el instrumento.
2. Se seleccionó una muestra de 3 persona, las cuales trabajan en Grupo Dasa C.A.
3. Se le aplicó el instrumento de recolección de datos a estas personas.
4. Una semana después se repitió la aplicación del instrumento de recolección de datos a las mismas personas.
5. Se construyó la matriz de datos para comparar los resultados de ambas pruebas de cada una de las personas.
6. Se determinó el total de preguntas del instrumento (TPC), en cada cuestionario.
7. Se determinó el total de respuestas coincidentes (TRC), en cada persona.
8. Se determinó el coeficiente de confiabilidad (CC) del instrumento, aplicando la siguiente fórmula:

$CC = \frac{TRC}{TPC}$, donde: $0 \leq CC \leq 1$

TPC

0 = ninguna confiabilidad. 1 = total confiabilidad.

Cuadro 1. Matriz de Confiabilidad

ITEM	PRIMERA PRUEBA			SEGUNDA PRUEBA			RESULTADOS		
	A1	B1	C1	A2	B2	C2	A2/A1	B2/B1	C2/C1
1	4	5	5	4	5	5	1	1	1
2	4	3	3	3	3	4	0	1	0
3	5	5	3	5	5	4	1	1	0
4	5	3	2	5	3	3	1	1	0
5	5	5	4	5	5	3	1	1	0
6	5	5	4	4	5	2	0	1	0
7	3	5	3	3	5	2	1	1	0
8	4	5	3	3	5	3	0	1	1
9	Excelente	Muy Bien	Muy Bien	Excelente	Excelente	Muy Bien	1	0	1
10	Muy Bien	Excelente	Muy Bien	Muy Bien	Excelente	Muy Bien	1	1	1
11	Muy bien	Excelente	Bien	Excelente	Excelente	Excelente	0	1	0
12	A	A	A	A	A	A	1	1	1
13	Individual	Grupo	Grupo	Individual	Grupo	Grupo	1	1	1
14	Muy Bien	Excelente	Muy Bien	Muy Bien	Excelente	Excelente	1	1	0
15	2	5	5	2	5	5	1	1	1
16	3	4	4	3	5	4	1	0	1
17	5	5	5	5	5	5	1	1	1
18	5	5	4	5	5	4	1	1	1
19	4	1	3	4	1	2	1	1	0
20	4	1	2	4	1	2	1	1	1
21	2	1	3	4	1	2	0	1	0
22	2	5	2	2	5	2	1	1	1
23	Retos profesionales planes de carrera.	Adquisición de conocimientos	Ambiente laboral	Oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional	Obtención de Conocimientos	Ambiente laboral	0	1	1
TOTAL	23	23	23	23	23	23	17	21	13

Cuadro 1. Matriz de Confiabilidad. Test/retest,. Palella y Martins (2004)

$$CC = \frac{TRC}{TPI}$$

$$CC = 51/69 = 0,73$$

Entonces considerando que $0 < CC < 1$, el instrumento se consideró de alta confiabilidad. (Palella y Martins, ob.cit., p 155)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Descripción y Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados y análisis obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Cuadro 4. Empleados que conocen la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	Visión		Misión		Objetivos		Valores		Filosofía de Gestión	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5.Grado Máximo	6	50,00	6	50,00	7	58,34	6	50,00	6,25	52,07
4.Grado Bueno	1	8,33	1	8,33	2	16,67	1	8,33	1,25	10,42
3.Grado Medio	2	16,67	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1,25	10,42
2.Grado Bajo	1	8,33	1	8,33	1	8,33	2	16,67	1,25	10,42
1.Grado Mínimo	2	16,67	3	25,01	1	8,33	2	16,67	2,00	16,67
Total	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00

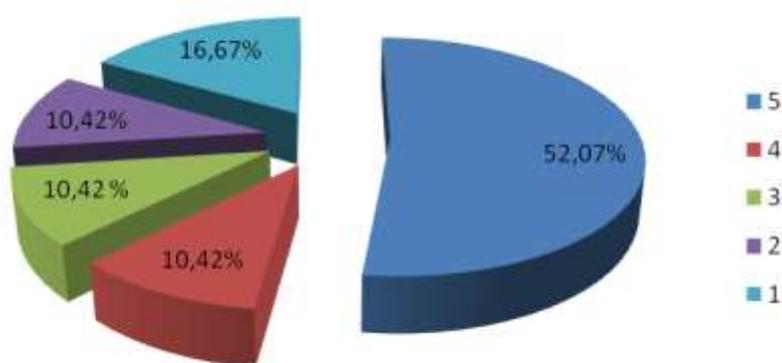


Gráfico 1. Empleados que conocen la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Como se puede observar un 58,33% (suma de las opciones 5 y 4) responden que sí poseen información concreta sobre la Visión Organizacional de la institución donde laboran, un 16,67% contesta que no la conocen a profundidad, mientras que el 25,01% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan que no conocen dicho elemento fundamental de la Filosofía de Gestión de su Organización.

Así mismo, también arroja como resultado que un 58,33% (suma de las opciones 5 y 4) responden que sí poseen información específica sobre la Misión Organizacional de Multiviviendas, C.A., un 8,33% contesta que la conoce superficialmente, mientras que el 33,34% (suma de las opciones 2 y 1) proyectan que desconocen totalmente la Misión que forma parte de la Filosofía de Gestión de su Organización.

De tal modo, un 75,01% (suma de las opciones 5 y 4) contestan que conocen los Objetivos Organizacionales por los cuales se rige la institución donde laboran, un 8,33% contesta que no los conoce a profundidad, y resto, un 16,66% (suma de las opciones 2 y 1) responde que no conoce los Objetivos de la Empresa Multiviviendas, C.A.

En este orden de ideas, se obtuvo como resultado que un 58,33% (suma de las opciones 5 y 4) conocen los Valores Organizacionales de la organización, un 8,33% responde que no la conocen a profundidad, mientras que el 33,34% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan que no conocen dicho elemento fundamental de la Filosofía de Gestión de su Organización. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

En conclusión se obtiene como resultado a esta interrogante que un 62,49% de los empleados (suma de las opciones 5 y 4) conoce la Filosofía de Gestión de la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”, un 10,42% no la conoce a profundidad, mientras que un 27,09% (suma de las opciones 2 y 1) no conoce la base por la cual la organización en cuestión se rige.

Estos datos son de preocupación para la organización, pues como se observa en el gráfico anterior el 37,51% de los empleados (suma de las opciones 3, 2 y 1) no conoce el pilar fundamental de la Filosofía de Gestión de la Empresa. Esto según Herzberg (1959) puede ser visto como una baja motivación en ambos factores (Motivacionales y de Higiene), debido a una mala praxis en la gerencia a causa de falta de inducción al momento de ingresar a la organización.

