

Desarrollo de la Motivación Laboral.

Estrategias cognitivo conductuales, basadas en la Teoría Bifactorial de Herzberg

Development of Labor Motivation.

Cognitive behavioral strategies, based on Herzberg's Bifactorial Theory

Endira Mora¹

María Mora²

Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) ¹

Universidad de los Andes²

emora@cenditel.gob.ve¹

mariabolivian@gmail.com²

Fecha de recepción: 30/09/2020

Fecha de aceptación: 22/10/2020

Pág: 64- 96

Resumen

Una mayor comprensión de la motivación laboral, características, estímulos activadores, dimensiones e indicadores de presencia o ausencia de ella en un trabajador le permite al encargado de gestionar las relaciones laborales dentro de una empresa, instituto u organización, tener una verdadera comprensión del comportamiento y los estímulos que le llevan a la concreción de las actividades asignadas, objetivos desempeño laboral que están tras la ejecución de una meta, entendiendo que, aunque compartimos motivaciones, sobre todo las de orden fisiológico, la expresión de estas va a variar según el entorno donde se desenvuelva el individuo. Así pues, con el objeto de comprender las cogniciones y comportamientos que lleva consigo la motivación laboral, se propuso elaborar un plan de estrategias de corte cognitivo conductual, con fundamento principal en la Teoría bifactorial de la satisfacción laboral de Herzberg para potenciar el desarrollo de la motivación del personal de un Instituto de Investigación de Venezuela durante los años 2016-2017, a tales efectos se elaboró un proyecto factible, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transaccional, para lo que se realizó el análisis comparativo de los resultados mediante los que se concluyó que son poco favorables la motivación intrínseca y la extrínseca, en la población objeto de estudio, en razón al mayor agrupamiento de respuestas en la alternativa indeciso; ante lo cual fue viable formular un plan de estrategias de orientación cognitivo-conductual fundamentado en la teoría bifactorial de Herzberg.

Palabras Clave: Motivación laboral, estrategias, cognitivo, conductual.

Abstract

A greater understanding of work motivation, characteristics, activating stimuli, dimensions and indicators of presence or absence of it in a worker, allows the person in charge of managing labor relations within a company, institute or organization, to have a true understanding of the behavior and the stimuli that lead to the realization of the assigned activities, job performance objectives that are behind the execution of a goal, understanding that, although we share motivations, especially those of a physiological order, the expression of these will vary according to the environment where the individual develops. Thus, in order to understand the cognitions and behaviors that work motivation carries with it, it was proposed to develop a plan of cognitive-behavioral strategies, mainly based on Herzberg's bifactorial theory of job satisfaction to enhance the development of motivation of the personnel of a Research Institute of Venezuela during the years 2016-2017, for this purpose a feasible project was developed, of a descriptive type, with a non-experimental design of a transactional type, for which a comparative analysis of the results was carried out. by which it was concluded that intrinsic and extrinsic motivation are not very favorable in the population under study, due to the greater grouping of responses in the undecided alternative; Therefore, it was feasible to formulate a cognitive-behavioral orientation strategy plan based on Herzberg's bifactorial theory.

Keywords: Work motivation, strategies, cognitive, behavioral.

Introducción

La motivación al desempeño se define como, el deseo de una persona por hacer lo mejor posible o ejercer el mejor esfuerzo para realizar las tareas asignadas, llenando de energía, dirigiendo y manteniendo el comportamiento del trabajador hacia la consecución de las metas planteadas, siendo considerada de vital importancia para la estructura organizativa de una institución de carácter público o privado puesto que, un trabajador motivado tenderá a identificarse plenamente con la organización en razón a la misión y visión; asimismo, con el personal satisfecho porque se sienten valorados, tienen determinación y se visualizan con autorrealización personal y profesional.

En este sentido, la motivación al talento humano dentro de una organización debe considerar elementos de corte extrínseco como, condiciones medio ambientales donde se promuevan las relaciones interpersonales que conduzcan a la calidad de servicio; si bien es cierto, esta integración de las necesidades de la organización con las del individuo, traerá como resultado elevar la motivación en el mismo, de esta manera, cuando el trabajador sienta que la organización prospera con su ayuda, el también prospera.

Se propuso entonces desarrollar un plan de estrategias de corte cognitivo conductual, basado en la teoría bifactorial de Herzberg, para desarrollar la motivación laboral del personal de un Instituto de Investigación de Venezuela durante 2016-17, cuyos resultados se presentarán en el

siguiente orden, el problema, fundamentación teórica, metodología a emplear para dar respuesta a los objetivos de investigación, análisis de los resultados, propuesta de plan de estrategias, conclusión y recomendaciones.

