

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE
SEFARDI CIA. LTDA, CON BASE EN LA TEORÍA DE LAS
EXPECTATIVAS Y TEORÍA DE LA EQUIDAD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

YAGUARI CRUZ DANIELA ESTEFANÍA

daniela_stefa@hotmail.com

Directora: DRA. VALENTINA RAMOS

valentina.ramos@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Daniela Estefanía Yaguari Cruz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Daniela Estefanía Yaguari Cruz

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Daniela Estefanía Yaguari Cruz, bajo mi supervisión.

Dra. Valentina Ramos Ramos
DIRECTORA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a la Dra. Valentina Ramos quien ha sido un gran apoyo, tanto emocional como académico, demostrando su paciencia y cooperación para la elaboración de este trabajo.

Al Sr. Luis Pérez, dueño Sefardi Cia. Ltda., quien de una manera muy amable brindó siempre su apoyo y consejo para el desarrollo de este proyecto.

A mi padre Mauricio, quien desde mis primeros años de estudio cuidó de que sea una persona responsable y dedicada, anhelando siempre que me convierta en una profesional.

A mi madre Amparo, quien ha estado a mi lado todos estos años, cuidándome, guiándome y preocupándose por mi crecimiento tanto personal como profesional y siempre preocupada de que nada me falte.

Fer, por todo tu apoyo y aliento en cada momento de debilidad y de felicidad, por todas las correcciones y enseñanzas, por compartirme tu sabiduría y también por aprender conmigo sobre justicia, equidad y motivación. =)

DEDICATORIA

El esfuerzo, dedicación y sacrificio para la culminación de este trabajo solo tuvieron como fuente de motivación: cumplir sueños, crecer, alcanzar metas y abrir nuevas puertas. Fer, para nosotros, para que este sea el inicio del cumplimiento de nuestros sueños y que estos nunca terminen, gracias por enseñarme a ver las cosas de una manera diferente.

Candy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.4 ALCANCE	5
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	7
2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	10
2.2.1 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	13
2.2.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	19
2.2.2.1 Diferencia entre justicia y equidad	22
2.2.3 RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	23
3 METODOLOGÍA.....	25
3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.3.1 MUESTRA	27
3.4 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	29
3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	30
4 RESULTADOS	32

5	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
5.1	RESULTADOS DEL GRADO DE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	45
5.2	RESULTADOS DEL GRADO DE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	46
5.3	RESULTADOS DEL ESTUDIO MOTIVACIONAL RELACIONANDO LAS DOS TEORÍAS BASE.....	47
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
6.1	CONCLUSIONES.....	50
6.2	RECOMENDACIONES.....	51
	REFERENCIAS.....	53
	GLOSARIO.....	56
	ANEXOS.....	57

LISTA DE FIGURAS

No se incluyen figuras

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Ejemplos de insumos y resultados	20
Tabla 2- Delimitación del tamaño de la muestra e intervalo de confianza.....	27
Tabla 3- Descripción de la muestra teniendo en cuenta características socio-demográficas.	28
Tabla 4 -Diferencias entre las medias teniendo en cuenta las expectativas, la justicia y la equidad para cada ítem.	34
Tabla 5- Diferencias entre percepción del cumplimiento de expectativas, justicia y equidad	35
Tabla 6- Diferencia de medias y valores de significancia teniendo en cuenta los ítems de acuerdo a las expectativas, la justicia y la equidad.....	36
Tabla 7- Correlaciones de Pearson	40

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Cuestionario	58
------------------------------	----

RESUMEN

El estudio motivacional, fundamento de este trabajo de investigación, es una propuesta para la empresa Sefardi S.A, este intenta evidenciar el grado de motivación de los empleados de la compañía con base en dos teorías motivacionales: Expectativas y Equidad. Para medir los niveles de motivación, se han tomado como referentes algunas formas de reconocimiento percibidas por los empleados, mismas que aplicadas en un cuestionario de cuatro secciones, expusieron resultados concluyentes.

Como base fundamental para la elaboración de la encuesta que se utilizó para este estudio, se ha tomado una de similares características y anteriormente presentada para una tesis de maestría de la Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN; dicha herramienta fue modificada y adaptada para los fines requeridos. El procesamiento de los datos se ha realizado en el programa de análisis estadístico SPSS en su versión 20 y este ha proporcionado ciertos valores relevantes para este estudio como: significancia, valor de medias, correlaciones y significancias bilaterales.

Como resultados generales de la investigación, se dedujo que existen diferencias entre motivación y satisfacción. Además la percepción de la equidad y la justicia para los empleados, demostró no ser la misma. Por otro lado se puede decir que los empleados aceptaron que reciben algunos tipos de reconocimiento por parte de la empresa y en su mayoría están satisfechos con esto.

Palabras clave: Motivación. Expectativas. Equidad. Desmotivación. Recompensas

ABSTRACT

The motivational study, fundament of this research work, is a proposal to the Sefardi Cia. Ltda. company, which tries to make evident the degree of motivation of the employees of the company based on two theories: Expectations and Equity. In order to measure the degree of motivation, some forms of recognition perceived have been considered as references by the employees that are applied in a questionnaire of four sections revealing conclusive results.

In order to elaborate the survey which was used to this study, a survey with similar characteristics which has been manifested to a thesis of a master's degree of the Faculty of Administrative Science of the Polytechnic National School was modified and adapted for purposes required. The data processing has done in the program of statistical analysis called SPSS in its version 20 that have provided some relevant values to this study as: significance, mean value, correlations and bilateral significances.

The general results of research deducted the existence between motivation and satisfaction. Besides the perception of the equity and the justice for the employees, this proved not to be the same. On the other hand, the employees accepted to receive some types of recognition by the company and the majority of them are satisfied with this fact.

Key words: Motivation, Expectations, Equity, Demotivation, Recompense.

1 INTRODUCCIÓN

A continuación se presentarán como preámbulo las bases que rigen ésta investigación, mismas en las que se fundamentará el trabajo.

1.1 ANTECEDENTES

Actualmente en el Ecuador el estudio sobre temas de motivación laboral ha cobrado importancia y despertado mucho interés, principalmente en el medio empresarial. Se lo analiza de distintas formas, por ejemplo, podemos encontrar en los repositorios digitales de la Universidad Central del Ecuador y de la Escuela Politécnica Nacional, sin mencionar otras, trabajos de titulación en los que se analiza la motivación de los empleados, el clima laboral y la incidencia de estos en el rendimiento o desempeño que hay en ciertos establecimientos. Por otro lado estudios como el denominado 'Felicidad en el Trabajo', desarrollado por The Edge Group e Ipsos Consultor, pretendieron medir la felicidad de los empleados, haciendo un análisis a nivel nacional, los resultados arrojados después de encuestar a 1034 trabajadores, indicaron que el sistema de gestión, las relaciones internas, el clima laboral y la expresión personal, son los elementos que influyen fuertemente en la felicidad en el trabajo para los ecuatorianos (“Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador”, *LÍDERES*, 2014). Con respecto a la motivación, la conclusión fue que los equipos que sienten mayor estimulación y apoyo, tienen más probabilidades de tener un buen rendimiento.

De acuerdo a un artículo de la Revista Líderes, en el Ecuador se aplican distintos métodos de motivación alternativos que comprenden ejercicios físicos, actividades grupales, talleres, seminarios, entre otros; intentando brindarle un espacio también a la salud mental de cada individuo, después de cumplidas ciertas expectativas materiales y salariales; con el afán de que el desempeño en la empresa sea superior (“La productividad se logra con estímulos”, *LÍDERES*, 2013)

De esta manera, se expone que el estudio del Talento Humano y el análisis motivacional podrían generar resultados importantes en la empresa.

Sefardí S.A que es la organización sobre la que se desarrolla este trabajo, no ha tenido previas experiencias en cuanto a estudios de la motivación de su personal por lo que será de gran importancia el aporte que se haga con este documento para el desarrollo de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Describir el estado motivacional del personal de Sefardi Cia. Ltda. con base en la teoría de las expectativas y teoría de la equidad.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el grado de motivación del personal evaluando su nivel de expectativas y su percepción de equidad en la empresa.
- Establecer la relación de los resultados obtenidos a partir de la identificación de los elementos motivacionales identificados.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, algunas organizaciones están tomando en cuenta lo importante que es el recurso humano en el desarrollo y potencialización de las mismas; por esto muchas se enfocan en motivar a su personal para obtener mejores resultados. Sin embargo, como es común escuchar y evidenciar en el ámbito laboral los empleados sienten aún cierto tipo de injusticias o desacuerdos, por esto hay instituciones como el Ministerio de Trabajo en Ecuador que se dedica a regular algunos aspectos cuando llegan a

circunstancias mayores, pero en otras situaciones algunas personas se mantienen en su trabajo pese a las insatisfacciones y cumpliendo en algunos casos con la creencia que "... los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos" (Pinilla, 1972, p.58).

Los antecedentes ya mencionados son los factores más importantes que se han tomado en consideración para proceder al análisis de la motivación del personal en este proyecto.

Si observamos cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen un mayor rendimiento laboral que otras. La preocupación por incrementar la productividad de los trabajadores, es un fenómeno que no es actual. Ya en los primeros años del siglo XX empezaron a surgir teorías de la motivación (Gonzales, 2006, p.82).

Entre las teorías que estudian el comportamiento del ser humano enfocado a las organizaciones; las que más se han dado a notar son: Teoría de jerarquía de Necesidades de Maslow, Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, Teoría de Expectativas de Victor Vroom, Teoría de Equidad de John Stacey Adams, el Conductivismo y la Teoría de las Tres necesidades secundarias de McClelland.

El presente proyecto quiere enfocarse en estudiar la Teoría de Expectativas y Teoría de Equidad, en una misma empresa para analizar qué tan bien se siente el personal con respecto a su trabajo, su grado de motivación. Con esto se pueden plantear estrategias o recomendaciones que podría aplicar la organización para mejorar los aspectos que estén afectando a la motivación de los trabajadores, y por consiguiente a su trabajo.

Las teorías escogidas para el estudio son: las teorías de Expectativas y de Equidad, pues se quiere tener dos puntos de vista; así se podrán diagnosticar problemas en la motivación del personal, el compromiso que tienen con la empresa y además el sentido de pertenencia que hay; midiendo los diferentes parámetros a los que se enfoca cada una de las teorías. La razón para tomar dos teorías como base del análisis es que con dos opiniones diferentes se podrán contrastar los resultados que se obtengan de cada una y confirmar que aspectos motivacionales están incidiendo en los trabajadores. Es decir, mediante una evaluación por partes del problema, se tendrá una mejor visión de lo que está ocurriendo con la motivación del personal en la institución y se dará un mejor juicio de valor.

Es importante conocer que en el caso de la Teoría de Expectativas, Hitt (2006) plantea que ésta se centra en un proceso mental que la gente utiliza cuando debe elegir entre varias alternativas, en el caso puntual de los trabajadores elegirán la cantidad de esfuerzo con la que van a realizar su trabajo de acuerdo a sus expectativas o creencias instrumentales. En este caso el trabajador tendrá ciertas esperanzas de que su esfuerzo sea reconocido y recompensado de alguna manera, y dado que esto no ocurra irá perdiendo la motivación y satisfacción con respecto a su entorno y sus labores. Básicamente la teoría involucra las relaciones entre esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensas-metas personales.