Opciones	Visión		Misión		Objetivos		Valores		Filosofía de Gestión	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Grado Máximo	6	50,00	6	50,00	6	50,00	5	41,66	5,75	47,92
4. Grado Bueno	1	8,33	1	8,33	3	25,01	1	8,33	1,50	12,50
3. Grado Medio	2	16,67	2	16,67	1	8,33	2	16,67	1,75	14,58
2. Grado Bajo	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1,00	8,33
1. Grado Mínimo	2	16,67	2	16,67	1	8,33	3	25,01	2,00	16,67
Total	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00

Cuadro 5. Empleados que se sienten identificados con la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

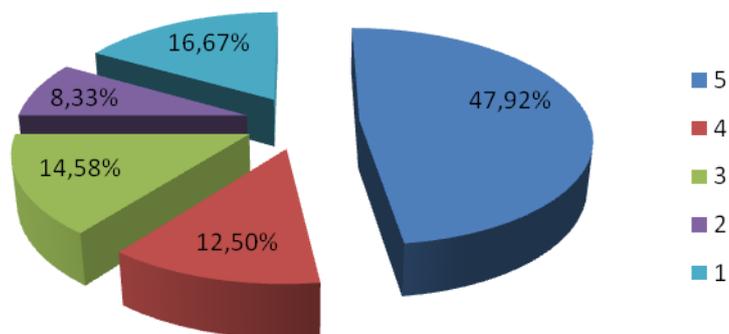


Gráfico 2. Empleados que se sienten identificados con la Filosofía de Gestión Organizacional que posee la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Como refleja el cuadro anterior, un 58,33% (suma de las opciones 5 y 4) responden que sí se sienten identificados con la Visión Organizacional de la institución donde laboran, un 16,67% contestan que se sienten poco identificados,

mientras que el 25,00% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan que no sienten ningún reconocimiento con dicha Visión Organizacional.

También se observa que un 58,33% (suma de las opciones 5 y 4) se sienten identificados con la Misión Organizacional de la Empresa Multiviviendas, C.A., un 16,67% responde que se sienten medianamente identificados, mientras que el 25% (suma de las opciones 2 y 1) sostienen no expresar ningún sentimiento de afinidad con la razón de ser de la Empresa Multiviviendas, C.A.

Seguidamente, un 75,01% (suma de las opciones 5 y 4) responden que sí se sienten identificados con los Objetivos Organizacionales de la Empresa Multiviviendas, C.A, un 8,33% contesta que se sienten medianamente identificados, mientras que el 16,66% (suma de las opciones 2 y 1) sostienen no sentirse identificados con los Objetivos que rigen a dicha Empresa.

Finalmente, se obtuvo que un 50,00% (suma de las opciones 5 y 4) afirman sentir afinidad con los Valores Organizacionales de Multiviviendas, C.A, un 16,66% contesta que sienten identificación con dichos valores, pero no a una escala alta, mientras que el 33,34% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan no tener ningún sentimiento de pertenencia con los valores que posee dicha organización. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

En definitiva, los resultados que refleja la interrogante son que un 60,42% (suma de las opciones 5 y 4) de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se sienten identificados con la Filosofía de Gestión Organizacional, mientras que un 14,58% se siente medianamente identificado, mientras que el 25,00% (suma de las opciones 2 y 1) no se siente identificado con el pilar fundamental de la Empresa.

A pesar de que se obtuvo que sólo el 62,49% de los empleados conocen la Filosofía de Gestión Organizacional de la empresa, un 60,42% de los trabajadores indicó sentir un alto grado de identificación con dicha Filosofía, resultados que señalan una incogruencia, en otras palabras, una clara desvinculación en cuanto a

la Filosofía de la Empresa se refiere, lo que también se equipara con la Teoría de Herzberg (1959) en cuanto al factor intrínseco, es decir, Motivadores.

Cuadro 6. Empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que ejecutan sus actividades en el tiempo solicitado por el supervisor

Opciones	<i>f</i>	%
Excelente	7	58,33
Muy Bien	5	41,67
Bien	0	0
Suficiente	0	0
Deficiente	0	0
Total	12	100

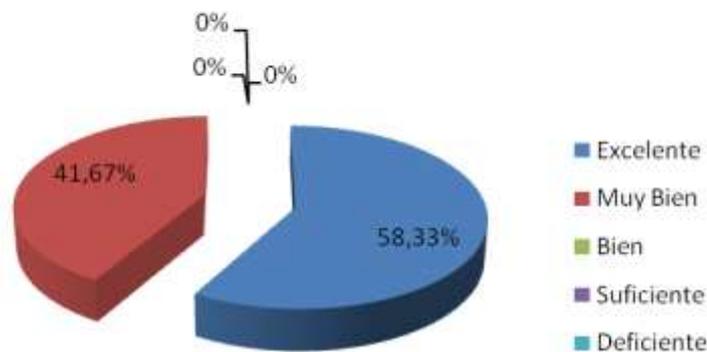


Gráfico 3. Porcentaje de empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que ejecutan sus actividades en el tiempo solicitado por el supervisor.

Tal como lo refleja el cuadro anterior, un 58,33% responden que ejecutan sus actividades en el tiempo solicitado por su supervisor de manera excelente, es decir, realizando sus actividades de forma eficiente y eficaz, mientras que un 41,67% contestan que las ejecutan cumpliendo con todos los requisitos solicitados. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Esto se ve reflejado dentro de la Teoría de Herzberg, (1959) en el factor motivador, ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados, pues depende de los mismos el cumplir sus funciones de manera eficiente. Se considera como una alta motivación respecto a los factores intrínsecos o motivadores, ya que se afirma que mientras más responsabilidades y experiencias de logros posean los empleados mayor será su motivación en el área laboral.

Cuadro 7. Empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee

Opciones	<i>f</i>	%
Excelente	1	8,33
Muy Bien	1	8,33
Bien	1	8,33
Suficiente	0	0
Deficiente	9	75,01
Total	12	100

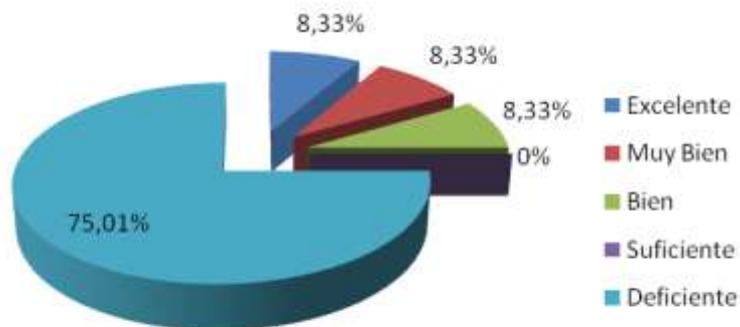


Gráfico 4. Porcentaje de empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. que creen que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee

Como se puede observar un 16,66% (suma de las opciones excelente y muy bien) arrojan estar de acuerdo en su totalidad con la relación que tienen las tareas que ejecutan con el cargo que desempeñan, el 8,33% indica estar medianamente

de acuerdo con la relación que tienen las actividades que realizan con el cargo que poseen, mientras que el 75,01% arrojan que sus tareas no están en lo absoluto relacionadas con el cargo que ejerce en la Organización. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según la Teoría de Herzberg (1959) se considera que existe una baja motivación en los factores intrínsecos en la mayoría de la población debido a que aunque los empleados cumplen con sus actividades y responsabilidades adecuadamente, ellos no se sienten identificados con todas éstas porque no están directamente relacionadas con el cargo que desempeñan en la organización.