El problema

El mejoramiento de la calidad y la adaptación de las organizaciones a su entorno, es un fenómeno que no puede tomarse aisladamente, ni ser considerado como un aspecto puramente técnico; simultáneamente se debe trabajar sobre la causa latente que motiva al trabajador, porque la filosofía gerencial enfocada hacia este tema permitirá a la organización moverse hacia sus metas de forma consistente. En este contexto, Carrillo (2004) señala:

En un ambiente empresarial donde la gente está cada vez mejor formada y donde las empresas están sometidas a mayores presiones por el entorno y la competencia, una buena filosofía gerencial permite crear las condiciones apropiadas para facultar a los empleados para desarrollar el trabajo en equipo, para extraer lo mejor de las personas y potenciar su desarrollo y su intelecto. Los actores más importantes en este proceso no son las estructuras ni las políticas de la organización, sino la gente que las diseña y las pone en práctica [Carrillo, 2004, p. 4]

Para la mejor comprensión del talento humano en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan su comportamiento y cogniciones. Mediante el manejo de los elementos que llevan a motivar a los trabajadores el encargado del desarrollo del talento humano podrá hacer un análisis de las cogniciones y emociones que operan en torno a la motivación desde lo específico hasta lo general con el objeto de lograr que la empresa u organización funcione adecuadamente y sus miembros se sientan satisfechos, además de concretar, en la medida de lo posible, la autorrealización de los trabajadores; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Chiavenato (2002), señala que la motivación es *... un factor interno que se explica como la fuerza activa e impulsora, traducida por palabras como deseo y rechazo* [Chiavenato, 2002, p. 68], lo que explica que el individuo desee por un lado satisfacer necesidades como, estima y poder, y por el otro rechaza a su vez, el aislamiento social y las amenazas a la autoestima. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a él como individuo, o en su defecto podrá entorpecer el proceso para concluir con las tareas asignadas, en este sentido los gerentes deben interesarse en profundizar sobre aquellos aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales e individuales mediante la eficiencia y eficacia que generará el estar motivado.

Es indudable que el rol de los gerentes de recursos humanos es primordial al momento en que la calidad del trabajo realizado depende, en gran medida, de la capacidad y motivación de los trabajadores para hacer lo que tengan que hacer, además, haciéndolo bien y con pasión.

En pocas palabras, una de las principales funciones del gerente será asegurar el suministro de la energía adecuada que requiere el talento humano para que la organización pueda lograr las metas que se planteó, y se posicione en un lugar de excelencia en la rama que desarrolle. Al respecto, Stoner (2006) sostiene que: ... *la motivación es un factor, entre varios, que interviene en el desempeño laboral* [Stoner, 2006, p. 485]; por ende, si el gerente sabe qué mueve a las personas en la organización, podrá establecer estrategias y acciones que le permitan adaptar las asignaciones, necesidades, y recompensas laborales, para el logro de los objetivos institucionales.

Al hablar de motivación referida al trabajo, se hará mención a teorías que destaquen las necesidades vitales y sociales humanas, como si éstas llevaran al ser humano a trabajar para satisfacerlas; por otra parte, a la inversa se podría decir que quien tiene satisfechas esas necesidades por otros medios, no tendría necesidad de trabajar, por tanto, se infiere que las personas trabajan para alcanzar el desarrollo pleno de la personalidad.

Maslow (1998), enfatiza que el hombre siempre encuentra motivaciones para obtener una meta, pero esa meta está en relación directa con una necesidad. [Maslow, 1998] De este modo afirma que, solo cuando los individuos satisfacen sus necesidades consiguen autorrealizarse, crecer y reconocer sus capacidades, es que este nivel de autorrealización, es para la persona el grado sumo de concordancia entre sus impulsos biológicos y sus representaciones psicosociales.

El hombre es complejo y altamente variable, y no siempre responde del mismo modo a iguales estímulos. Ser motivador significa, entre otras cosas, tener una elevada capacidad para valorar y percibir situaciones particulares y responder en consecuencia, es por ello, que en el contexto organizacional, los gerentes que motivan al talento humano ocupan un papel muy importante, no solo dentro del plano de las comunidades, instituciones y sociedades en general; sino en la oportunidad de conducir a los trabajadores a identificar objetivos y consolidar su permanencia dentro de la organización, por ello que se requiere que el gerente de recursos humanos tenga la capacidad para liderar el complejo comportamiento del personal dentro de la institución, y que entienda su responsabilidad para motivarlos hacia el éxito institucional que será el reflejo de la motivación personal de cada trabajador.