Por otro lado según comenta Vélaz (1996) sobre la Teoría de la Equidad, la motivación de los trabajadores se da por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, y si esto ocurre entonces crecerá su motivación en el trabajo e incluso su rendimiento. Podemos definir de otra manera esta teoría explicando que si una persona, que en este caso será el trabajador cree que proporciona mayor esfuerzo en sus actividades con respecto a quien él considera un similar, sentirá cierta injusticia y buscará equilibrar la situación. Es decir la comparación será entre sus esfuerzos y aportaciones con los de los demás.

Como se puede notar, las dos teorías tienen un enfoque distinto, por lo que con el presente trabajo se pretende tomar los resultados que arroje el análisis de cada teoría para dar recomendaciones que complementen el tema de la motivación en la institución.

1.4 ALCANCE

Para las empresas es importante que el trabajador se desempeñe en función a los objetivos de la misma, pero ¿si esto no ocurre? Está claro que el objetivo primordial de las empresas privadas es su crecimiento económico; pero pueden ocurrir varias circunstancias por las que el ser humano solo trabaje por sus objetivos personales sin involucrarse con los de la institución, y deteniendo el progreso de ésta.

La importancia del presente estudio para la empresa, es precisamente determinar ciertos problemas con respecto a la motivación del personal en base de la Teoría de Expectativas y Teoría de la Equidad; y como parte de las conclusiones y recomendaciones plantear posibles soluciones que en el caso de ser aceptados y aplicados por la directiva, podrían ayudar en aspectos como por ejemplo la disminución de la rotación del personal, o la mejora de la motivación laboral.

El proyecto tendría un valor importante y significativo en la comunidad científica pues se aportarán conclusiones y resultados reales de las reacciones que tenga el personal de la empresa ante ciertos parámetros que definen tanto la teoría de Expectativas como la Teoría de Equidad, y que serán debidamente especificados en el Marco Teórico, por lo que, el proyecto servirá como una guía para el área de Talento Humano, sobre el análisis de ambas teorías y sobre su importancia en la evolución de una empresa.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante observación participativa se ha visto que existen ciertos patrones de comportamiento organizacional que influyen directamente en la producción o desarrollo de la empresa. Esta influencia se puede dar de tal manera que pueda favorecer los propósitos de la empresa o ir en detrimento de los mismos.

La empresa Sefardi Cia. Ltda., dedicada a brindar servicios de seguridad privada, ha visto la necesidad e importancia que implica conocer cómo se sienten sus empleados en relación a su entorno de trabajo y a las actividades que realizan, pues se tiene la concepción de que si los empleados están desmotivados, su rendimiento en el trabajo no será el mejor. Por lo tanto, el presente proyecto de investigación será un estudio que permita medir la motivación del personal de dicha empresa.

El proyecto se estructura en base al marco teórico previamente analizado, mismo que sigue la temática de dos sugestivas teorías motivacionales: Expectativas y Equidad. Para el análisis del nivel de motivación de los trabajadores en la empresa se ha indagado por varias investigaciones similares, con la finalidad de encontrar la herramienta más pertinente y adaptable a este estudio que permita un cálculo fácil y práctico que aportará datos estadísticos, mismos que serán las bases para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones. Este estudio está enfocado en brindar resultados que serán entregados a la gerencia de la empresa para que maneje de la manera más conveniente la información en función de su beneficio.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

A pesar de las innovaciones que se han dado en el marco tecnológico, el ser humano sigue siendo el motor que permite el desarrollo de las empresas, pues depende de él la toma de decisiones, perfeccionamiento de actividades, alcance de objetivos y un sinnúmero de situaciones a las que solamente el raciocinio humano les puede dar solución; para Torres & Jaramillo (2014) “lo que sucede es que con la desaparición de ciertos trabajos aparecen otros que se hacen necesarios en los nuevos ambientes, [...], en otras palabras, la tecnología reemplaza los automatismos y algunos procesos humanos, mas no al cerebro” (p.44).

Entonces, se puede indicar que la estabilidad de una organización depende del actuar humano, tanto la parte administrativa como la operativa deben enfrentarse todos los días a constantes dilemas frente a los que deberán responder de la manera más adecuada, cuidando sus intereses y los de la empresa. El empleado debe ser reconocido de antemano como miembro de una sociedad y de una familia, y por esta razón tendrán problemas personales, metas, necesidades y anhelos que regirán su comportamiento en el día a día y pueden terminar afectando de una manera positiva o negativa a la organización donde laboran. Es por esto que se debe prestar atención y supremo cuidado a la manera en la que se maneja al recurso humano.

En la industria ecuatoriana hay empresas que han visto la necesidad y conveniencia de tener un área de talento humano que no solamente se dedique a manejar nómina, permisos, leyes laborales, liquidaciones y demás situaciones comunes, sino que manejen un plan de incentivos, determinen la motivación, necesidades, satisfacción y compromiso del personal con su trabajo.

Este es el caso de YANBAL Ecuador, una empresa que ha sido considerada por varios años como una de las mejores empresas para trabajar (“Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador: más de 500 colaboradores”, 2014). En un reporte de la revista EKOS (2012) publicada en enero, menciona que YANBAL:

Continuamente está observando y evaluando cómo se encuentran las áreas. Para ello cuenta con un programa llamado Recursos Humanos te escucha, que reúne a los colaboradores para conocer cómo se sienten y qué les falta para tener nuevas y mejores prácticas en la compañía (p.63).

Después de haber citado un ejemplo real y dar un breve resumen de la relación trabajador-organización; y para tener más claro el panorama, se puede decir que “[...] el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización” (Robbins, 2004, p. 8). De acuerdo a esta definición, es indiscutible la importancia que implica el estudio de esta relación entre ambas partes (trabajador-organización); y lo esencial que debería ser para los directivos de la empresa mantener un clima de satisfacción laboral que no la perjudique.

Este mismo autor, en otro momento, expone ideas que ayudarán a la comprensión de lo anteriormente mencionado, con el fin de entender mejor el comportamiento organizacional, y sobre todo relacionarlo con un factor de interés para el desarrollo de este trabajo que va ligado con la motivación. Se expone así la ideología de Robbins (1998) en su libro Fundamentos del Comportamiento Organizacional, quien plantea que:

[...] los gerentes deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados con sus puestos por tres razones. Primera, es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad. Segunda, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación. Por último, puede argumentarse que los gerentes tienen la

responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradores y satisfactorios (Robbins, 1998, p. 4).

Según lo mencionó el autor en el párrafo anterior, la responsabilidad humanista, es decir, la responsabilidad del recurso humano recae sobre el gerente, quien debe buscar los mecanismos para evitar fuga de personal, baja en la productividad, deslindamiento de labores, apatía del empleado hacia la institución, por ende, evitar una mala organización dentro de la empresa.

En base a las situaciones previamente mencionadas, se puede decir que la organización no dependerá de su recurso humano solamente para la realización de actividades y cumplimiento de objetivos, por esto es importante tomar en cuenta que la insatisfacción laboral tendrá varias consecuencias, mismas que podrían implicar que los trabajadores que caen en esta situación vayan a trabajar en la competencia habiendo fuga de información (datos, procesos, actividades, entre otros), pues como lo menciona Robbins (1996) “la insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo” (p.178).

Ya que el comportamiento humano no es siempre el adecuado o el esperado, pues muchas veces está guiado por incertidumbre en las decisiones o falta de ética al actuar; y con base a lo que se ha analizado sobre el actuar de la gente en esta parte del trabajo, se puede deducir que es vital que la organización se preocupe en acercarse y conocer a cada uno de sus trabajadores, no solamente llevar una relación de trabajo en la que el jefe ordena y el empleado cumple.

En las organizaciones todas las actividades se llevan a cabo por personas individuales que trabajan en grupos y que generan procesos humanos que afectan a toda la organización, y a los que

podemos llamar un sistema humano. Una de las actividades de este sistema humano se centra en tomar decisiones estratégicas [...] (Quijano, 2006, p.57).

Es decir que las empresas deben apostar a un desarrollo integral para lograr una correcta satisfacción de su talento humano, debido a que, como se menciona, es este talento humano el que afectará al desarrollo de la empresa u organización. Es así que Amorós (2007) continúa la discusión arguyendo que estas decisiones podrán afectar positiva o negativamente a la empresa en la que los individuos laboran. El comportamiento es una acción-reacción: mientras mejor se involucren, motiven y satisfagan a todas las partes, se podrá crear un vínculo de fidelidad o lealtad y compromiso.

2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando distintas teorías que intentan explicar o determinar la importancia del ser humano en la organización, algunas de ellas han sido tomadas como modelos de aplicación en ciertas organizaciones y otras han generado críticas de las que surgieron nuevas propuestas.

Para realizar un análisis un tanto histórico sobre el tema, se puede tomar el aporte de Clegg (2000), quien sugiere que “cuando la mecanización transformó los negocios [...] el nuevo mundo de las líneas de producción y la producción en serie parecían requerir la imagen del trabajador como un elemento más de la gran maquinaria” (p.17). Esto implica que se pretendía controlar al empleado en todos sus “tiempos”, “movimientos” y “acciones”, para tener una producción más rápida y en masa. Por ejemplo, una de las tan conocidas premisas del Taylorismo es que a través de una organización científica del trabajo, se separaban o desglosaban las tareas en movimientos mecánicos y repetitivos, con el fin de incrementar la productividad, así lo menciona November (2002) en su texto sobre socio economía. Si se analiza el factor motivante en esta situación se debería tomar el aporte de Veláz (1996), quien señala que:

No se puede presumir que a la gente le trae sin cuidado el contenido de su labor, ni que le resulta indiferente el tipo de tarea que desempeña. Estos son factores que influyen muy notablemente en la motivación y que el taylorismo pasa por alto (Velázquez, 1996, p.115).

Es decir, en el caso del Taylorismo y en épocas como esa, la motivación y satisfacción laboral no era un tema importante para atender, más bien se trataba como un tópico meramente económico en el que el empleado era una máquina a la que se le daba más dinero para que funcione mejor. En pocas palabras, el empleado, desde este punto de vista, es solamente una parte material de la institución, por ello, las relaciones intangibles no son consideradas importantes, según lo concluyó Lucas (1992). Asimismo indicó que pese a que su fuerte no fue preocuparse por escuchar al empleado en su parte humana, medir la satisfacción con el trabajo que realizaba o su motivación, no se puede negar que este modelo sí se preocupaba por especializar a los obreros y brindar incentivos salariales, pero este era un enfoque muy primitivo de motivación en el que se llegó a manejar solamente el dinero como recompensa a esfuerzos muy altos de índole físico, es decir, no habían más maneras de motivar que esa, incluso, se tenía una perspectiva muy autoritaria.

Así se puede notar que tal como la industria ha ido evolucionando en manufactura, sistemas de producción, tecnología, algún momento los modelos y propuestas de manejo de las organizaciones también lo hicieron; es así como se han encontrado propuestas de diferentes posturas con respecto al tema humanístico; por ejemplo, se conoce a Elton Mayo como el padre y precursor de la Escuela de Relaciones Humanas, quien “[...] concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo” (George & Álvarez, 2005, p.122). Y esta fue una de las premisas para que las empresas enfocaran su interés no solamente en la parte económica sino que empezaran a trabajar en la parte social.