Cuadro 8. Proactividad que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A

Opciones	<i>f</i>	%
Excelente	3	25,01
Muy Bien	8	66,66
Bien	1	8,33
Suficiente	0	0
Deficiente	0	0
Total	12	100

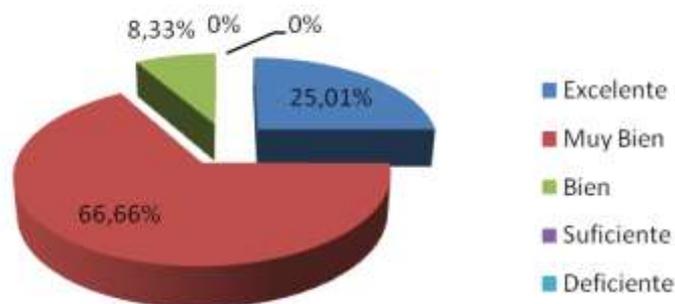


Gráfico 5. Porcentaje de proactividad que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A

Tal como lo demuestra el cuadro, un 25,01% responden que poseen un excelente grado de proactividad en la labor que desempeñan, un 66,66% contesta

poseen un alto grado de proactividad, mientras que el 8,33% arroja que tiene medianamente la iniciativa laboral. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según la Teoría de Herzberg se considera que existe una alta motivación en los factores intrínsecos o motivadores en la mayoría de la población debido a que los empleados se muestran proactivos ante la realización de sus labores.

Cuadro 9. Conducta que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. según Marka, U. (2010).

Opciones	<i>f</i>	%
A. Asertiva	10	83,34
B. Pasiva	1	8,33
C. Agresiva	1	8,33
Total	12	100

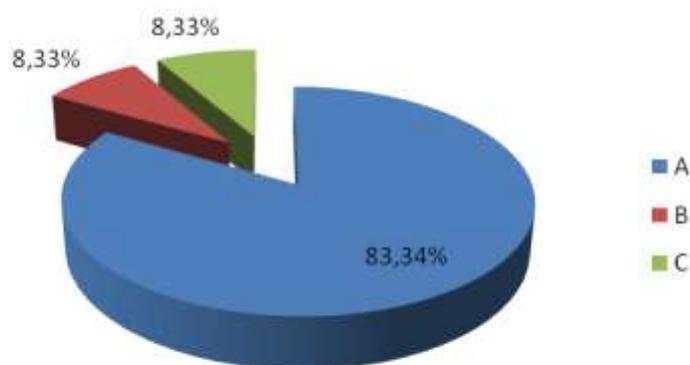


Gráfico 6. Porcentaje que refleja la Conducta que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. según Marka, U. (2010).

Se obtuvo como resultado que un 83,34% poseen una conducta asertiva, un 8,33% posee conducta pasiva, mientras que el 8,33% presenta una conducta agresiva. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Para Mora, C. (2010) en su artículo en línea “Asertividad en el trabajo”, ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a ciertos individuos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas da ventaja en la vida laboral. También afirma que “no sólo se trata de pedir para si mismos, también el hecho de saber decir si o no es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana”.

Esto según Herzberg (1959) se considera como una alta motivación respecto a los factores de higiene en los que se toma en cuenta las relaciones interpersonales, ya que la mayoría de los empleados afirmaron mantener una conducta asertiva y colaboradora con sus compañeros en el lugar de trabajo.

Cuadro 10. Toma de decisiones de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
Grupo	6	50,00
Individual	6	50,00
Total	12	100

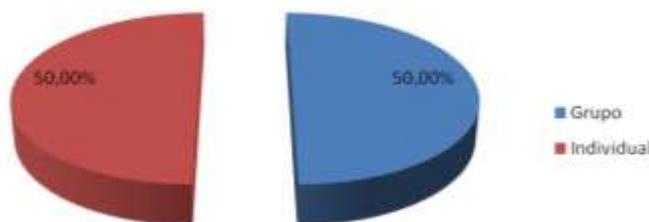


Gráfico 7. Porcentaje de toma de decisiones de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Según la encuesta realizada, un 50,00% responden que al momento de tomar decisiones laborales lo hacen en grupo, es decir, consultando a los demás

compañeros de trabajos y toman decisiones mediante el consenso, mientras que un 50,00% contesta que no toman decisiones grupales, sino optan por elegir la mejor decisión sin pedir opinión. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1959) se considera que se presenta un nivel intermedio en cuanto a los factores de higiene específicamente en el caso de las relaciones interpersonales al momento de tomar decisiones ya que un 50,00% de la población afirmó considerar la opinión de sus compañeros al momento de tomar decisiones y el otro 50,00% prefiere tomar decisiones individualmente.

Cuadro 11. Nivel que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. para relacionarse socialmente en el trabajo

Opciones	<i>f</i>	%
Excelente	7	58,33
Muy Bien	5	41,67
Bien	0	0
Suficiente	0	0
Deficiente	0	0
Total	12	100

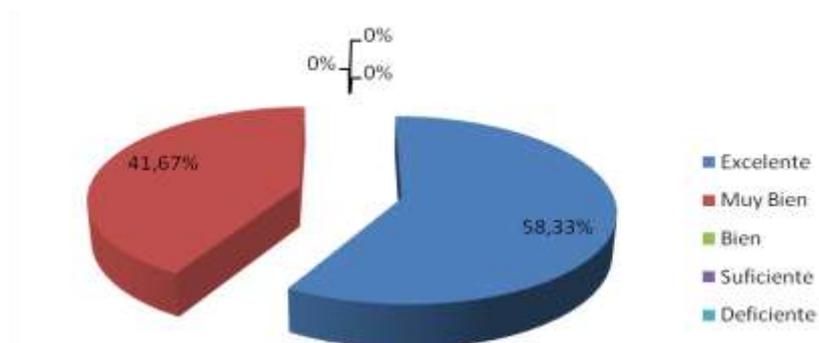


Gráfico 8. Porcentaje del nivel que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. para relacionarse socialmente en el trabajo

De esta manera, se obtiene que un 58,33% se relacionan de manera excelente con los compañeros de trabajo, mientras que un 41,67% expresan no sentirse tan seguros de relacionarse laboralmente, sin embargo se encuentran dentro del nivel mayor. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según la Teoría de Herzberg (1959) se considera que existe una alta motivación en los factores extrínsecos o de higiene en la mayoría de la población debido a que todos los empleados indicaron un alto nivel en cuanto a su capacidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.