Indica Herzberg (1959), que (...) *la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico* [Herzberg, 1959, p. 132]. Sin embargo, algunas organizaciones pasan por alto el elemento, motivación del personal para mantener el desempeño laboral en el nivel que requiere las exigencias de funcionamiento; tal como lo expone Chiavenato (2002), toda persona debe recibir motivación sobre su desempeño para saber cómo marcha el trabajo, de lo contrario no sabrán para dónde van y con relación a la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades, para tener una idea de sus potenciales, es decir lo que proporcione beneficios a ambas partes; de lo contrario, se pierde potencialmente recursos y tiempo.

Sobre este particular, es común escuchar y observar, tanto en instituciones públicas como privadas, las quejas del personal que está molesto con la supervisión de la respectiva gerencia a causa de un sistema de evaluación de desempeño que hace énfasis en fallas como, el horario, o algunos permisos justificados que se solicitan luego de haber aportado *extras* no remunerables

en beneficio de la organización; pero no en los aspectos positivos del desempeño, sobre este particular Mondy y Noe (2007), indican:

Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que no recibir el merecido reconocimiento por su labor; lo que conduce a desmotivar su desempeño y, se verá reflejado en el bajo rendimiento del grupo dentro de esta organización. [Mondy y Noe, 2007, p. 326]

Es decir, ante las pocas consideraciones, se destruye el incentivo principalmente para realizar un trabajo superior, ya que, en algunos casos, la forma de comunicación entre las autoridades y los empleados no está bien definidas, y son percibidas como una situación de poca recompensa o castigo, como injusto o creándose comentarios desfavorables que afectan profundamente y forma negativa el proceso de evaluación y de producción, donde el resultado no conduce a nada y no agrega valor a nadie. Vale destacar que está no es la única forma de valorar a los trabajadores, existen organizaciones conscientes que, para un buen funcionamiento es primordial mantener motivado al personal; sin embargo, algunas no cuentan con planes o estrategias debidamente establecidas que le permitan a la institución la consecución de metas que promuevan en los trabajadores altos índices de motivación laboral; tal es el caso del Instituto de Investigación al que hace referencia esta investigación.

Quienes mostraron la disminución en el rendimiento del personal e incremento en el ausentismo laboral; así como, poca identificación por parte de los trabajadores con la institución, con escasa comunicación entre los trabajadores, y aún más escasa entre éstos y los que ejercen el rol de gerente, asimismo, perciben que no se aprovechan las capacidades y habilidades del talento humano generando resistencia que hacía difícil el procesos de reorganización y reestructuración para mejorar las prácticas institucionales, generando a su vez tensión y sensación de inestabilidad entre el personal.

La poca disposición al trabajo del personal, pudiese atribuirse a la escasa presencia de actividades motivacionales en pro de la misión, visión, objetivos y políticas que persigue la organización, esto afecta el desempeño de actividades de producción, dado que los empleados perciben que no se reconoce sus esfuerzos, puesto que no había una política clara que propiciara la motivación laboral de los trabajadores, lo que generó resultados insatisfactorios en el proceso de crecimiento personal e institucional; trayendo como consecuencia mayor desmotivación en el personal y con ello, pérdida de recursos tanto humanos como económicos para el instituto.

Toda esta situación pronosticaba un mayor deterioro en la calidad del trabajo del personal, con ello, manifestaciones de conductas desleales o de retiro; que conducen a resultados no favorables en la ejecución del plan operativo anual; para revertir esta problemática surge la necesidad de proponer estrategias en materia de motivación laboral con un enfoque que contribuya a promover un empleado satisfecho, identificado con la organización y esmerado en alcanzar altos niveles de rendimiento dentro del instituto.

Ante las razones expuestas, la investigación a la que hace referencia la presente, se propuso diseñar un plan de estrategias de corte cognitivo-conductual para desarrollar la motivación laboral basado en la Teoría Bifactorial de Herzberg; en aras de incentivar conductas dirigidas

hacia el mejoramiento del desempeño laboral y, por ende, la consecución de los objetivos de la organización.

Para responder a esta formulación del estudio, se sistematiza la investigación desglosándole en las siguientes expectativas:

- ¿Cuál es la situación actual que caracteriza la motivación laboral en el personal?
- ¿Qué técnicas y/o herramientas de motivación son requeridas por la gerencia?
- ¿Cuál es la factibilidad de un plan de estrategias orientado al desarrollo de la motivación laboral en la Institución de Investigación Venezolana?
- ¿Qué plan de estrategias puede proponerse para el desarrollo de la motivación laboral?