Como lo relata Paniagua (2005), el sociólogo y psicólogo Elton Mayo manejó un experimento que sin duda marcó un precedente y volteó el interés al estudio de factores sociales y psicológicos del personal. Según el libro Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo, el estudio experimental se lo realizó en los talleres de la empresa Western Electric Company en la ciudad de Hawthorne, en donde se expuso a los trabajadores a variantes físicas como la variación de luminosidad en los cuartos de trabajo, creyendo que existía una relación directa entre la intensidad de la luminaria y la producción, y variantes psicológicas como brindar la oportunidad a los empleados de aprovechar pausas durante el trabajo, disminución de jornada, incremento en los salarios, mejorar relaciones en los grupos de trabajo, permitir que elijan y tomen decisiones, y demás. De esta manera se concluyó que a pesar de las variantes de iluminación durante las pruebas, la producción no decayó sino que, en lugar de eso, se incrementó, mientras se notaba que los factores socio-psicológicos parecían tener una mayor influencia en los obreros (Paniagua, 2005).

Según Vélez (2007) el experimento que dio resultados novedosos e inesperados para algunos, y fue el que llevó a Mayo a su mayor reconocimiento, generó expectativas y estimulación para que otras empresas realicen experimentos similares, pues se pudo comprender que los resultados del trabajo fabril eran afectados por variables de naturaleza psicológica, algo que hasta el momento no se había considerado en el enfoque clásico o teorías antes mencionadas como el taylorismo.

Se podría decir que muchas de las teorías motivacionales de las que se estudia hoy en día surgieron al notar y reconocer que el individuo no siempre reaccionará en la forma en que sus jefes lo esperan o anhelan; y que además es muy susceptible a ciertos estímulos a los que puede verse expuesto en el ámbito laboral.

Sobre el tema motivacional se conoce un gran número de teorías, y para dar algunos ejemplos se podría tomar a las más reconocidas como:

- Teoría de Necesidades de Maslow
- Teoría del factor dual de Herzberg
- Teoría X y Teoría Y de McGregor
- Teoría de las Expectativas de Vroom
- Teoría de la Equidad de Stancey Adams

En general, éstas analizan: las necesidades, anhelos, pensamientos, esperanzas, perspectivas y gustos de la gente, considerándolos para algunas situaciones o eventos como seres individuales, pero sin olvidarse que este individuo pertenece a una sociedad y debe cumplir sus metas en la diversidad de grupos con los que se involucra.

2.2.1 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

A grosso modo, se puede decir que la expectativa es el anhelo, posibilidad, deseo o esperanza que se abriga como el resultado o la consecuencia de algo. Cabe recalcar que esta es solo una conceptualización provisional. Para poder definir esta categoría es pertinente recurrir al pensamiento de Victor Vroom, quien establece una definición que servirá a los propósitos de este trabajo.

En 1964, el profesor Victor Vroom desarrolló la Teoría de las Expectativas con relación a entornos de trabajo, indicando que “...los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas” (Carrasco & Javaloyes, 2015, p.104).

Tomando en cuenta que el enfoque de “expectativas” puede ser observado desde el punto de vista del cliente o del trabajador, en el presente trabajo se tomará al trabajador como objeto de estudio, debido a que esta teoría se fundamenta en la relación entre el empleado y su entorno, asumiendo a las expectativas del empleado como las primordiales. La teoría intentaba resaltar, entre otras cosas, que el ser humano dirige su comportamiento y proceder en sus labores de

acuerdo a lo seguro que esté de las metas que puede lograr alcanzar y si estas son convenientes o no con la finalidad o lo que él desea conseguir.

Según lo relató Lunenburg (2011) en la Revista Internacional de Gestión, Negocios y Administración, la teoría de las expectativas se basa en cuatro supuestos.

- La primera de las hipótesis sugiere que las personas llegan a formar parte de las organizaciones con expectativas de sus propias necesidades, motivaciones y experiencias pasadas. Es decir, el ser humano conserva recuerdos, anhelos propios y sentimientos que determinarán y regirán su comportamiento ante nuevas o distintas circunstancias en la empresa.
- Una segunda suposición propone que el comportamiento individual del ser humano se da como resultado de una elección consciente del mismo. Entonces, cada persona va a elegir libremente su comportamiento o conducta con base en sus propias expectativas.
- El tercer supuesto establece, como es natural, que la gente espera diferentes cosas de la organización a la que pertenece, entre estas están: las promociones de cargos, aumentos y buenos salarios, seguridad, estabilidad y más.
- La cuarta suposición es que entre las alternativas que se presenten, las personas van a elegir la que más le conviene para optimizar los resultados de acuerdo a sus conveniencias.

El ser humano ha buscado siempre su bienestar y confort, luchando por subsistir en cada medio en el que incursiona; sin embargo, cada uno trabaja por conseguir sus propias metas y conveniencias, y abriga las esperanzas de poder realizarlas. A causa de esto va a trabajar y actuar de la manera que considere adecuada o prudente. Esto es lo que resumen las cuatro suposiciones previamente expuestas para explicar la teoría de las expectativas.

De acuerdo a lo que indica Lunenburg (2011), originalmente, Vroom planteó en 1964 la teoría alrededor de tres *elementos* que determinan y rigen la fuerza con la que se realiza el trabajo, y estos son: Valencia, expectativa e instrumentalidad. Por otro lado, basándose en este mismo postulado, Lunenburg detalla estos elementos de la siguiente manera:

Valencia: Es la fuerza o intensidad con la que un empleado prefiere un resultado en particular. Las valencias pueden ser positivas o negativas. Si el empleado tiene una fuerte preferencia por conseguir su promoción como recompensa de sus labores, la valencia será positiva. En el caso de que el individuo no desee ser promovido, la valencia será negativa. Los valores que tomará entonces están entre -1 a 1. Si el empleado se muestra indiferente a la recompensa, la valencia es 0.

Como ejemplo se puede establecer que: No siempre un empleado se esforzará para conseguir ser promovido en su cargo, pues un ascenso implicaría mayor esfuerzo, sacrificio o responsabilidad; entonces la valencia será de -1,1 o 0 de acuerdo al deseo del empleado.

Instrumentalidad: Hace referencia a la apreciación del individuo sobre si sus acciones van o no a dar la recompensa que ellos desean. Es decir, es la evaluación o estimación del individuo sobre la probabilidad de recibir las recompensas anheladas una vez que él cumpla con su trabajo o logre desarrollar un mayor desempeño.

La instrumentalidad maneja valores de: 1 si el empleado determina que hay relación entre su esfuerzo y la recompensa, o de 0 si no la hay. Por ejemplo, si un trabajador se esfuerza por conseguir las ventas más altas del mes porque sabe que así logrará una bonificación, la instrumentalidad será mayor a la de otro trabajador que no perciba ninguna relación entre el resultado de sus ventas y una bonificación.

Expectativa: Es la valoración que el individuo tiene de que sus acciones den un resultado deseado. Es decir, su apreciación sobre el hecho de que su esfuerzo genere o dé como resultado el rendimiento esperado.

Para el caso de la expectativa, se manejan rangos de 0 a 1; siendo el valor 0 asignado ante situaciones en las que el empleado no vea la posibilidad de que su esfuerzo llegará a un nivel de rendimiento óptimo, y el valor 1 se dará en el momento que el individuo tenga la certeza de que su accionar dará como resultado dicho rendimiento.

De manera semejante, y para complementar de cierta manera, lo desarrollado por el autor anteriormente estudiado, se planteará el discurso de Pin & Susaeta, (2003), quienes en su documento de investigación mencionan que:

La teoría de las expectativas es un marco de trabajo complejo basado en una argumentación fundamentada en el pensamiento hedonista. La teoría propone que las creencias de las personas acerca de sus expectativas, instrumentalidades y valencias interactúan psicológicamente para crear una fuerza motivacional que es la causa de que la gente actúe de manera que busque el placer o evite el dolor.

La motivación, según la entiende Vroom, es una función de las expectativas o, lo que es lo mismo, de tener éxito ante el esfuerzo y lograr un cierto nivel de desempeño, y en la probabilidad de recibir esas recompensas (instrumentalidad), así como en el valor que el sujeto da a los mismos (valencia) (p.7).

En resumen, después de analizar las posturas de los autores anteriormente citados, se puede decir como conclusión que la teoría de las expectativas se basa en la necesidad o inclinación del ser humano por conseguir cumplir ciertos placeres, como lo señala el pensamiento hedonista, esta puede ser conseguida mediante una fuerza motivacional que concatena los elementos: instrumentalidad,

valencia y expectativa. Es decir, los autores analizan a la motivación como una función que depende de las expectativas del trabajador, quien se esforzará por tener éxito o elevar su desempeño a cambio de las recompensas que anhela, siempre y cuando vea la probabilidad de que esto ocurra y otorgue un valor significativo a las mismas. Sin embargo la concepción que se tiene hasta el momento de la teoría es un tanto ambigua y general, por lo que no otorgan el carácter científico necesario para este escrito y se ha visto la necesidad de ahondar más en el tema.

Se puede decir entonces que la conceptualización más apropiada para este trabajo será la planteada por López, Casique & Ferrer (2006) quienes también toman como referente principal a Victor Vroom, uno de los pioneros de la teoría de las expectativas en el año de 1979, pero nos brindan una explicación más clara sobre el tema.

La idea principal que plantean sobre la teoría gira entorno a la siguiente ecuación:

$$F = E V \quad (1)$$

Donde, F representa la fuerza motivacional que está en función de la expectativa por la valencia.

La expectativa es una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación entre una acción y un resultado, y usualmente se califica dentro del rango de “cero” –total certidumbre- y “uno” –total incertidumbre- pudiendo asignársele valores intermedios (López, et al, 2006, p.119).

Se puede indicar a manera de resumen, que la expectativa es la fe que el ser humano otorga al resultado de sus acciones, es decir, es la esperanza, anhelo o confianza de que una acción que se realice genere un resultado o una reacción

que esté siendo esperada o deseada por el individuo. En este punto de la investigación y según el criterio de los autores con el que se pretende dejar en claro la Teoría de Expectativas, es de gran importancia detallar los componentes o elementos que permiten medir las expectativas de cada trabajador, de hecho, según López et al. (2006):

La valencia es la respuesta afectiva de un trabajador hacia un resultado específico, ya sea positivo –preferencia- o bien, negativo –aversión-. La valencia se califica usualmente dentro de un rango comprendido entre +3 y -3; así por ejemplo, una alta preferencia se calificará con +3, mientras una ligera aversión al resultado con -1 (p.119).

Es decir, se puede tomar a la valencia como el valor que el trabajador otorga al resultado o, de otra manera, se puede explicar cómo el deseo de que un resultado se dé. En dependencia del sentir que tenga el trabajador, se definirá si su respuesta por el resultado es positiva o negativa.

Otro concepto por ahondar, mismo que sirve de apoyo al entendimiento de la teoría que se está trabajando es la instrumentalidad, que se define como “una asociación entre resultado y resultado, en otras palabras, un primer resultado es el nivel de desempeño, que sirve como instrumento para obtener resultados de segundo nivel, como reconocimientos, ascensos y promociones” (López, et al, 2006, p.119). En otras palabras la instrumentalidad es el efecto del resultado, o el resultado del resultado, es decir que si el empleado se siente motivado y genera un mayor esfuerzo o mejores resultados, generará resultados más evidentes o materiales de acuerdo a su conveniencia.

Por último, sería importante tomar en cuenta que, en general, los modelos que se han analizado sobre esta teoría, no se proyectan únicamente como si se tratase del hecho de cumplir las necesidades o impulsos de trabajador; sino que visualizan al mismo como un ser pensante que deja que sus sentimientos o ideas

lo dominen y determinen su comportamiento considerablemente, de tal manera que pueden llegar a afectar positiva o negativamente a su trabajo.