Cuadro 12. Identificación de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con el ambiente de trabajo

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	3	25,01
4. Grado Bueno	2	16,66
3. Grado Medio	1	8,33
2. Grado Bajo	5	41,67
1. Grado Mínimo	1	8,33
Total	12	100

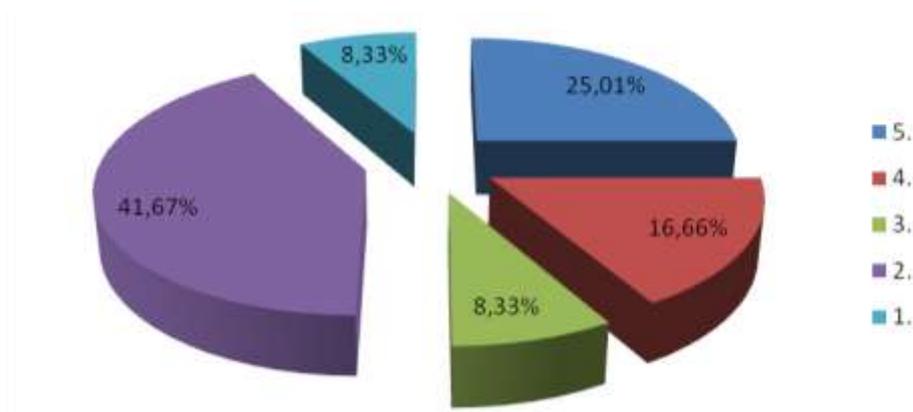


Gráfico 9. Porcentaje de identificación de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con el ambiente de trabajo

Un 41,67% (suma de las opciones 5 y 4) arrojan sentirse altamente identificados con el ambiente laboral de la Empresa Multiviviendas, C.A, un 8,33% refleja sentirse medianamente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 50% (suma de las opciones 2 y 1) expresan un bajo nivel con respecto al sentimiento de afinidad con el ambiente laboral donde se desenvuelven. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

El ambiente laboral según la Herzberg (1959) forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, en este caso se observa que una parte de la población no se ve afectada negativamente por el ambiente laboral, sin embargo la mayoría de los empleados no se sienten identificados con el ambiente laboral de la Empresa Multiviviendas, C.A. lo que puede disminuir su motivación laboral.

Cuadro 13. Nivel de motivación que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a sus labores organizacionales.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	5	41,67
4. Grado Bueno	1	8,33
3. Grado Medio	1	8,33
2. Grado Bajo	2	16,66
1. Grado Mínimo	3	25,01
Total	12	100

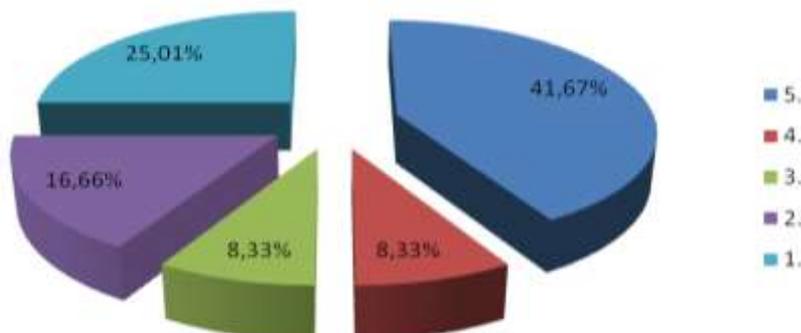


Gráfico No. 10. Nivel de motivación que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a sus labores organizacionales.

Como se puede observar un 50,00% (suma de las opciones 5 y 4) responden que sí se sienten motivados con la labor que realizan en la empresa, un 8,33% contesta que no se sienten tan motivados, mientras que el 41,67% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan que no se sienten motivados con las tareas que su cargo posee. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Cuadro 14. Desempeño laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	6	50,00
4. Grado Bueno	5	41,67
3. Grado Medio	1	8,33
2. Grado Bajo	0	0
1. Grado Mínimo	0	0
Total	12	100

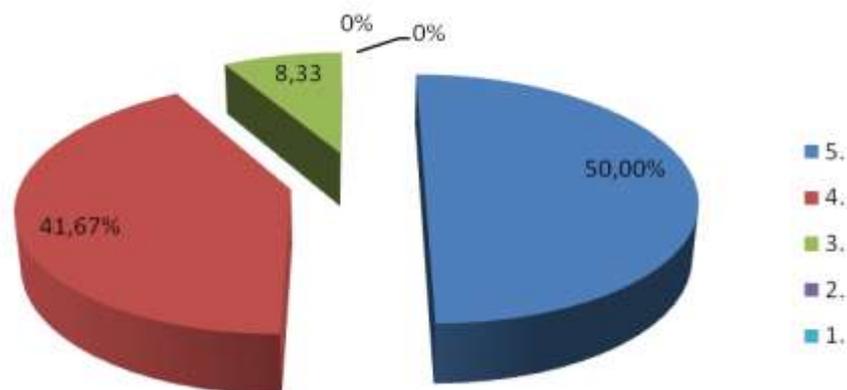


Gráfico 11. Porcentaje de desempeño laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Se obtuvo como resultado que un 50,00% respondió que poseen un excelente desempeño laboral, un 41,67% contestan que poseen un alto nivel de desempeño en su trabajo, aunque no llegan al nivel máximo, mientras que el

8,33% arroja que se desempeña medianamente, es decir no hace un mayor esfuerzo por cumplir con sus actividades de manera efectiva. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

La mayoría de los empleados afirma que poseen un nivel excelente o alto en cuanto al desempeño laboral, tomando en cuenta a Herzberg (1959) se consideraría que los factores de higiene o extrínsecos son adecuados por lo tanto los empleados se desempeñan asertivamente en el ambiente de trabajo. Sin embargo uno de los empleados arrojó un nivel medio en cuanto a su desempeño laboral lo que significa que carece de algún factor para mejorar su desempeño.