Estas preguntas generadoras en los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer estrategias de corte cognitivo conductual basadas en la Teoría Bifactorial de Herzberg, para el desarrollo de la motivación laboral del personal de un Instituto de Investigaciones de Venezuela.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral del personal del Instituto.
- Identificar técnicas y/o herramientas de motivación laboral que se requieren en la Institución.
- Determinar la factibilidad de un plan de estrategias orientado al desarrollo de la motivación laboral de los trabajadores.
- Diseñar un plan de estrategias de corte cognitivo conductual basado en la Teoría de Herzberg que posibilite el desarrollo de la motivación laboral en el personal.

Fundamento teórico de la investigación

Son diversos los estudios que intentan explicar la motivación en el ser humano, su origen y factores que favorecen su desarrollo, dado que la conducta humana va invariablemente dirigida hacia ciertos fines u objetivos, por ello, para el desarrollo del estudio se consultó varias investigaciones haciendo énfasis en la Teoría Bifactorial de Herzberg que da fundamento a la investigación.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas al momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima es la motivación, que siempre se pone de manifiesto por la labor efectuada donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que éste se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le plantee, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará en él ineficiencia en cuanto ejecute cualquier actividad que se le asigne. En este sentido, las estrategias para la motivación laboral que se propuso esta investigación realizar, se sustentan en una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral la formulada por Frederick Herzberg en Guillén y Guil (2004), denominada Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción, que se fundamenta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado) [Guillén y Guil, 2004].

La teoría propone la existencia de dos clases de factores que inciden en la satisfacción laboral y que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- Los factores higiénicos o insatisfactorios (también llamados factores extrínsecos, del contexto del puesto o de mantenimiento).
- Los factores motivadores o satisfactorios (también llamados factores intrínsecos).

Los Factores Higiénicos o Extrínsecos, según Herzberg (1959) están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones del puesto de trabajo, estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, por ende, éstos están fuera del control de los trabajadores. Siendo los factores higiénicos aquellos que se vinculan a: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre los representantes de la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus, el prestigio, y la seguridad personal, entre otros, son de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Destaca Herzberg (1959), que tradicionalmente, cuando solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Asimismo, indica el autor que cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo, pero, cuando éstos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg (1959), los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción; su efecto es similar al de ciertos medicamentos,

evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud; por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Los Factores Motivacionales o Intrínsecos, plantea Herzberg (1959), están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, razón por la que los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña a lo interno de su persona. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido a nivel psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable, que el de los factores higiénicos, cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando son precarios, la evitan; por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg en Guillén y Guil (2004), destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, *el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción* [Guillén y Guil, 2004, p. 97], consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o fracaso de ella.

El autor de la teoría se planteó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a un grupo de personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos de trabajo, luego los resultados se clasificaron y a partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó, que cuando los encuestados se sentían bien por su trabajo eran muy diferentes de las respuestas a cuando se sintieron mal, siendo los factores intrínsecos o motivadores como, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad los que percibían como relacionados con la satisfacción en el trabajo; de igual forma destaca que cuando los encuestados se sintieron bien en su trabajo atribuían esta sensación a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban descontentos tendían a enunciar factores extrínsecos o higiénicos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales, como elemento influyente en la insatisfacción y la no satisfacción.

Según Herzberg en Guillén y Guil (2004), los resultados de la consulta que hizo para la investigación sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó, dado que eliminando las características de descontento de un puesto

no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. El autor propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de *satisfacción* es *no satisfacción*, y el opuesto de *descontento* es *no descontento*.

De acuerdo con Herzberg (1959), los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo, por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Este tipo de administradores solo lograran apaciguar la fuerza laboral en lugar de motivarla, debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg (1959), como factores de higiene (factores que eliminan la insatisfacción), cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas.

Para motivar a las personas en su puesto, sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para Herzberg (1959), satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa, hay que subrayar que el énfasis del autor está en modificar el contenido mismo de las tareas como fuente de la satisfacción laboral [Herzberg, 1959].