Una vez revisada la primera teoría en la que se fundamenta este texto, es trascendental también explicar que parámetros se tomarán como base a la hora de medir la complacencia de los trabajadores. De hecho, en el ámbito motivacional, se ha venido manejando un modelo que permite determinar la satisfacción del consumidor, en base a la teoría de las expectativas, según Sánchez (1998), el paradigma de la confirmación/desconfirmación manifiesta que:

La confirmación ocurre cuando las percepciones del individuo sobre la utilidad o funcionamiento del producto, después de probarlo, coinciden con sus expectativas previas a la compra. Las desconfirmación positiva aparece cuando las percepciones post-compra son superiores a las expectativas y la desconfirmación negativa cuando ocurre lo contrario (Sánchez, 1998, p. 160).

En conclusión, para este estudio se considerará que el empleado va a actuar en el lugar de cliente, percibiendo como su producto principal a las recompensas recibidas o no; y determinando si coinciden o no con sus expectativas y percepciones previas.

2.2.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Al hablar de equidad, se conoce que el término que mejor la representa es la "igualdad". Sin embargo, según Hogg y Vaughan (2008):

Equidad e igualdad no son la misma cosa. En un contexto laboral, la igualdad exige que a todos se les pague lo mismo, mientras que la equidad requiere que aquellos que trabajan más duro o realizan los trabajos más importantes cobren más (p. 504).

Para explicar esta importante teoría, se puede tomar el texto de López et al. (2006) donde abarcan la teoría de la equidad como:

[...] un modelo de satisfacción, que explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica, los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador. Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como son: Conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo, entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos entre otros (López et al, 2006, p.120).

Tabla 1- Ejemplos de insumos y resultados

INSUMOS	RESULTADOS
1. Tiempo dedicado al trabajo.	1. Salario
2. Capacitación.	2. Servicios y prestaciones
3. Nivel educativo	3. Seguridad en el empleo
4. Experiencia	4. Oportunidades de desarrollo personal
5. Habilidades	5. Reconocimiento
6. Creatividad	6. Ascensos
7. Antigüedad	7. Promociones Incentivos
8. Nivel de desempeño	

Fuente: Adaptado de López et al (2006)

Se puede deducir entonces, de lo citado anteriormente, que el empleado espera cierto tipo de reciprocidad tomando en cuenta lo que aporta a la empresa en la que labora con respecto a lo que recibe como reconocimiento o gratificación a su esfuerzo. Se maneja como cierto tipo de canje en el cual el empleado debe estar satisfecho por recibir algo equilibradamente similar que compense el esfuerzo que ha realizado. Hay que tomar en cuenta que, como se mencionó, hay distintos tipos de insumos y de resultados que cada empleado tomará como más importantes de acuerdo a sus necesidades inherentes, mismas que distan de las

de los demás. Además, en base al cuadro anteriormente presentado, se puede definir que el salario no es el único resultado que está persiguiendo el empleado, sino que existen otro tipo de factores tanto tangibles como intangibles que deben ser considerados para el estudio.

Por otro lado Müller (2015), aborda también la teoría de la equidad desde una perspectiva que podría considerarse más general, en la medida en que, para él, el resultado tiene que ver con la recompensa salarial, basándose en esto menciona:

John Stacey Adams sostiene que las personas intentan mantener la equidad entre lo que aportan en su empleo (conocimientos, habilidades) y la compensación salarial que reciben, y lo que aportan y reciben sus compañeros (equidad interna) o sus colegas de otras empresas (equidad externa). Según los empleados juzguen que su situación es equitativa o no se producirá lo que Adams define como "abandono del campo": una caída del rendimiento o la salida de la empresa (Müller, 2015, Sección de Economía, párr. 4).

En otras palabras, las personas se dedican a observar lo que ocurre en su entorno, se comparan con sus compañeros de trabajo en este caso, y verifican que su idea de equidad o igualdad se cumpla, para, en función de esto, interna y personalmente, dar su aprobación o no a dicha situación. Esta aprobación regirá su comportamiento o actitud a partir de ese momento, lo que, por ende, afectará su rendimiento.

Para dejar en claro ésta teoría, se planteará un criterio extra, donde el Hitt (2006) menciona que:

La teoría de la equidad, considera que la gente sabe qué clase de esfuerzo y habilidades pone en sus empleos y qué clase de remuneración (sueldo, promociones, etcétera) recibirán a cambio. La teoría también supone que quizá los individuos compararán a) sus

razones de aportación y remuneración, con b) las razones de otra gente similar como sus colegas o conocidos (dentro o fuera de la organización) (Hitt, 2006, p. 424).

Es decir, el trabajador establecerá dos comparaciones, el primer caso tiene que ver con una asimilación de lo que él brinda o entrega a la organización con respecto a lo que recibe de ella; mientras que en el segundo caso el individuo contrapone y se compara con otras personas que se relacionan en sus mismos entornos, cotejando remuneraciones, incentivos, beneficios y demás.

2.2.2.1 Diferencia entre justicia y equidad

Una vez que se ha definido la teoría desde el punto de vista de varios autores, se puede llegar a la breve conclusión de que el ser humano da para recibir algo en respuesta a su esfuerzo, que satisfaga sus deseos y que le parezca “justo”. Además, se va a someter a constantes comparaciones con sus semejantes para evaluar las situaciones desde su perspectiva.

De acuerdo a la propuesta de Hogg y Vaughan (2008), la Teoría de la Equidad nació desde la perspectiva de la psicología social, por ello, su alcance, en primera instancia, tenía que ver con la aplicación en un medio social. Desde este punto de vista, esta teoría manejaba el postulado de que las personas sienten igualdad o imparcialidad cuando las leyes rigen de manera igualitaria para todos.

A este punto es importante indicar que se ha podido evidenciar que los términos “justicia” y “equidad” han sido manejados como similares en varios planteamientos, y la palabra justicia a la que generalmente se la asocia con las leyes, como se lo indica en la cita anterior, ha sido inmiscuida en la Teoría de la Equidad. Por esta razón se propone que valiéndose de las encuestas que serán aplicadas a los empleados, actores principales de este estudio, se podrá definir si

ellos también las perciben como iguales o las encuentran y analizan de manera diferente.

2.2.3 RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

Uno de los elementos que influyen en la motivación de los trabajadores, lo constituye la forma de reconocimiento. Fischman y Matos (2014) indicaron que el reconocimiento es más bien considerado como un motivador extrínseco, es decir es externo a la actividad que realicen los trabajadores, en sí misma. En este aspecto, se aclara que la motivación viene de las consecuencias que se dan al realizar una actividad y no por la actividad en sí misma.

Se puede incluir además el aporte de Urcola (2011), quien analiza al reconocimiento como una valoración positiva al trabajo bien realizado, diferenciándolo de lo que serían las formas de agradecimiento. Según el autor, el reconocimiento es una de las maneras de motivación más prácticas y eficaces, sin embargo para muchos jefes esto no cobra la importancia necesaria, y dejan pasar las oportunidades de reconocer a sus colaboradores porque piensan que para esto, con el salario basta.

Como parte complementaria de este trabajo y para medir o analizar el nivel de motivación en la organización de acuerdo a las teorías previamente establecidas, se ha visto pertinente determinar las categorías de recompensa y reconocimiento, mismas que también serán la base para la elaboración del instrumento de investigación.

De acuerdo con Caso (2003):

Los planes de compensación individual se definen como cualquier tipo de plan que conjuga empleados con salario, y los planes de recompensa y reconocimiento se definen como el reconocimiento de un trabajo individual bien realizado y se otorga después de producido el hecho. Un plan de reconocimiento es un sistema

formalizado que refuerza el proceso de mejora del desempeño a través de las personas (p.203).

En primer lugar, se puede decir que el autor no establece una diferencia entre los conceptos de recompensa y reconocimiento, sino que los considera similares en la medida en que ambos sucederán una vez que el empleado ha cumplido de manera óptima con su trabajo, o lo hizo de mejor manera a lo esperado. Pero, es necesario aclarar que, pese a que la recompensa y reconocimiento, para ciertos autores puede tener una connotación similar, para otros, dichos términos no se conceptualizan de la misma manera, es así que Saunderson (2013), menciona que en el ámbito empresarial la recompensa tiene que ver con lo tangible, por ejemplo el aspecto monetario, lo que significa que ya estaría establecida de antemano en función del aporte del individuo; mientras que el reconocimiento se orienta a un aspecto intangible en el cual se puede ejemplificar a un ascenso, o el manejo del talento humano en la empresa.

Como deducción a nivel general y una vez revisados los conceptos propuestos por varios autores, se puede sugerir que no significa que el reconocimiento no pueda materializarse en una recompensa, por lo tanto son elementos interrelacionados y se podrá trabajar con ambos para el desarrollo del este proyecto.

3 METODOLOGÍA

3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a la metodología sobre la que se va a desarrollar esta investigación, es esencial ante todo definir el método cuantitativo, mismo que según Bernal (2006):

[...] se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Éste método tiende a generalizar y normalizar resultados (p.57).

Entonces se puede decir que este método se utiliza para ejercer cierto tipo de controles en una realidad observable y concreta en la que se podrá determinar de una manera más precisa lo que sucede con hechos objetivos sometidos a leyes generales en un entorno y a partir de esto se sacarán ciertas deducciones y conclusiones, que además deberán tener una base teórica. En conclusión, esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo debido a que su objeto de estudio es medible y busca establecer patrones generales acerca de los trabajadores de la empresa, mediante una encuesta con preguntas cerradas.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien es cierto, el título que rige al presente trabajo nos indica que se realizará un Estudio Descriptivo sobre la motivación del personal, pues se pretende presentar, detallar y explicar resultados y conclusiones en base al análisis al que se someterá a los trabajadores. Sin embargo, la investigación será guiada

además por un enfoque de estudio correlacional, mismo que se describe a continuación:

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación (p.81).

Por otro lado, para Landeau (2007):

El estudio correlacional se ocupa de determinar la variación en unos aspectos en relación con otros. Este estudio es el indicado para organizar las relaciones estadísticas entre las características y la concentración de las causas del fenómeno estudiado. En una situación creada, explica por qué se presenta, en qué grado dos o más de sus variables están relacionadas y en qué circunstancias se produce este estado (p.58).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según lo indican Hernández et al. (2010), el diseño de investigación hace referencia al plan o la estrategia que usará el investigador con la finalidad de obtener la información deseada, además se indica que si se está trabajando en el enfoque cuantitativo, el investigador podrá usar el diseño para analizar la certeza de la hipótesis previamente formulada, y en el caso de que no se esté trabajando bajo una hipótesis, éste será usado para aportar evidencia sobre los lineamientos de la investigación.

Tomando en consideración lo previamente explicado y conocidos los distintos diseños de investigación, se ha definido que trabajará con el diseño Transversal bajo un enfoque No Experimental, pues son los que más se acomodan a este estudio, y se los define a continuación:

De acuerdo a lo que proponen Hernández, et al (2010), la investigación No experimental se realiza sin manejar o manipular deliberadamente las variables. En otras palabras, en los estudios de este tipo, las variables independientes no son variadas en forma intencional para ver su efecto sobre otras variables. Para estas investigaciones se observan los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, para posteriormente proceder a estudiarlos; es decir se observan realidades ya existentes que no fueron provocadas intencionalmente para la investigación. Se debe señalar sin embargo que los diseños No Experimentales, se pueden clasificar en transeccionales o transversales y longitudinales, para el caso de esta investigación en particular, se usará el diseño de investigación Transversal, mismo que tiene como característica principal recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único; de acuerdo a lo señalado por los autores el propósito de este diseño es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; es decir indicará el nivel en el que se encuentran las variables de estudio en el momento del análisis.