Cuadro 15. Productividad laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	6	50,00
4. Grado Bueno	6	50,00
3. Grado Medio	0	0,00
2. Grado Bajo	0	0,00
1.Grado Mínimo	0	0,00
Total	12	100

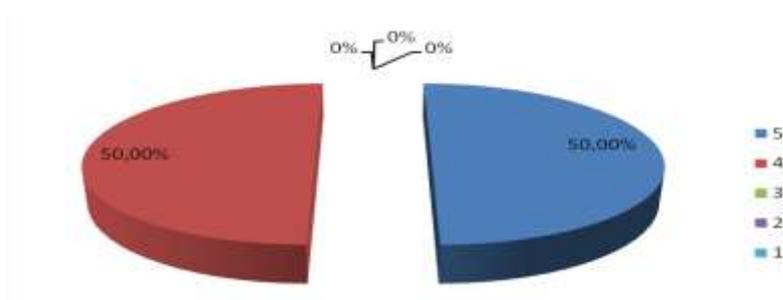


Gráfico 12. Porcentaje de productividad laboral que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Como se puede observar un 50,00% responden que tienen un excelente nivel de productividad laboral, es decir, que son eficientes y eficaces al momento de

realizar una tarea laboral, mientras que los 50,00% restantes arrojan que tienen un alto nivel de productividad laboral, pero no llega a ser excelente.

La mayoría de los empleados afirma que poseen un nivel excelente o alto en cuanto a la productividad laboral, según Herzberg (1959) se consideraría que los factores de higiene o extrínsecos son adecuados por lo tanto los empleados se desempeñan asertivamente en el ambiente de trabajo.

Cuadro 16. Relación Remuneración – Funciones Laborales que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	3	25,00
4. Grado Bueno	3	25,00
3. Grado Medio	3	25,00
2. Grado Bajo	1	8,33
1.Grado Mínimo	2	16,67
Total	12	100

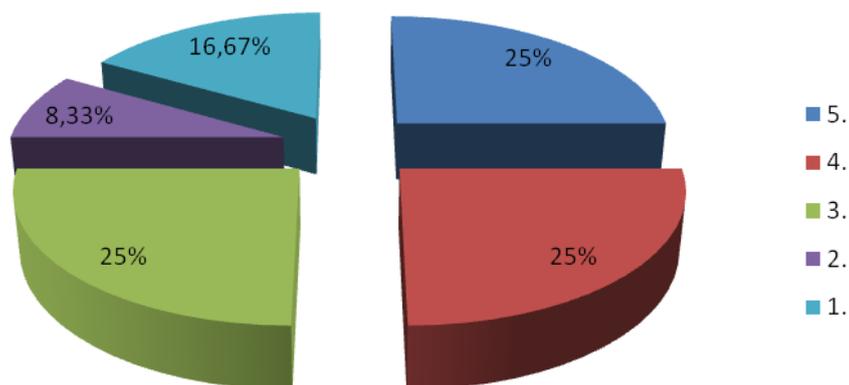


Gráfico 13. Porcentaje de la relación Remuneración – Funciones Laborales que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Se obtuvo como resultado que un 50,00,% (suma de las opciones 5 y 4) responden que la remuneración que perciben está acorde con las funciones

laborales que ejercen, un 25,00% contesta que su salario está medianamente acorde con sus labores realizadas, mientras que el 25% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan que no estar de acuerdo con la remuneración recibida como retribución del trabajo realizado. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1959) la remuneración forma parte de los factores extrínsecos o de higiene, los cuales aunque no originan motivación, evitan la insatisfacción. En la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas el 50,00 % de los empleados indican que la remuneración percibida es acorde a sus funciones, sin embargo un 25,00 % de los empleados no está de acuerdo con la remuneración que reciben por el trabajo realizado. Por lo tanto este 25,00 % de la población puede sentirse insatisfecha en el ámbito laboral lo que repercutiría en su desempeño.

Cuadro 17. Relación Remuneración – Responsabilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	3	25,01
4. Grado Bueno	3	25,01
3. Grado Medio	2	16,66
2. Grado Bajo	2	16,66
1.Grado Mínimo	2	16,66
Total	12	100

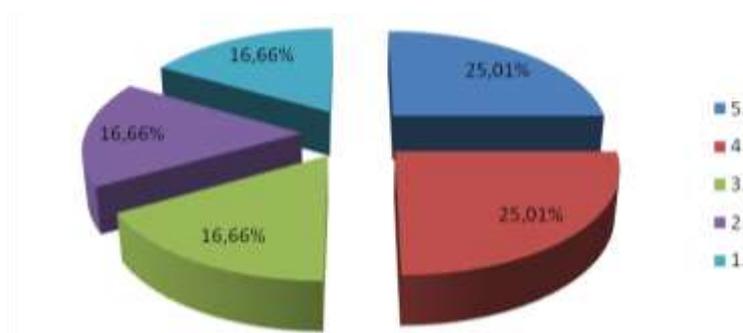


Gráfico 14. Porcentaje de la relación Remuneración – Responsabilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Como se refleja anteriormente, un 50,02% (suma de las opciones 5 y 4) responden que la retribución que reciben está acorde con el nivel de responsabilidades exigidas por la Empresa Multiviviendas, C.A., un 16,66% contesta estar medianamente satisfecho con el ingreso recibido de acuerdo a las responsabilidades adquiridas, mientras que el 33,32% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan no estar de acuerdo con la retribución que reciben por adquirir las responsabilidades que posee el cargo desempeñado. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según Herzberg (1959) la remuneración es uno de los factores extrínsecos o de higiene, capaz de evitar la insatisfacción laboral. El 50,02% de los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas indica que la remuneración percibida se adecua a sus responsabilidades en la organización, sin embargo el 50% restante de los empleados considera que la remuneración no se relaciona correctamente con sus responsabilidades. Por lo tanto el desempeño del 49,98% de la población puede verse afectado negativamente por este factor.

Cuadro 18. Relación Remuneración – Expectativas que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	3	25,00
4. Grado Bueno	3	25,00
3. Grado Medio	2	16,67
2. Grado Bajo	1	8,33
1. Grado Mínimo	3	25,00
Total	12	100