De esta manera para que se genere el impulso motivador debe existir una conjunción perfecta entre ambos factores donde se involucren de forma sinérgica; el trabajo de los gerentes en el ámbito motivacional se ha de fundamentar en realizar una distribución de las tareas donde se potencie el trabajo estimulando el logro, con mayores responsabilidades, experimentando crecimiento personal y permitiéndole el manejo de recursos (de carácter financiero y/o humanos) diversos con los que pueda cumplir sus labores. En tal sentido, el gerente deberá ser detallista y minucioso para poder asignar las tareas en el personal adecuado (según sus aptitudes, actitudes, y gestión emocional vinculada a la motivación intrínseca), siendo pertinente para ello valerse de estrategias que le permitan agilizar la selección y generar la motivación.

Como el propósito de generar ese proceso sinérgico del que habló Herzberg en 1959, no se puede obviar algunas explicaciones sobre las teorías del aprendizaje, que deben ser tomadas en cuenta al momento de poner en marcha las estrategias, puesto que estas ayudan a comprender, predecir y controlar el comportamiento.

Dentro de las teorías del aprendizaje se señala la teoría cognitiva; según Labrador, Cruzado y Muñoz (1993), este enfoque pone énfasis en los procesos cognitivos desencadenantes del desarrollo, mantenimiento y modificación de las conductas [Labrador, Cruzado y Muñoz, 1993]. A juicio de los citados autores, la teoría cognitiva interpreta la conducta como algo más que la respuesta a un estímulo determinado, es decir, que la memoria, la percepción, el pensamiento, conduce a almacenar la información, por lo tanto, no es necesario analizar los procedimientos estímulos respuestas, sino atender las estructuras mentales donde se aloja la información y retención de datos.

Por esta razón, la motivación al desempeño laboral desde el enfoque Bifactorial, deberá modificar estructuras mentales, con el fin de proporcionar una serie de procesos que permitan generar el *enriquecimiento del trabajo*, dado que las estructuras cognitivas son el resultado del aprendizaje generado a través de experiencias vividas, se podría decir del personal que vive en

un ambiente hostil, donde es poco o no valorado, tampoco es reconocido por la función que realiza, no se propician elogios, felicitaciones por ser hábil, competente, productivo en la labor que ofrece, además de no proporcionarle los elementos necesarios para cumplir con su labor, se formará un esquema mental producto de la experiencia, es decir, se mostrará desmotivado, sin ganas de compartir, al punto que inventa cualquier excusa para faltar a su trabajo y por ende su productividad es baja.

Asimismo, existe técnicas cognitivas, que en opinión de Rodríguez (2004), son utilizadas para cambiar el pensamiento, modificar las evaluaciones erróneas o negativas con relación a los propios recursos del individuo para afrontarlas y facilitar una reestructuración de los esquemas cognitivos. Es decir, ofrece vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación [Rodríguez, 2004].

Por otra parte, para dar forma a las estrategias desde lo interno se tomará en cuenta la teoría conductista, donde se proponen técnicas, que según González (2005), se centran en la conducta del ser humano e influyen en el aprendizaje. Asume que para el conductismo *el conocimiento consiste fundamentalmente en una respuesta pasiva y automática a factores o estímulos que se encuentran en el ambiente* [González, 2005, p. 87]; es decir, considera importante las variables ambientales en el aprendizaje, por lo tanto, lo relevante en dicho aprendizaje es el cambio en la conducta observable de un sujeto y como este actúa ante una situación particular, no tomando en cuenta los procesos internos del individuo, sino que persigue la consolidación de la respuesta según el estímulo, buscando los reforzadores necesarios para implantar esta relación en el sujeto.

La formulación de este enfoque, según lo refiere Moles (2004) se encuentra en Skinner y su teoría del Condicionamiento Instrumental u Operante [Moles, 2004]; en este sentido, para explicar la conducta, se puede apelar a esta teoría, que describe cómo los refuerzos forman y mantienen una conducta determinada. A tal efecto, Skinner en Figuera, (2012) refiere al condicionamiento operante como el aprendizaje de respuestas que repercuten sobre el ambiente del individuo, aprendido mediante el refuerzo, donde el control del comportamiento observable ocurre gracias a las respuestas del individuo [Figuera, 2012]. El mencionado autor, afirma que el aprendizaje ocurre debido a la presencia de contingencias del refuerzo, de tal manera que las respuestas emitidas por el individuo sean reforzadas y así sea posible aumentar las respuestas operativas.

Sugiere Moles (2004), que el método desarrollado por Skinner está enfocando en el paradigma de respuesta E – R – C, donde la conducta observada es registrada, así como los estímulos ambientales presentes, antes y después de la emisión de la conducta, opina que para aumentar una conducta se debe obtener una consecuencia ambiental deseada (reforzamiento positivo), y que al eliminar una consecuencia ambiental indeseada se logra un aumento de la conducta, que implica la cancelación de la consecuencia (reforzamiento negativo) [Moles, 2004].