3.3.1 MUESTRA

Para este estudio las encuestas han sido aplicadas de forma indistinta a algunos de los trabajadores de la empresa Sefardi S.A, considerando a todas las áreas que conforman la organización. Para obtener resultados representativos se consideran los siguientes datos:

Tabla 2- Delimitación del tamaño de la muestra e intervalo de confianza

Nivel de confianza	95%
Población	100

Tamaño de la muestra	80
Porcentaje	50
Intervalo de confianza	4.92

Fuente: (YAGUARI, 2016)
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se presentará una descripción de los datos sociodemográficos de los trabajadores encuestados.

Tabla 3- Descripción de la muestra teniendo en cuenta características socio-demográficas.

<i>Género</i>	Masculino	92,5%
	Femenino	7.5%
<i>Edad</i>	Entre 18 y 25 años	10%
	Entre 26 y 30 años	28,7%
	Entre 31 y 35 años	30%
	Entre 36 y 40 años	11,3%
	Más de 40 años	20%
<i>Estado civil</i>	Soltero/a	22,5%
	Casado/a	46,3%
	Separado/a	8,8%
	Divorciado/a	7,5%
	Otro	15%
<i>Nivel Académico:</i>	Educación Básica	3,8%
	Educación Secundaria	58,8%
	Educación Técnica o Tecnología	17,5%
	Universidad Incompleta	18,8%
	Universidad Completa	0%
	Maestría	1,2%
	Doctorado (Ph.D.)	0%

Fuente: (YAGUARI, 2016)
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

De acuerdo a la información recogida, se puede resumir que en la empresa Sefardi Cia. Ltda. la gran mayoría de personas son de sexo masculino, además es evidente que la fuerza laboral constituida por personas relativamente jóvenes, ya que la mayoría de ellos está en un rango de los 31 a los 35 años. En el caso del estado civil, la mayor parte de los empleados son casados y la minoría son divorciados.

El nivel académico de más de la mitad de los empleados, llega solamente a la Educación Secundaria, esto puede deberse a que la empresa ofrece servicios de seguridad y para los trabajos de campo no se requiere personas con un avanzado nivel de preparación académica, sino que más bien como se evidenció en las visitas realizadas, los empleados deben estar preparados mayormente en la parte física.

3.4 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de buscar información válida y sobretodo útil para la investigación se tienen varias técnicas que son usadas por el investigador y le permiten recopilar los datos necesarios para cumplir con su trabajo. Como lo menciona Behar (2008):

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados (p.55).

Para este trabajo de investigación, se ha elegido al cuestionario como principal herramienta de recolección de información, misma que ha sido explicada como un conjunto de preguntas que fueron planteadas con respecto a una o más variables a medir; generalmente en un cuestionario encontraremos preguntas cerradas y abiertas, en las primeras se dará opciones de respuesta al individuo para que elija la que mejor represente su sentir seleccionando una o más opciones de

respuestas; para el caso de las preguntas abiertas, se da la libertad al individuo para que exprese su respuesta sin delimitarse a un número específico de parámetros (Behar, 2008).

El cuestionario que se ha aplicado a los empleados de la empresa Sefardi Cia. Ltda. ha sido elaborado en función a un cuestionario previamente estructurado, aceptado y usado para la tesis de Maestría con título: “Diferencia de los sistemas de recompensa y las formas de congruencia de valores entre el Ministerio de Finanzas y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación” de Salvador Espinoza Diana Rosa y Andrade Chaguaro Cristian Paúl (2016).

Vale la pena recalcar que se tomaron como base los cuestionarios previamente elaborados para medir la situación Actual y las Expectativas Deseadas en la empresa, para el análisis de la teoría de la Equidad se ha adaptado el cuestionario de Expectativas y se ha incluido uno nuevo, mismo que se basa en el término “Justicia”, con la finalidad de determinar si los empleados perciben como similares a los términos Justicia y Equidad, o los ven y requieren de diferente manera. Todos los cambios y adaptaciones que fueron necesarios realizar, se los ha hecho de la manera más moderada para que no se altere el sentido de la encuesta base y con el fin de obtener toda la información requerida; en este trabajo, a diferencia del otro, se analizan dos teorías motivacionales.

3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Como anteriormente se lo explicó para la elaboración de las herramientas de Recolección de la Información, se recurrirá a adoptar las preguntas elaboradas en otra investigación de similar concepción, debido a que el funcionamiento de estas ya ha sido probado en investigaciones que fueron mayor jerarquía y, a su vez, ya fueron aprobadas por la comunidad científica.

Las encuestas serán ingresadas en el sistema de Google Drive, y valiéndonos de esta herramienta tecnológica se ingresarán también las respuestas de cada uno de los miembros encuestados, este programa brindará también una tabulación de los datos obtenidos pues esta herramienta posee el aval de ser un sistema que permite cuantificar resultados de forma automática.

Para la elaboración de las estadísticas y el procesamiento de la información obtenida de las encuestas, se ha utilizado el programa SPSS en su versión 20 y con la ayuda del mismo se pudieron realizar cálculos como:

- Comparaciones de medias
- Valores de significancia
- Correlaciones

4 RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación serán divididos en dos secciones, la primera contiene una respuesta a los dos Objetivos Específicos que se establecieron al inicio de la presente investigación, con la finalidad de demostrar que se está cumpliendo lo que requiere este estudio; la segunda sección contiene los resultados que se propusieron presentar en éste capítulo pero que tienen una relación directa con los primeros.

RESULTADOS DE ACUERDO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

- ✓ **Definir el grado de motivación del personal evaluando su nivel de expectativas y su percepción de equidad en la empresa.**

Para un mejor dominio de cada una de las tablas que se va a presentar, es necesario esclarecer que:

- **P1:** En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.
- **P2:** En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.
- **P3:** En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.
- **P4:** En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.

- **P5:** Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.
- **P6:** En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.
- **P7:** En mi organización se utiliza FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.

Además:

- **C. Act.** : Cuestionario sobre formas de reconocimiento (actuales) o Valoración de recompensas actuales.
- **C. Des.** : Cuestionario sobre formas de reconocimiento (deseadas) o Expectativas de recompensas deseadas.
- **C. Jus.** : Cuestionario sobre formas de reconocimiento (justicia) o Motivación asociada a la justicia
- **C. Equ.** : Cuestionario sobre formas de reconocimiento (equidad) o Motivación asociada a la equidad

NOTA: Se debe tener en cuenta que las preguntas P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P7, varían mínimamente de acuerdo a cada cuestionario, teniendo la misma base estructural pero cambiando la situación en la que se aplica.

Tabla 4 -Diferencias entre las medias teniendo en cuenta las expectativas, la justicia y la equidad para cada ítem.

	C. Act.	C. Des.	C. Jus.	C. Equ.
	Valoración de recompensas actuales	Expectativas de recompensas deseadas	Motivación asociada a la justicia	Motivación asociada a la equidad
P1	4,30	4,91	4,85	4,63
P2	3,93	4,29	4,38	4,31
P3	5,05	5,63*	4,99*	4,76*
P4	4,14	4,66	4,45	4,33
P5	4,25*	5,35*	4,93	4,44*
P6	4,41	4,83	4,84	4,59
P7	5,05	5,63*	4,99*	4,76*
Media General	4,45	5,04	4,78	4,55

Nota: * indica diferencias estadísticamente significativas entre los valores

Fuente: (YAGUARI, 2016)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La Tabla 4, indica las medias de cada una de las preguntas de los cuatro cuestionarios realizados. Hay que tener en cuenta que a partir de la valoración 4 las medias son elevadas, los empleados reconocen estar de acuerdo con lo que se aplica en la institución y si son superiores a 5 y 6 se considerará como lo mejor; el valor de la media permitirá indicar si la motivación es alta o baja, dependiendo de las respuestas que se hayan tenido por parte de los encuestados, mismas que previamente fueron valoradas en un rango del 1 al 7.

De manera general se puede observar que el nivel o grado de motivación del grupo de trabajo en cuanto a expectativas, justicia y equidad es medio-alto pues las medias tienen valores superiores a 4, lo que quiere decir que están de acuerdo con lo que se está recibiendo de la empresa, pues las formas de reconocimiento que ellos perciben obtener son puntuados con valores aceptables.

En el caso de las expectativas se podría indicar que los deseos y anhelos que ellos tienen de la empresa, han sido cumplidos en su mayor parte en lo que tiene que ver con estímulos y recompensas tanto tangibles como intangibles.

Para el caso de la equidad y justicia, también es evidente que los empleados aceptan que en la organización hay una equidad interna, pues al percibir cómo se manejan las situaciones de recompensas de su entorno, con sus similares, aprecian equidad y esto además les parece algo justo.

Esta conclusión puede generalizarse para todas las preguntas a excepción de la pregunta 2, donde la Valoración de recompensas actuales no supera los 4 puntos y se puede decir que el nivel de motivación es medio-bajo, pues en este caso los empleados creen que no están recibiendo recompensas monetarias en situaciones muy específicas de sobrecumplimiento de objetivos individuales de la manera en que anhelan, y además creen que en los casos en que si hay recompensas, no se lo está haciendo de una manera justa ni equitativa.

Con la finalidad de tener un análisis más profundo y a pesar de ya haber determinado que el grado de motivación es medio-alto, se evaluarán las diferencias significativas que haya para cada pregunta, para así notar si los empleados están o no, del todo satisfechos.

Tabla 5- Diferencias entre percepción del cumplimiento de expectativas, justicia y equidad

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
P1	Inter-grupos	18,409	3	6,136	2,193	,089
	Intra-grupos	884,138	316	2,798		
	Total	902,547	319			
P2	Inter-grupos	9,925	3	3,308	1,115	,343
	Intra-grupos	937,875	316	2,968		
	Total	947,800	319			
P3	Inter-grupos	32,363	3	10,788	4,748	,003
	Intra-grupos	718,025	316	2,272		
	Total	750,388	319			
P4	Inter-grupos	11,663	3	3,887	1,328	,265
	Intra-grupos	924,725	316	2,926		
	Total	936,388	319			

P5	Inter-grupos	59,034	3	19,678	6,584	,000
	Intra-grupos	944,438	316	2,989		
	Total	1003,472	319			
P6	Inter-grupos	10,009	3	3,336	1,137	,334
	Intra-grupos	927,213	316	2,934		
	Total	937,222	319			
P7	Inter-grupos	32,363	3	10,788	4,748	,003
	Intra-grupos	718,025	316	2,272		
	Total	750,388	319			

* La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: (YAGUARI, 2016)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La Tabla 5 permite identificar una evaluación general, que evidencia, si existen o no diferencias significativas entre los cuatro cuestionarios para cada una de las siete preguntas, la tabla presenta resultados para cada pregunta; sin embargo se debe mencionar que aquí no hay un detalle de entre cuales de los cuatro cuestionarios están dichas diferencias. Como resultados de la tabla se pudo determinar que: la pregunta 3 (P3) con $p=0.003$, la pregunta 5 (P5) con $p=0.000$ y la pregunta 7 (P7) con $p=0.003$; presentan diferencias significativas, y para mayor distinción, estos valores han sido ubicados con negrillas.