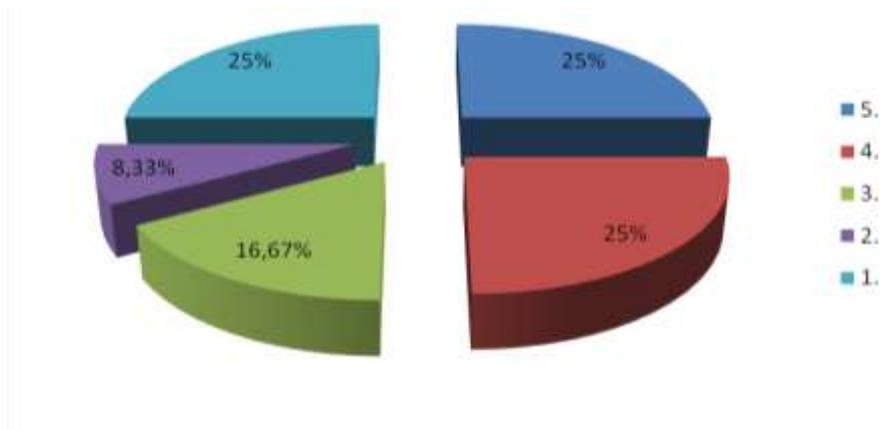


Gráfico No. 15. Porcentaje de la relación Remuneración – Expectativas que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Se obtuvo que un 50,00% (suma de las opciones 5 y 4) responden que el salario que reciben por ejecutar sus funciones laborales se encuentran inmersas dentro de sus expectativas, un 16,7% contesta que la retribución recibida no cumple totalmente sus expectativas, mientras que el 33,33% (suma de las opciones 2 y 1) arrojan que la retribución recibida por la Empresa Multiviviendas, C.A. como pago por sus actividades realizadas no cumplen su nivel de expectativas. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

La remuneración forma parte de los factores extrínsecos o de higiene según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1959). En la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas el 50,00% de los empleados sienten que el salario recibido cumple con sus expectativas y el 50,00% restante indican que la remuneración percibida no cumple con sus expectativas. Este factor pudiera repercutir negativamente en el desempeño de esta población ya que aunque no se considera que la remuneración pueda aumentar la satisfacción laboral de los empleados, si puede evitar la insatisfacción.

Cuadro 19. Relación Cargo – Habilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Opciones	<i>f</i>	%
5. Grado Máximo	5	41,67
4. Grado Bueno	5	41,67
3. Grado Medio	2	16,66
2. Grado Bajo	0	0,00
1.Grado Mínimo	0	0,00
Total	12	100

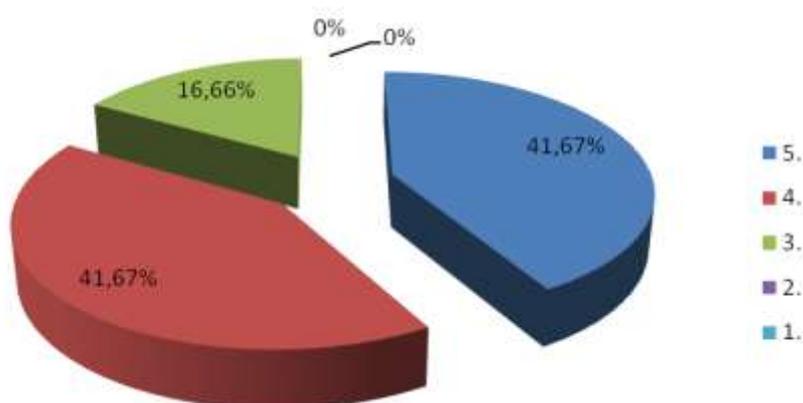


Gráfico 16. Porcentaje de la relación Cargo – Habilidades que poseen los empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.

Esta interrogante arrojó como resultado que un 83,34% (suma de las opciones 5 y 4) desarrollan completamente sus habilidades en el cargo laboral que desempeñan en la Empresa Multiviviendas, C.A., mientras que un 16,66% contesta que desarrollan sus habilidades, pero no en un nivel máximo. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

El desarrollo de habilidades en el cargo laboral según Herzberg (1959) es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral. En este caso la mayoría de la población considera que puede desarrollar habilidades en su cargo y un 16,66% considera que su cargo laboral no le permite

desarrollar completamente sus habilidades, por lo tanto estos últimos podrían presentar menor motivación en el ámbito laboral.

Cuadro 20. Empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a factores motivadores que influyen en el desempeño laboral

Opciones	<i>f</i>	%
Ambiente Laboral	8	66,67
Crecimiento Profesional	1	8,33
Cumplimiento de Responsabilidades	1	8,33
Ninguno	2	16,67
Total	12	100

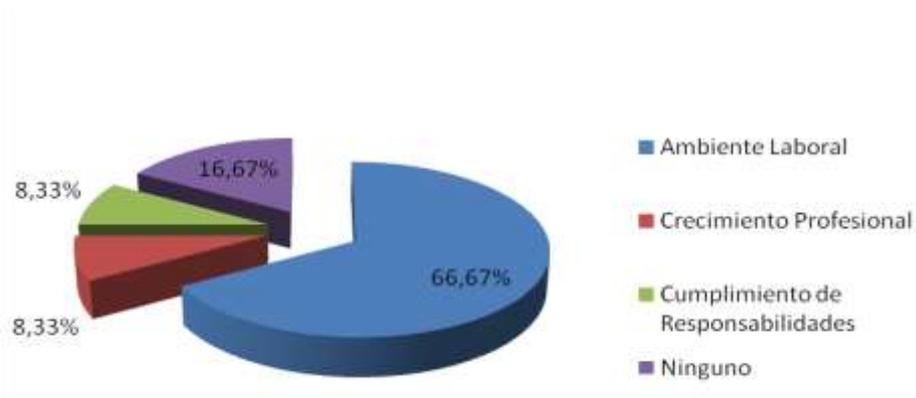


Gráfico 17. Porcentaje de empleados de la Empresa Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. con respecto a factores motivadores que influyen en el desempeño laboral

Según esta interrogante, un 66,7% están de acuerdo en que asisten a su lugar de trabajo ya que se sienten motivados por el ambiente laboral, un 8,33% contesta sentirse motivado para desarrollar su crecimiento profesional, un 8,33% arrojan

sentirse motivado a acudir al trabajo por cumplir sus necesidades y el 16,67% afirman no tener motivación alguna al momento de acudir a laborar en la Empresa Multiviviendas, C.A. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Mediante los resultados obtenidos se puede determinar que la mayoría de los empleados de Empresa Multiviviendas, C.A se sienten motivados por el ambiente laboral, considerado por Herzberg en su Teoría de la Motivación – Higiene (1959) como un factor extrínseco o de higiene que evita la insatisfacción en los empleados.

Una pequeña parte de la población se siente motivada principalmente por aspectos profesionales o por el cumplimiento de sus necesidades, los cuales se consideran factores intrínsecos o motivadores y un 16,67% afirman no sentirse motivados para asistir a su lugar de trabajo, por lo tanto la Empresa Multiviviendas, C.A debe tomar medidas al respecto ya el bajo de nivel de motivación de los empleados repercute negativamente en el desempeño laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo correspondiente a determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto a la Filosofía de Gestión de dicha organización se concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (Visión, Misión, Objetivos y Valores), sin embargo, la otra parte significativa de la población reflejan en las entrevistas no conocer a profundidad dichos elementos. Éstos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda de iniciativa propia de los mismos el averiguar sobre la Filosofía de Gestión en la Empresa donde laboran. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora actualmente en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados.