En este orden de ideas, el mencionado autor define, el refuerzo positivo, como *toda aquella consecuencia ambiental contingente a una conducta, cuya aparición aumenta la probabilidad de la misma* [Moles, 2004, p. 4]. Por lo tanto, este refuerzo es de gran ayuda para la motivación al desempeño laboral en el personal, cuando se realiza una conducta operativa se le refuerza con elogios, utilizando expresiones como: que bien, te felicito, estupendo y otras parecidas,

incrementando así la frecuencia de la respuesta proporcionándole estímulos gratos, que hacen que el personal se sienta bien por lo que ha hecho, sienta el reconocimiento de su desempeño laboral y querrá mantenerlo e incrementarlo.

Todas las argumentaciones aquí planteadas establecen la importancia del conocimiento y el dominio de los procesos motivacionales que todo trabajador debe asumir en función del logro productivo de los objetivos de su organización y el mejor desempeño de sus logros personales.

Marco Metodológico

El estudio que se realizó siguió un método específico que requería como parte de la estrategia metodológica sistematizar la variable de estudio a través de la operacionalización, con lo que se logró desglosar y comprender a profundidad.

Operacionalización de la variable

Para el estudio que se realizó la variable se determina por la motivación laboral en un grupo de investigadores de Venezuela, y que se define por la autora de la investigación como la disposición interna y externa del personal para lograr las metas de la organización mediante un trabajo satisfactorio; que se operacionaliza en dimensiones e indicadores y permite el diagnóstico de la situación actual en los sujetos objeto del estudio.

Naturaleza y tipo de la investigación

El estudio que se realizó se enmarcó dentro de la modalidad de investigación de proyecto factible, de tipo descriptivo.

La modalidad de proyecto factible, según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2003), por cuanto; *consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos* [UPEL, 2003, p. 16].

Es decir, los datos son recolectados directamente de los trabajadores que fueron objeto de estudio. Por otra parte, la investigación es de tipo descriptiva, de acuerdo con lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes indican que los estudios descriptivos son: *... aquellos que buscan especificar la propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice* [Hernández, et al., 2014, p. 17]; en otras palabras, se trata de precisar las características sobre la motivación laboral en el personal del Instituto de Investigación Venezolano, en tal sentido se describe y analiza la variable en sus dimensiones e indicadores.

Tabla 1: Operacionalización de variables

Objetivo General: Proponer estrategias basadas en la Teoría Bifactorial de Herzberg, para el desarrollo de la motivación laboral del personal de un Instituto Venezolano de Investigaciones (2016-2017)

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Ítem
Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral del personal del Instituto	Motivación Laboral	Motivación Intrínseca Motivación Extrínseca	Autovaloración Autodeterminación Autorealización Vocación Relaciones Interpersonales Ambiente Laboral Calidad del Servicio Reconocimiento	Encuesta	1-4 5-8 9-12 13-16 17-20 21-24 25-28 29-30
Identificar la necesidad de técnicas y/o herramientas de motivación laboral a implementar en el Instituto.		Técnicas y/o Herramientas de motivación laboral	Ambiente Laboral Reconocimiento	Entrevista	1-8
Determinar la factibilidad de un plan de estrategias orientado al desarrollo de la motivación laboral del Instituto.	Factibilidad	- Factibilidad Institucional - Factibilidad Técnica - Factibilidad Económica		Entrevista	9-10
Diseñar un plan de estrategias basado en la Teoría de Herzberg que posibilite el desarrollo de la motivación laboral en el personal del Instituto.					

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la investigación

La investigación se corresponde a un diseño no experimental de tipo transaccional o trasversal descriptivo; Hernández, Fernández Y Baptista (2014), consideran que este tipo de diseño no se manipulan las variables; además, se recolectan los datos en un momento y en un tipo único; tal como se realiza en esta investigación donde la investigadora aplicó los instrumentos, en una sola oportunidad. Por otra parte, el diseño es de campo ya que, para dar respuesta a los objetivos se realizan entrevista, encuesta, es decir, se basa en fuentes vivas.

La investigación también contó con un diseño documental que, según Arias (2012), se basa en *la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios* [Arias, 2012, p. 27], es decir, los obtenidos y los registrados por otros autores acerca de la temática sustancia de interés, y en particular, respecto a fuentes que colaboren con el diseño de la propuesta de un plan de estrategias para la motivación laboral, basada en le teoría de Herzberg.