Para aclarar este punto que en la tabla 5 no se especifica de la manera más óptima, se presenta a continuación la tabla 6:

Tabla 6- Diferencia de medias y valores de significancia teniendo en cuenta los ítems de acuerdo a las expectativas, la justicia y la equidad.

Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
P1	C. Act.	C. Des.	-,613	,264	,127	-1,31	,09
		C. Jus.	-,550	,264	,230	-1,25	,15
		C. Equ.	-,325	,264	1,000	-1,03	,38
	C. Des.	C. Act.	,613	,264	,127	-,09	1,31
		C. Jus.	,063	,264	1,000	-,64	,76
		C. Equ.	,288	,264	1,000	-,41	,99
	C. Jus.	C. Act.	,550	,264	,230	-,15	1,25

	C. Equ.	C. Des.	-,063	,264	1,000	-,76	,64
		C. Equ.	,225	,264	1,000	-,48	,93
		C. Act.	,325	,264	1,000	-,38	1,03
		C. Des.	-,288	,264	1,000	-,99	,41
		C. Just.	-,225	,264	1,000	-,93	,48
P2	C. Act.	C. Des.	-,363	,272	1,000	-1,09	,36
		C. Jus.	-,450	,272	,597	-1,17	,27
		C. Equ.	-,388	,272	,935	-1,11	,34
	C. Des.	C. Act.	,363	,272	1,000	-,36	1,09
		C. Jus.	-,088	,272	1,000	-,81	,64
		C. Equ.	-,025	,272	1,000	-,75	,70
	C. Jus.	C. Act.	,450	,272	,597	-,27	1,17
		C. Des.	,088	,272	1,000	-,64	,81
		C. Equ.	,063	,272	1,000	-,66	,79
	C. Equ.	C. Act.	,388	,272	,935	-,34	1,11
		C. Des.	,025	,272	1,000	-,70	,75
		C. Just.	-,063	,272	1,000	-,79	,66
P3	C. Act.	C. Des.	-,575*	,238	,098	-1,21	,06
		C. Jus.	,063*	,238	1,000	-,57	,70
		C. Equ.	,288	,238	1,000	-,35	,92
	C. Des.	C. Act.	,575*	,238	,098	-,06	1,21
		C. Jus.	,638*	,238	,047	,00	1,27
		C. Equ.	,862*	,238	,002	,23	1,50
	C. Jus.	C. Act.	-,063*	,238	1,000	-,70	,57
		C. Des.	-,638*	,238	,047	-1,27	,00
		C. Equ.	,225	,238	1,000	-,41	,86
	C. Equ.	C. Act.	-,288	,238	1,000	-,92	,35
		C. Des.	-,862*	,238	,002	-1,50	-,23
		C. Just.	-,225	,238	1,000	-,86	,41
P4	C. Act.	C. Des.	-,525	,270	,319	-1,24	,19
		C. Jus.	-,313	,270	1,000	-1,03	,41
		C. Equ.	-,188	,270	1,000	-,91	,53
	C. Des.	C. Act.	,525	,270	,319	-,19	1,24
		C. Jus.	,212	,270	1,000	-,51	,93
		C. Equ.	,337	,270	1,000	-,38	1,06
	C. Jus.	C. Act.	,313	,270	1,000	-,41	1,03
		C. Des.	-,212	,270	1,000	-,93	,51
		C. Equ.	,125	,270	1,000	-,59	,84
	C. Equ.	C. Act.	,188	,270	1,000	-,53	,91
		C. Des.	-,337	,270	1,000	-1,06	,38
		C. Just.	-,125	,270	1,000	-,84	,59
P5	C. Act.	C. Des.	-1,100*	,273	,000	-1,83	-,37
		C. Jus.	-,675	,273	,084	-1,40	,05
		C. Equ.	-,188	,273	1,000	-,91	,54
	C. Des.	C. Act.	1,100*	,273	,000	,37	1,83
		C. Jus.	,425	,273	,726	-,30	1,15
		C. Equ.	,912*	,273	,006	,19	1,64
	C. Jus.	C. Act.	,675	,273	,084	-,05	1,40
		C. Des.	-,425	,273	,726	-1,15	,30

	C. Equ.	C. Equ.	,488	,273	,453	-,24	1,21
		C. Act.	,188	,273	1,000	-,54	,91
		C. Des.	-,912*	,273	,006	-1,64	-,19
		C. Just.	-,488	,273	,453	-1,21	,24
P6	C. Act.	C. Des.	-,413	,271	,773	-1,13	,31
		C. Jus.	-,425	,271	,706	-1,14	,29
		C. Equ.	-,175	,271	1,000	-,89	,54
	C. Des.	C. Act.	,413	,271	,773	-,31	1,13
		C. Jus.	-,013	,271	1,000	-,73	,71
		C. Equ.	,238	,271	1,000	-,48	,96
	C. Jus.	C. Act.	,425	,271	,706	-,29	1,14
		C. Des.	,013	,271	1,000	-,71	,73
		C. Equ.	,250	,271	1,000	-,47	,97
	C. Equ.	C. Act.	,175	,271	1,000	-,54	,89
		C. Des.	-,238	,271	1,000	-,96	,48
		C. Just.	-,250	,271	1,000	-,97	,47
P7	C. Act.	C. Des.	-,575	,238	,098	-1,21	,06
		C. Jus.	,063	,238	1,000	-,57	,70
		C. Equ.	,288	,238	1,000	-,35	,92
	C. Des.	C. Act.	,575	,238	,098	-,06	1,21
		C. Jus.	,638*	,238	,047	,00	1,27
		C. Equ.	,862*	,238	,002	,23	1,50
	C. Jus.	C. Act.	-,063	,238	1,000	-,70	,57
		C. Des.	-,638*	,238	,047	-1,27	,00
		C. Equ.	,225	,238	1,000	-,41	,86
	C. Equ.	C. Act.	-,288	,238	1,000	-,92	,35
		C. Des.	-,862*	,238	,002	-1,50	-,23
		C. Just.	-,225	,238	1,000	-,86	,41

*La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: (YAGUARI, 2016)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados que se obtienen en la Tabla 6, brindan un aporte más detallado que permite evidenciar una vez más las diferencias significativas que puedan haber para cada pregunta, pero esta vez ya se puede distinguir entre cuales cuestionarios se dan dichos contrastes. De esta manera, la interpretación que se consigue como análisis de esta tabla nos indicará por ejemplo si hay una diferencia entre lo que la gente tiene (actual) y lo que desean (deseado); para cada pregunta.

Se obtiene también como indicador extra el signo de los valores de la Diferencia de Medias, este puede mostrar cuál de los cuestionarios tiene un valor más bajo conforme al otro cuestionario con el que se lo está comparando.

Para el caso de la pregunta 3, se puede ver que existen diferencias significativas entre las Expectativas de recompensas deseadas con respecto a la Motivación asociada a la justicia y la Motivación asociada a la equidad. Conforme a los signos que nos indican los valores de la Diferencia de Medias, es claro que las Recompensas Deseadas puntúan por encima de los otros dos cuestionarios con los que hay diferencias.

En la pregunta 5 las diferencias significativas están entre la Valoración de recompensas actuales y las Expectativas de recompensas deseadas, y también entre las Expectativas de recompensas deseadas y la Motivación asociada a la equidad, para el primer caso se puede recalcar conforme a la Diferencia de medias que lo actual es más bajo que lo deseado, puntúa menos; y en el segundo caso lo deseado puntúa por encima de la Motivación asociada a la equidad.

Por otro lado, la pregunta 7 también presenta dos diferencias significativas, las mismas que tiene la pregunta 3 y que fueron interpretadas anteriormente.

Para definir si se cumplen las expectativas de los empleados, es decir si se sienten satisfechos con lo que reciben por parte de la empresa, se han revisado las diferencias significativas entre el cuestionario de Valoración de recompensas actuales y las Expectativas de recompensas deseadas, para cada una de las preguntas, y en base a lo indicado en la Tabla 6, es claro que nada más en la P5 hay insatisfacción de lo que se tiene con respecto a lo que se desea, pues solo ahí las diferencias son significantes; es decir los encuestados perciben que sus expectativas, deseos y anhelos correspondientes a la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobre cumplimiento de los objetivos individuales, no han sido satisfechos por completo. Sin embargo a nivel general todas las necesidades que se evaluaron en las preguntas P1, P2, P3, P4, P6 y P7, han sido satisfechas.

A este análisis, se adiciona también una comparación entre justicia y equidad con la finalidad de verificar si los empleados las reconocen como sinónimas o no. En

la Tabla 6, para P5, se ve que existe una diferencia significativa entre las Expectativas de recompensas deseadas y la Motivación asociada a la equidad, dicha diferencia no se presenta para el caso del cuestionario de Motivación asociada a la justicia; en este punto de análisis se puede decir que los encuestados no consideran que la equidad y la justicia refieren las mismas condiciones ni características, o por lo menos no para todos los casos.

RESULTADOS DE ACUERDO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

- ✓ **Establecer la relación de los resultados obtenidos a partir de la identificación de los elementos motivacionales identificados.**

Para responder a este objetivo, se elaboraron correlaciones que comparan todas las preguntas de todos los cuestionarios y de acuerdo a lo que requiere este objetivo, se presentarán únicamente los valores con correlaciones significativas.

Tabla 7- Correlaciones de Pearson

	CUESTIONARIO 1			CUESTIONARIO 2		CUESTIONARIO 3
	C2	C3	C4	C3	C4	C4
Pregunta 1	-	-	0,373**	-	-	0,359**
Pregunta 2	0,231*	-	-	-	-	0,255*
Pregunta 3	-	0,422**	0,325**	0,429**	0,240*	0,419**
Pregunta 4	0,271*	0,418**	0,405**	0,430**	0,518**	0,689**
Pregunta 5	0,224*	0,325**	0,406**	0,357**	0,312**	0,656**
Pregunta 6	-	0,470**	0,516**	-	-	0,675**
Pregunta 7	0,315**	0,545**	0,444**	-	-	0,669**

Nota: *. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: (YAGUARI, 2016)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para el análisis de la tabla presentada, se debe conocer que el (*) indica que datos obtuvieron correlaciones significativas, es decir, revela cuándo una variable

afecta a la otra, o en este caso cuándo lo que se respondió en una pregunta influye en lo que se respondió en la otra. Las variables cuantitativas correlacionan cuando los valores de una de ellas, varían con respecto a los valores semejantes de la otra, es decir, al aumentar los valores de una variable lo hacen también los de otra y viceversa. Las correlaciones pueden ser inversamente proporcionales (signo negativo) o directamente proporcionales (signo positivo).

- *Pregunta 1:* Para los estímulos monetarios SIEMPRE que se sobre cumple con el trabajo individual, hay dos correlaciones, la primera se da entre el cuestionario de Valoración de recompensas actuales y Motivación asociada a la equidad y la segunda entre el cuestionario de Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad; en resumen se puede decir que los empleados sienten que mientras más se reconoce su trabajo con este tipo de estímulos, es más equitativo para ellos, o la empresa brinda estas recompensas de una manera más equitativa; además hay que tener en cuenta también que para este caso (Pregunta 1) la equidad y justicia se correlacionen directamente pues los estímulos equitativos que aprecian recibir los encuestados al compararse con su entorno también como si fueran justos. Ambas correlaciones son directamente proporcionales, lo que se define que las variables comparadas aumentan juntas.
- *Pregunta 2:* Para la recompensa monetaria sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales, se tienen correlaciones significativas entre los cuestionarios de Valoración de recompensas actuales y de Expectativas de recompensas deseadas, y entre Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad, en ambos casos se tiene una correlación directamente proporcional. Para el primer caso la conclusión es que mientras más se reciben las recompensas y se cumplen los anhelos o deseos de las personas en estas situaciones, más crece el deseo por las mismas, se podría decir entonces que siempre habrá avidez de este tipo de

recompensa; de igual manera se puede decir que los empleados percibirán estas situaciones como más justas siempre que determinen que se dan con mayor equidad, es decir que aprecian que hay igualdad cuando hay equidad.