Con relación al objetivo correspondiente a determinar las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la Teoría de Herzberg. El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación. Para orientar el esfuerzo

de los trabajadores se requerirá que los objetivos del desempeño estén claramente establecidos. La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se concluye que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

En torno al objetivo correspondiente a interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están. A medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir. Según el Consultor en Gestión de Empresas, González, L. (2006), *“Hace ya muchísimos años y experiencias que demuestran que el salario es parte, y sólo una parte, de la motivación hacia el trabajo.”*, también afirma que *“sin embargo hay aún empresarios que piensan que es lo único que puede motivar a sus empleados para que sean más productivos”*. Lo anteriormente dicho quiere decir que ya no se trata de cuán alto sea el salario, aspectos como el reconocimiento, el sentirse valorado, el buen clima de trabajo y el conocimiento entre otros, son factores claves para la motivación del personal.

Para culminar, el último objetivo consiste en proponer un conjunto de recomendaciones político-gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los empleados de la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”. Se

puede decir que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. A continuación, se proponen un conjunto de herramientas político – gerenciales, que se espera que los directivos de la Empresa en cuestión logren aplicar a sus empleados para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación.

1. Organización como Herramienta Gerencial: Es necesario establecer jerarquías y agrupar actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajos productivos, es decir armonizar en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, organizar tareas, actividades y personas, motivar, comunicar, controlar y evaluar, desarrollar al personal y así mismo. Involucrar a los empleados y asignarles responsabilidades, esto implica hacer que todos los empleados de la compañía comprendan su papel y la importancia en la nueva organización, y establecer objetivos que los motiven, mientras se les asigna responsabilidades. Es sumamente importante implementar un plan de capacitación apropiado para que cada empleado pueda evolucionar en su profesión. En tal entorno, cada empleado estará más inclinado a mejorar sus habilidades para alcanzar sus objetivos personales y, como consecuencia, intercambiará su experiencia y conocimiento con otros.

2. Integración del Personal como Herramienta Gerencial: Uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa es su talento humano, es una de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad, en dos sentidos provisión y desarrollo, debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de debilidades y fortalezas del personal que labora en Multiviviendas, C.A., se debe estar atento en proporcionarles todas

las herramientas, conocimientos que garanticen productividad, resultados, además de sueldos, salarios, prestaciones que garanticen su calidad de vida. Implementar una metodología de trabajo en equipo. Incentivar la participación de los empleados es importante ya que están motivados a implementar ideas cuando ellos mismos las han propuesto. Por el contrario, un proyecto que se haya concebido y desarrollado sin la ayuda de los empleados puede provocarles un sentimiento de exclusión. Debido a esto, siempre se deben tener en cuenta las necesidades, los consejos y temores de los empleados.

3. Implementación del FODA como Herramienta Gerencial: Esta técnica permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas y que pueden aportar ideas inestimables para el futuro de la entidad. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las Amenazas, Fortalezas y Debilidades que sean examinadas. La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la entidad y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que se ofrecen.

4. Creación de un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo: El clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, el clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados.

RECOMENDACIONES

A partir de la realización de esta investigación se pueden generar algunas recomendaciones para futuros proyectos de investigación que se realicen en el área y para otras organizaciones.

Para los próximos investigadores se recomienda que delimiten previamente los factores motivadores que tomarán en cuenta en su proyecto, ya que cada vez se consideran más elementos que pueden determinar el desempeño de los empleados, lo que puede ocasionar demasiada amplitud en el tema y carencia de precisión en los resultados. Del mismo modo los investigadores deben tener en cuenta el tipo de organización en la cual llevarán a cabo la investigación, considerando que dependiendo del tamaño y presupuesto de la misma se podrán aplicar ciertas estrategias motivacionales.

Igualmente a las organizaciones se les recomienda que en la medida de sus posibilidades se enfoquen en la satisfacción y crecimiento personal y profesional de todos sus empleados sin importar el cargo que ocupen y procurando que los valores y objetivos organizaciones siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.

Se recomienda que la Empresa Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tenga en mente siempre una visión a futuro del negocio y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2000). *Fuga de Empleados*. México: Pretince Hall. .
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque – Perú.
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Carvajal, L. (1999). *Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado*. (17ª edición). Cali – Colombia. Editorial Fald.
- Córdova, J. (2007). *Elaboración de los Proyectos de Investigación*.
- Díaz, P (2001). *Lecciones de Psicología*. Caracas. Ediciones Insula.
- Dobles, C., Zúñiga, M. y García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Etkin, J. (2007). *Capital Social y Valores en las Organizaciones Sustentables*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fidias, A. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª. e.d). Caracas, Venezuela: Episteme.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. 2da. Ed. Distrito Federal: México. Mc Graw –Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3era. Ed. Distrito Federal: México. Mc Graw –Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jericó, P. (S/F). *La Gestión del Talento*.
- Koenes, A. (1996). *Gestión de la calidad total*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Lago, Silvia; Gómez, Gabriela y Mauro, Mirta. (2003). *En torno de las metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos*. Proa XXI Editores, Buenos Aires-Argentina.
- Latorre, A., Rincón D. del y Arnal, J. (2003): *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Experiencia S.L.: Barcelona.
- Ley Orgánica del Trabajo. (1997).
- Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008). *Funciones Activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Riezu, J. (2007). *La Concepción Moral en el Sistema de Augusto Comte*. Editorial San Esteban, España.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2004). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. 3ª edición.
- Senge, P; Kleiner, A; Robert, Ch ; Roos, R ; Roth G y Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogota, Colombia: Editorial Norma.

Palella y Martins. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4ª ed.). Caracas: Autor.

WEBGRAFÍA

Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* Edición electrónica. [Libro en Línea], Disponible: www.eumed.net/libros/2006c/203/ [Consulta: 2010, Marzo 01].

Bussiness Solutions, Consulting Group. *Productividad*. [Revista en Línea], Disponible: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>. [Consulta: 2010, Marzo 01].

Cázares, (2000). *Asesoría en Metodología de la investigación*. [Libro en línea] Disponible en: <http://www.mistareas.com.ve/tipo-de-investigacion/Investigacion-de-Campo.htm>. [Consulta: 2008, Junio 01].

Díaz, M. (2006). *Motivación en el empleo y medidas del grado de satisfacción de los empleados*. [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1711061.php> [Consulta: 2010, Enero 20].

Estrada, Ada. (2007). *El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital*. [Tesis en Línea]. Disponible: <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/19390.pdf> [Consulta: 2010, Marzo 31].