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es proyectivo, que según Arias (2004), *propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación* [Arias, 2004, p. 122]. En el presente estudio, se busca elaborar una propuesta de estrategias motivacionales, a partir de un diagnóstico o indagación de la motivación laboral del personal objeto de estudio, con la finalidad de mejorar dicha motivación, a través del diseño de una alternativa de solución.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para la recolección de los datos, requeridos para el primer objetivo específico, se emplea la técnica de la encuesta, que según Briones (2008), es una técnica destinada a recoger, procesar y analizar información dadas en una unidad de análisis o en un colectivo determinado y esta técnica se desarrolló mediante un instrumento de recolección de datos para el que se diseñó un cuestionario, conformado por treinta (30) ítems con tres alternativas de respuesta: De acuerdo (DA) Indeciso (I) y En Desacuerdo (ED); el mismo fue estructurado de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables delimitadas para el estudio [Briones, 2008].

Por otra parte, para indagar las técnicas y/o herramientas de motivación laboral necesarias en el Instituto de Investigación, y para establecer la factibilidad de un plan de estrategias motivacionales en dicha institución, se aplicó una entrevista, cuyo instrumento fue un guion de entrevista semi-estructurada, conformado por diez (10) ítems de preguntas abiertas, a responder por el funcionario director del Instituto.

Población y muestra

Según Briones (2008), la investigación con diseño de campo, debe ser realizada sobre una muestra significativa de la población. Para el caso de la investigación la población está constituida por cuarenta y dos (42) miembros del personal de un Instituto Venezolano de Investigación. La muestra será intencionada, o a criterio de la investigadora, ya que se tomaron treinta (30) elementos poblacionales que desempeñan el cargo de investigador; es decir, la muestra es considerada representativa; al respecto, Arias (2012) refiere que son válidas las conclusiones que se obtengan. A esta muestra, se le aplica el cuestionario en la técnica de la encuesta.

Por otra parte, para la técnica de la entrevista, se seleccionó un solo elemento poblacional, a saber, el Coordinador de Recursos Humanos, a quien se le aplicó el guion de entrevista para dar respuesta a los objetivos segundo y tercero de la investigación.

Técnica de análisis de los datos

El análisis de la información recolectada a partir de la encuesta hecha al grupo de investigadores, se corresponde con el análisis cuantitativo apoyado en la estadística descriptiva. Al respecto, Sabino, (2007) define a este tipo de análisis como *una operación que se efectúa con*

toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados [Sabino, 2007, p. 461], los cuales se someten a interpretación.

Los resultados de las entrevistas al Coordinador de Recursos Humanos, se fundamenta en el análisis cualitativo que, en concordancia con lo expresado por López (2000), este tipo de análisis de datos *consiste en pasar de los datos a su conceptualización, a establecer categorías, interrelaciones, comparaciones, correspondencias, modelos, explicaciones, extrapolaciones [López, 2000, p. 68], lo que constituye un trabajo interpretativo.*

Posteriormente, los resultados e interpretación de la encuesta son integrados con los resultados cualitativos de las entrevistas. De esa manera se logra el trabajo descriptivo-analítico propuesto, basado en la premisa expresada por Arias (2004) de que: *obtenidos los datos, será necesario analizarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados [Arias, 2004, p. 68].* Para el estudio que se realizó, la técnica de análisis de la información se corresponde con el análisis mixto ya que integra resultados cualitativos con cuantitativos y su respectiva interpretación.

Análisis de resultados

A continuación, se presentarán los resultados del cuestionario y la entrevista que se empleó para dar respuesta a los objetivos de investigación. Para los efectos del análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario se ha utilizado como técnica de análisis de datos básicos la estadística descriptiva, que emplea métodos de organización y representación; para ello, se seleccionó la distribución de frecuencias, que es una forma de sintetizar los datos y consiste en valerse de una tabla para clasificarlos según su magnitud, en la misma, se señala el número de veces que aparece cada uno de los valores según las respuestas: De Acuerdo (DA), Indeciso (I), En Desacuerdo (ED).

Con el fin de que el lector pueda hacer una mejor interpretación, y por un tema de orden didáctico, los resultados del cuestionario se presentaran según los indicadores que integran las distintas dimensiones de la variable de estudio, clasificándolos según se plantea en la teoría Bifactorial de Herzberg, a decir factores motivacionales (motivación intrínseca) y factores higiénicos (motivación extrínseca).