- *Pregunta 3:* En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual, en este caso se evidencian cinco correlaciones existentes entre seis posibles. El cuestionario de Valoración de recompensas actuales correlaciona con el cuestionario de Motivación asociada a la justicia y el que indica la Motivación asociada a la equidad, lo que quiere decir que mientras más los empleados perciben tener este reconocimiento, creen que es más justo y más equitativo para ellos. De igual manera, en el caso de las Expectativas de recompensas deseadas se evidencia el mismo tipo de correlación anteriormente mencionado, y así mismo se define como directamente proporcional. Para la comparación entre los cuestionarios de Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad, se nota que los valores correlacionan con signo positivo, indicando que cuando se aprecia que las recompensas que tienen son más equitativas, más justas les parecen o viceversa.
- *Pregunta 4:* En el caso del reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL, encontramos correlaciones significativas en todas las comparaciones, por consiguiente se puede asegurar, en base a todos los cuestionarios aplicados, que mientras más se obtienen este tipo de reconocimientos más se desean, sin embargo cuando se llega a obtenerlos, estos son admitidos como más justos y por ende se considera que son más equitativos. En este punto se puede indicar que los anhelos y deseos de la gente son tan fuertes o son los mismos deseos de que los reconocimientos sean justos y equitativos

- *Pregunta 5:* De acuerdo con el uso de la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, se obtienen correlaciones significativas en todas las comparaciones posibles, lo que sugiere que lo obtenido en la actualidad acrecienta el deseo y también la apreciación de lo que es justo y equitativo con respecto a este tipo de estímulos, es decir que las respuestas de cada uno de los cuestionarios aplicados pueden influir en los demás y que los encuestados anhelan satisfacer sus deseos tanto como que estos sean equitativos y justos.
- *Pregunta 6:* Para el caso del reconocimiento del trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico, se tiene correlaciones significativas con respecto a la Valoración de recompensas actuales, para los cuestionarios de Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad; lo que quiere decir que al aumentar las recompensas actuales, aumentará también el reconocimiento de que estos son más justos y más equitativos. Otra correlación significativa se tiene también como directamente proporcional entre la Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad, lo que demuestra que para esta pregunta, la percepción de equidad influye en la de justicia y viceversa, pues si la una aumenta, la otra también lo hará.
- *Pregunta 7:* Con relación a las FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, se tiene que la Valoración de recompensas actuales correlaciona con los cuestionarios de Expectativas de recompensas deseadas, Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad; en este punto queda claro que para los empleados la valoración de lo obtenido en este tipo de reconocimientos, genera un mayor deseo; sin embargo de lo obtenido ellos analizan que mientras más lo reciben, les parece más justo y a la vez más equitativo. Correlacionan también los cuestionarios

de Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad, lo que quiere decir mientras más justo es para ellos también crecerá la equidad, en este caso su percepción de justicia y equidad van de la mano.

Dicho de otra manera, todas las preguntas indican correlaciones significativas, es decir que las respuestas que dieron los empleados para los cuestionarios se vieron influenciadas o se afectaron entre sí, no para todos los casos, pero sí estuvo presente esa relación en los casos ya especificados. Lo que llevaría a hacernos pensar que en algunas situaciones la necesidad de justicia y equidad interna o externa forma parte de una de las expectativas, creencias o esperanzas planteadas en la Teoría de las Expectativas.

También hay que tener en cuenta que para ninguna de las preguntas, se evidenciaron correlaciones inversamente proporcionales, lo que indica que en la percepción de los trabajadores todos los factores crecían o decrecían de la mano.

5 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación presentaremos la discusión de los principales resultados asociados a las teorías motivaciones estudiadas.

5.1 RESULTADOS DEL GRADO DE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

En conformidad con las respuestas establecidas para el Objetivo específico 1, y como se lo mencionó anteriormente, la conclusión a nivel general es que el grado de motivación en función a la Teoría de las Expectativas, es medio-alto. Esto será sustentado con el siguiente análisis:

- La mayoría de preguntas puntuaron con medias entre 4 y 5, a excepción de una, lo que indica que los empleados están de acuerdo con que reciben los estímulos evaluados a nivel general, además indica que hay un alto interés por obtener esta clase de reconocimientos en la empresa.
- Solamente para una pregunta, se evidenció insatisfacción entre lo deseado y lo recibido actualmente por la empresa.

Para concluir se debe decir que el resultado de este estudio sería que en función a la Teoría de las expectativas, los empleados están motivados, específicamente su grado de motivación es medio-alto, y de acuerdo a esto, y analizando la Teoría de Expectativas en función a los tres aspectos sobre los que ésta gira se podría indicar que para la mayoría de los empleados de Sefardi Cia. Ltda., la fuerza o intensidad con que se anhelan ciertos resultados o recompensas (valencia), es alta, además la apreciación de ellos al analizar si sus acciones van o no a dar la recompensa deseada (instrumentalidad), es favorable y su valoración o convicción de obtener los resultados deseados (equidad), también es positiva.

No obstante, también que mencionar que se evidencia insatisfacción, en un caso, pero lo hay. Está insatisfacción, sin embargo no afecta a su motivación, pues no significa que las recompensas que ellos reciben sean malas o no las haya, pues los trabajadores saben que reciben recompensas a su trabajo, simplemente quiere decir que desean más.

5.2 RESULTADOS DEL GRADO DE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD

En base a los cuadros y las respuestas establecidas para el Objetivo específico 1, se pudo establecer que el grado de motivación en función a la Teoría de la Equidad es medio-alto; sin embargo se debe aclarar que para esta investigación, se consideró dentro del concepto de equidad a la justicia, con el fin de determinar si la percepción de los empleados es la misma para justicia y equidad; hasta este punto estos son conceptos que se han utilizado como sinónimos sin embargo cada uno tiene un comportamiento diferente y se debe analizar de manera independiente y por eso en este estudio se habla por separado de equidad y justicia. Satisfaciendo esta inquietud y en base a los cálculos ya mencionados, se pudo establecer que los trabajadores de la empresa Sefardi Cia. Ltda. perciben de diferente manera cuando los estímulos o recompensas recibidas son justos y cuando son equitativos.

A pesar de las diferencias de conceptos encontradas para ambas teorías, es claro que el nivel de medias sobrepasa los 4 puntos en todas las preguntas de los cuestionarios de Motivación asociada a la justicia y Motivación asociada a la equidad, incluso las medias evidencian que los empleados se sienten motivados por que creen que en su empresa las recompensas se dan de una manera justa y equitativa. En conclusión se puede decir que al hablar de motivación media-alta, la mayoría de los empleados están aceptando que al comprar la valoración de sus

aportes y resultados obtenidos, estos son similares o equivalentes con la valoración de los aportes y resultados de sus compañeros.

5.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO MOTIVACIONAL RELACIONANDO LAS DOS TEORÍAS BASE

Acorde a los resultados que se presentaron para el Objetivo específico 2, mismo que se enfoca en presentar una relación de las teorías, se puede concluir que definitivamente sí, existe una relación entre la Teoría de Expectativas, Teoría de la Equidad y Justicia, para la motivación del personal; pues al comparar los resultados de las encuestas, se tiene que efectivamente existen correlaciones significativas que indican la influencia de una sobre la otra.

Adicionalmente se establecerá un análisis pregunta a pregunta del estudio motivacional, relacionando las teorías estudiadas y determinando la influencia que hay de cada una de éstas para las respuestas.

- Para la pregunta 1, es claro que los empleados están satisfechos con las recompensas monetarias que se dan en situaciones muy específicas de sobrecumplimiento de objetivos individuales, además de que creen que se lo está haciendo de una manera justa y equitativa.
- Para la pregunta 2, se puede decir que los trabajadores se sienten un poco desmotivados por la manera en que se aplican las recompensas monetariamente sólo en situaciones muy específicas de sobrecumplimiento de objetivos individuales, sin embargo no se sienten completamente insatisfechos de esta situación porque consideran justa y equitativa para todos.

- Para la pregunta 3, se puede ver que las personas desean que el reconocimiento que reciben sea sobre todo cuando se sobre cumple más de un objetivo específico individual, ellos están satisfechos por la manera en que se hacen las cosas pero ellos quisieran tener más, además no piensan que el reconocimiento está siendo el mismo para todo el mundo, más bien piensan que q hay otras personas a las que se les reconoce más que a ellos por el trabajo individual, se piensa que no es equitativo y que no es justo.
- Para la pregunta 4, los empleados reconocen que el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y no de forma general, pero esto no les produce insatisfacción ni desmotivación porque a su manera de ver la situación es justa y entre los grupos de trabajo es equitativo.
- Para la pregunta 5, se define que en relación a la promoción como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, los empleados se sienten un tanto insatisfechos con respecto a la manera en la que se dan las promociones en la actualidad y corroborando este pensamiento se evidencia que tampoco creen que se está dando de una forma equitativa, a pesar de que sí de una manera justa.
- Para la pregunta 6, los encuestados indicaron no sentir insatisfacción ni desmotivación por la manera en que se reconoce el trabajo del equipo en general y no de cada uno de los miembros en específico, pues lo consideran justo y a la vez equitativo.
- Para la pregunta 7, los empleados evidencian que desearían más formas de reconocimiento moral al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, porque esto se está dando en la empresa de una manera poco justa y poco equitativa, sin embargo no sienten una insatisfacción total con lo que tienen ahora.

En conclusión y como se lo analizó previamente, todas las siete preguntas en algún momento tienen correlaciones significativas con sus similares de los demás cuestionarios, no para todos los casos, pero las correlaciones sí están presentes, es decir que por ejemplo las Expectativas de recompensas deseadas no solo van a influenciar en la percepción de la recompensas actuales, sino que también puede afectar a Motivación asociada a la justicia o equidad. En este punto cabe recalcar lo que se mencionó anteriormente, este estudio demostró que la justicia y equidad son percibidas de forma diferente por los empleados.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentarán las conclusiones y recomendaciones que se han determinado pertinentes proponer en este estudio.

6.1 CONCLUSIONES

De este estudio se puede decir en primer lugar, que a nivel general los empleados de Sefardi Cia. Ltda. están motivados en un nivel medio-alto, sin embargo en algunas situaciones presentan insatisfacción entre lo que tienen y lo que desean, a pesar de esto, ésta insatisfacción ha demostrado no ser perjudicial o afectar directamente al grado de motivación de los trabajadores. En otras palabras, después de realizado el estudio se ha logrado determinar que a pesar de que existe una relación entre lo que es satisfacción y lo que es motivación, las personas están moderadamente motivadas, pero hay aspectos en los que ellos quisieran tener más, es aquí donde aparece la insatisfacción con algunos elementos.