Espinoza, H. (2009). *La Pirámide de Maslow*. [Revista en Línea], Disponible: <http://gerencia.blogia.com/2009/112602-la-piramide-de-maslow.php> [Consulta: 2010, Mayo 25].

García, J. (2009). *Organizaciones Inteligentes*. [Revista en Línea], Disponible: <https://www.xing.com/net/emprenautas/con-la-taza-decafé177272/organizaciones-inteligentes-25414274/> [Consulta: 2010, Abril 29].

González, L. (2006). Salario y Motivación. [Revista en Línea], Disponible: <http://luisroldancuevas.blogspot.com/2006/01/salario-y-motivacin.html> [Consulta: 2010, Agosto 29].

López, C. (2001). *Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona?* [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm> [Consulta: 2010, Marzo 08].

Marka, U. (2010). *Cómo tratar con personas difíciles*. [Revista en Línea]. Disponible: http://www.inteligencia-emocional.org/como-tratar-personas-dificiles/tipos_de_conducta_2.htm [Consulta: 2010, Agosto 18].

Márquez, M. (2002). *Satisfacción laboral*. [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm> [Consulta: 2010, Marzo 20].

Mora, C. (2010). “Asertividad en el trabajo”. [Revista en Línea]. Disponible: http://www.articulosinformativos.com/Asertividad_en_el_Trabajo-a1156195.html [Consulta: 2010, Septiembre 02].

Rojo, P. (S/F). *Captar, retener y gestionar a los mejores*. [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.rrhhmagazine.com/captar-gest.htm>. [Consulta: 2009, Agosto 21].

Revista Digital Nueva Museología. (2008). *Clases de Fichas*. [Revista en Línea], Disponible: <http://www.nuevamuseologia.com.ar/fichasbiblio.htm> [Consulta: 2010, Enero 05].

Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003). *Remuneración Laboral*. [Boletín en Línea], Disponible: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/03D23021-20BD-43A4-BB11-C68C45C43AFD/0/Boletin39Remuneracionsalarial.pdf> [Consulta: 2010, Marzo 08].

Vásquez, M. (S/F). *Retener a los empleados, ¿algo difícil de lograr?*. [Revista en Línea], Disponible: <http://www.rrhhmagazine.com/retener-empleados.htm>. [Consulta: 2009, Julio 07].

RAE (2001). Diccionario de la Lengua Española, 22ª Edición. Población y Muestra. [Diccionario en Línea], Disponible: <http://www.rae.es/>. [Consulta: 2009, Septiembre 29].

ANEXOS



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

Instrumento de Recolección de Datos (Confidencial)

El presente instrumento tiene como propósito recolectar datos que contribuyan a la investigación denominada “*La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*”, realizada por las autoras Delgado, María y Di Antonio, Ana.

Datos del Evaluado

Cargo:		Empresa:	
Oficina/ Área:		Ubic. Física:	

I. Grado de Conocimiento sobre la Filosofía de Gestión. (Marque con una x).

A continuación se le presentan una serie de preguntas en las que deberá indicar su grado de conocimiento e identificación con la Filosofía de Gestión de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A. en una escala donde (1) indica el menor grado de conocimiento o identificación y (5) el mayor grado de conocimiento o identificación.

1. ¿Conoce ud. la Visión organizacional de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

2. ¿Se siente identificado con la Visión organizacional de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

3. ¿Conoce ud. la Misión organizacional de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

4. ¿Se siente identificado con la Misión organizacional de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

5. ¿Conoce ud. los objetivos organizacionales de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

6. ¿Se siente identificado con los objetivos organizacionales de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

7. ¿Conoce ud. los valores organizacionales de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

8. ¿Se siente identificado con los valores organizacionales de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas, C.A.?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

II. Desempeño y Motivación Laboral. (Marque con una x).

9. ¿En qué grado cree usted que ejecuta sus actividades en cuanto al tiempo solicitado por su supervisor?

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

10. ¿En qué nivel considera que sus tareas están relacionadas con el cargo que posee?

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

11. ¿Qué grado de proactividad cree que posee?

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

12. De los siguientes enunciados, ¿Con cuál se identifica usted? (Marque con una x).

- a- Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacer tu trabajo, te puedo ayudar. (____)
- b- No, Pepe/Ana. No puedo. Tengo mucho trabajo y no me dará tiempo de ayudarte. (____)
- c- Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado. (____)

13. ¿En el momento de tomar una decisión laboral, lo hace en grupo o la toma individualmente?

Grupo ____ Individual ____

14. Indique ¿en qué nivel se encuentra su facilidad para relacionarse socialmente en el trabajo?

Excelente ____ Muy Bien ____ Bien ____ Suficiente ____ Deficiente ____

Indique el nivel con el que se considere identificado en cada una de las siguientes preguntas, en una escala donde (1) indica en menor nivel y (5) el máximo nivel según sea el caso.

15. ¿Se siente identificado con el ambiente de trabajo?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

16. ¿Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

17. ¿En qué nivel cree usted que se refleja su desempeño laboral?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

18. ¿En qué nivel considera que se encuentra en cuanto a la productividad laboral?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

19. ¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus funciones?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

20. ¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus responsabilidades?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

21. ¿Considera usted que la remuneración que percibe es acorde con sus expectativas?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

22. ¿El cargo que ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

23. ¿Qué otro factor aparte de la remuneración considera usted que lo motivaría a obtener un buen desempeño?

¡Gracias!



Universidad Central de Venezuela
 Facultad de Humanidades y Educación
 Escuela de Educación
 Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ítem	Criterio				Juicios					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										

Observaciones: _____

Nombre del Especialista: _____

C.I: _____ Profesión: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Talento Humano

Nombre	Cargo
María Delgado	Investigadora
Ana Di Antonio	Investigadora
Gustavo González	Tutor
Wuilmer Rivas	Director Gerente
Aracelis Guillén	Director Gerente
Wendy Castillo	Asistente Administrativo
Adeisa Pérez	Arquitecto
Blanyailing Paredes	Contadora
Jesús Castillo	Promotor de Ventas
Davy Pérez	Promotor de Ventas
Bethzabeth Silva	Promotor de Ventas
Héctor Pérez	Administrador
Karina Giménez	Secretaria
Nereida Mata	Mantenimiento
Danny González	Mensajero

Cuadro 2. Talento humano requerido para llevar a cabo la investigación.

Recursos Financieros

Descripción / Concepto	Monto (Bs.)
Libros	2.500,00
Impresiones	1.000,00
Pendrives	150,00
Copias	275,00
Empastado	1.500,00
Resma de Hojas Blancas	200,00
Lápices, borradores, bolígrafos y tipex	100,00
Transporte	500,00
Pendón	200,00
Total	6.425,00

Cuadro 3. Recursos Financieros requeridos para llevar a cabo la investigación.