Como se analizó previamente en el Marco Teórico de este trabajo, la Teoría de Expectativas indica que las personas dirigen su comportamiento y acciones en función a la posibilidad y anhelo que ven de que las recompensas deseadas se cumplan, para el caso de la mayoría de los empleados de Sefardi Cia. Ltda. se puede decir que su motivación es medio-alta por el hecho de que la mayor parte de empleados cree y aprecia que las respuestas a sus esfuerzos y comportamiento ha sido retribuidas de la manera esperada.

En este estudio se pudo probar además que los empleados de la empresa Sefardi Cia. Ltda., definen como disímiles a la justicia y a la equidad; esto ha sido demostrado gracias a que las comparaciones de los elementos actuales o deseados tienen diferencias significativas con respecto a la justicia o a la equidad, pero no siempre con ambos; en el caso de que los encuestados hubieran

asociado a los dos términos como similares, deberían haberse presentado las diferencias significativas para las dos situaciones. Para este mismo caso, y tomando como referencia a las correlaciones significativas encontradas, se pudo concluir que no para todos los casos en los que la Motivación asociada a la equidad presentaba correlaciones significativas, la Motivación asociada a la justicia también lo hacía, lo que revela que estos términos no son tomados como sinónimos.

El grado de motivación analizando la teoría de la equidad también fue media-alta, lo que quiere decir que los empleados aceptan que el resultado de sus aportes comparado con las recompensas que reciben, se maneja de forma equitativa para la mayoría de los trabajadores de la organización.

A pesar de las diferencias que se establecieron como resultado de este estudio entre justicia y equidad, se debe dejar en claro que a nivel general la percepción es que la empresa está manejando las recompensas de una manera justa y además equitativa pues en todos los casos la media fue elevada; esto no quiere decir que ellos no deseen que las cosas sean más justas y equitativas, porque los puntajes aún podrían ser más elevados.

Por último es importante indicar que el único elemento con el que los empleados demostraron estar insatisfechos, es la manera en la que se utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.

6.2 RECOMENDACIONES

Es importante evitar que el nivel de insatisfacción, en el único caso en el que se encontró, siga creciendo, pues como se lo explicó en el Marco Teórico de este trabajo, estas situaciones podrían generar problemas con los empleados y causar algunos efectos no deseados que perjudiquen su rendimiento.

Sería de gran importancia que la directiva de la empresa preste atención a la manera en que recompensa el sobrecumplimiento de más de un objetivo específico individual, pues al parecer los empleados consideran que podría ser más justo y equitativo de lo que es ahora. Para mejorar en el aspecto de la satisfacción del personal, sería importante que se considere tomar más en cuenta y se utilice más la promoción como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, pues los empleados no están del todo satisfechos con cómo se maneja esto hasta ahora. Por otro lado, algo en lo que también se debería trabajar para mejorar la motivación de los empleados es en manejar de manera más justa y equitativa las formas de reconocimiento moral al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.

En una reunión sostenida con el Gerente de Sefardi Cia. Ltda., se informó que en la empresa nunca se habían realizado estudios motivacionales, con los resultados arrojados por esta investigación se puede fundamentar que es importante que se trabaje con el recurso humano de la empresa, para mantener o elevar los niveles de motivación de los trabajadores.

Por último, cabe mencionar que este trabajo se fundamentó únicamente en dos teorías motivacionales y en las recompensas percibidas por los trabajadores, sería importante proponer otro modelo en el que se analice la motivación desde otra perspectiva para dar más peso a los resultados obtenidos y brindar más aportes o ideas en los que la empresa podría trabajar para mejorar.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Perú: USAT.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Shalom.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Carrasco, J., & Javaloyes, J. (2015). *Motivar para educar*. Madrid, España: Narcea S.A.
- Caso, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción*. Madrid, España: Fund. Confemetal.
- Clegg, B. (2000). *Motivación al Instante*. México D.F., México: Ediciones Granica México, S.A. de C.V.
- Ekos Negocios. (enero, 2012). Los secretos de las empresas con mejor ambiente laboral de Ecuador. *Revista Ekos*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/>
- El Comercio. (septiembre, 2014). Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador. *Revista Líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/>
- Fischman, D., & Mattos, L. (2014). *Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima, Perú: Planeta.
- George, C.S., & Álvarez, M.L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Gonzales, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga, España: Innova.
- Gómez, L. (julio, 2013). La productividad se logra con estímulos. *Revista Líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/>
- Great Place to Work. (2016). Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador: más de 500 colaboradores 2014. *Great Place to Work*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hitt, M. (2006). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2008). *Psicología Social*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana S.A.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*. Caracas, Venezuela: Alfa.
- López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2006). La satisfacción hacia el trabajo: Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Administración y Organizaciones*, 117-134.
- Lucas, A. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid, España: Iberico Europea de ediciones.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, business, and administration* (15), 1-6.
- Müller, J. (09 de Julio de 2015). Desigualdad e inequidad. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/>
- November, A. (2002). *Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas*. Madrid, España: Iepala.
- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del Pensamiento Administrativo*. San José, Costa Rica: Euned.
- Pin, J., & Susaeta, L. (Abril de 2003). Documento de Investigación. *La motivación del directivo en el sector financiero español: Análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Barcelona, España: Editores Técnicos Asociados.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona, España: Icaria editorial, S.A.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica* (7ª ed.). San Diego, EEUU: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México D.F, México: Pearson Educación.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Salvador, D.R., & Andrade, C.P. (2016). *Diferencia de los sistemas de recompensa y las formas de congruencia de valores entre el Ministerio de Finanzas y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación* (Tesis de maestría). Recuperada de Repositorio Digital EPN. (15000/15918)
- Sánchez, J. (1998). *La creación de un sistema de evaluación estratégica de la empresa aplicable a las decisiones de inversión en mercados financieros*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte; Ediciones de la U.
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo. Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo* (3ª ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Vélaz, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la Empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

GLOSARIO

- **Motivación empresarial:**

Conjunto de factores internos o externos que pueden ser otorgados por la directiva o gerencia de la empresa y que determinan en parte las acciones de los trabajadores. Motivar también involucra estimular a alguien o despertar su interés.

- **Expectativas:**

Deseos, anhelos, esperanza de realizar o conseguir algo. Referente a la posibilidad razonable de que algo suceda.

- **Equidad motivacional:**

Apreciación de la comparación que los trabajadores hacen entre los insumos entregados y los beneficios recibidos, pueden ser comparaciones internas y externas a la empresa. Esta apreciación provoca un efecto importante en la motivación de los trabajadores.

- **Justicia:**

Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Derecho, razón, equidad.

ANEXOS

ANEXO A - Cuestionario

**CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS Y EQUIDAD
EN EL RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Las empresas han implementado distintos métodos para medir la motivación del recurso humano. Esta medición es importante para el desarrollo de la institución en la medida en que se necesita saber si el personal se encuentra conforme con respecto a su entorno de trabajo.

SÍRVASE EN RESPONDER EL SIGUIENTE CUESTIONARIO QUE TOMARÁ ALREDEDOR DE 15 MINUTOS

DEBE MARCAR CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA CORRECTA

**Obligatorio*

¡Le agradecemos de antemano su colaboración!

CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (actuales)

Las organizaciones pueden establecer distintas maneras de reconocimiento a sus trabajadores. En las siguientes preguntas, por favor, seleccione aquellas QUE CORRESPONDEN con las prácticas que usted esté de acuerdo se dan en su organización.

- 1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.***

Marca solo una respuesta

- () Desacuerdo Total
- () Gran desacuerdo
- () Poco desacuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () Concuerdo poco
- () Concuerdo mucho
- () Concuerdo totalmente

2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Conuerdo poco
- Conuerdo mucho
- Conuerdo totalmente

5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Conuerdo poco
- Conuerdo mucho
- Conuerdo totalmente

6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Conuerdo poco
- Conuerdo mucho
- Conuerdo totalmente

7. En mi organización se utiliza FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total

- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (deseadas)

Las organizaciones pueden establecer distintas maneras de reconocimiento a sus trabajadores. En las siguientes preguntas, por favor, seleccione aquellas QUE DEBERÍAN CORRESPONER con las prácticas de su organización de acuerdo a su opinión.

- 1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

- 2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo

- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

3. En mi organización se debería recompensar cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual. *

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

7. En mi organización se debería utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco

- Concuerto mucho
- Concuerto totalmente

CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (justicia)

Las organizaciones pueden establecer distintas maneras de reconocimiento a sus trabajadores. En las siguientes preguntas, por favor, seleccione en qué medida está de acuerdo con que su organización aplica las siguientes formas de reconocimiento de forma JUSTA.

- 1. Considero que la distribución que se hace de los estímulos monetarios SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual, se aplica de manera justa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerto poco
- Concuerto mucho
- Concuerto totalmente

- 2. Considero que en mi organización, las recompensas monetarias que solo se otorgan EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales, se aplican de manera justa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerto poco

- Concuerto mucho
- Concuerto totalmente

3. Considero que en mi organización, la recompensa, solamente cuando se cumple MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual, se aplica de manera justa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerto poco
- Concuerto mucho
- Concuerto totalmente

4. Considero que en mi organización, el reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL, se aplica de manera justa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerto poco
- Concuerto mucho
- Concuerto totalmente

5. Considero que la PROMOCIÓN de cargos, como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, se aplica de manera justa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Conuerdo poco
- Conuerdo mucho
- Conuerdo totalmente

6. El reconocimiento del trabajo en EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico, se aplica de manera justa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Conuerdo poco
- Conuerdo mucho
- Conuerdo totalmente

7. En mi organización, las FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, se aplican de manera justa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Conuerdo poco
- Conuerdo mucho
- Conuerdo totalmente

CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (equidad)

Las organizaciones pueden establecer distintas maneras de reconocimiento a sus trabajadores. En las siguientes preguntas, por favor, seleccione en qué medida está de acuerdo con que su organización aplica las siguientes formas de reconocimiento de forma EQUITATIVA.

- 1. Considero que la distribución que se hace de los estímulos monetarios SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual, se aplica de manera equitativa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

- 2. Considero que en mi organización, las recompensas monetarias que solo se otorgan EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales, se aplican de manera equitativa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

- 3. Considero que en mi organización, la recompensa, solamente cuando se cumple MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual, se aplica de manera equitativa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

- 4. Considero que en mi organización, el reconocimiento que se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL, se aplica de manera equitativa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

- 5. Considero que la PROMOCIÓN de cargos, como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, se aplica de manera equitativa.***

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

6. El reconocimiento del trabajo en EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico, se aplica de manera equitativa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

7. En mi organización, las FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales, se aplican de manera equitativa.*

Marca solo una respuesta

- Desacuerdo Total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario. Le agradecemos de antemano su colaboración.

DATOS PERSONALES:**GÉNERO:***

- Masculino
- Femenino

EDAD:*

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Más de 40 años

ESTADO CIVIL:*

- Soltero/a
- Casado/a
- Separado/a
- Divorciado/a
- Otro

NIVEL ACADÉMICO: *

- Educación Básica
- Educación Secundaria
- Educación Técnica o Tecnología
- Universidad Incompleta
- Universidad Completa
- Maestría
- Doctorado (Ph.D.)

DATOS RELACIONADOS CON EL EMPLEO:**¿QUÉ TIEMPO LLEVA DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN?:***

- Entre 1 y 6 meses
- Entre 7 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 24 años
- 25 años o más

SU TIPO DE TRABAJO ES:

- De oficina y/o administrativo
- De campo y/o físico