Dimensión intrínseca

Al observar los resultados de la motivación intrínseca ante el desempeño laboral en la población de estudio del indicador autovaloración, el promedio más alto 66% de los ítems se ubica en la alternativa de respuesta indeciso; comprobándose en 60% de ellos que respondieron con indecisión para sentirse complacidos porque se les respeta con aceptación por lo que hacen dentro de la institución; asimismo, 57% sienten indecisión para realizar actividades que les permiten valorar sus capacidades; en tanto que 80% siente indecisión para expresar que valoren sus capacidades como persona dentro de la institución; finalmente, 66% duda al emitir

sus puntos de vista en que el ejercicio profesional se ajusta a los parámetros técnicos de la institución.

Tabla 2: Dimensión: Motivación intrínseca - Indicador: autovaloración

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
01	Me siento complacido porque se me respeta con aceptación por lo que hago dentro de la institución.	7	23 %	18	60 %	5	17 %
02	Las actividades que realizo me permiten valorar mis capacidades.	6	20 %	17	57 %	7	23 %
03	Valoro mis capacidades como persona dentro de la institución.	6	20 %	24	80 %	0	0 %
04	Siento que mi ejercicio profesional se ajusta a los parámetros técnicos de la institución.	4	13 %	20	67 %	6	20 %
Promedio del Indicador		19 %		66 %		15 %	

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados de mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta indeciso; se evidencia poco favorable la motivación intrínseca de los sujetos objeto de estudio en razón al indicador autovaloración; en virtud al criterio de análisis propuesto por la autora y en la contraposición de Voli (2004) cuando afirma que *la autovaloración viene a ser asociaciones mentales que adquiere el sujeto cuando se refiere a sí mismo, sus reacciones emocionales y sus conclusiones sobre sí mismo dependen de su interpretación, de sus vivencias y de sus situaciones personales* [Voli, 2004, p.345]; es decir, que los sujetos de la investigación se sienten poco motivados intrínsecamente en su auto- valía que interpretan con base a las experiencias laborales en la institución. De manera que no resulto favorable la autovaloración, según las respuestas de los encuestados.

El segundo indicador de esta dimensión motivación intrínseca es la autodeterminación, donde el resultado promedio más alto 63 % se ubica en la alternativa de respuesta indeciso; tal es el caso para 60 % quienes expresaron dudas para enfrentar retos hacia el logro de objetivos y metas que se propongan en pro de institución; en el mismo orden 63 % dudan en participar activamente en actividades propias del departamento para lograr los fines institucionales; en tanto que el 60 % demuestran indecisión en su capacidad interna para lograr lo que se le ha indicado con deseo de superación personal; y 66 % están indecisos para asumir las actividades que les corresponden tanto en el ámbito personal, como en el grupal para la efectividad de la institución.

Tabla 3: Dimensión: Motivación intrínseca - Indicador: autodeterminación

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
05	Enfrento retos hacia el logro de los objetivos y metas que se me propongan en pro de la institución.	7	23 %	18	60 %	5	17 %
06	Participo, activamente en actividades propias del departamento para lograr los fines de la institución.	9	30 %	19	63 %	2	7 %
07	Demuestro mi capacidad interna para lograr lo que se me ha indicado con deseo de superación personal.	7	23 %	18	60 %	5	17 %
08	Asumo las actividades que me corresponden tanto personales como grupales para la efectividad de la institución.	4	13 %	20	67 %	6	20 %
Promedio del Indicador		22 %		63 %		15 %	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de estos resultados permite inferir como poco favorable motivación intrínseca en cuanto a la autodeterminación por parte de los sujetos de estudio; al compararlos con lo expuesto por Kreitner (2004), cuando refiere que la autodeterminación ... *anima a buscar novedades y enfrentarse a retos y al hacerlo satisface necesidades psicológicas importantes*. [Kreitner, 2004, p. 162]; a tal efecto, del ánimo que se le brinde al personal en su desempeño laboral dependerá la autodeterminación para motivarse intrínsecamente a asumir retos personales y profesionales.

Se aprecia en el indicador autorrealización de la motivación intrínseca ante el desempeño laboral en el personal objeto de estudio; que el resultado promedio más alto 62 % se ubica en la alternativa de respuesta indeciso; observándose que 53 % de estos trabajadores están dudosos para considerar que su preparación profesional les permite efectuar las actividades laborales eficazmente; mientras que, 87 % están indecisos para sentirse realizados integralmente como personal de esta institución; 53 % de estos sujetos dudan en que con el trabajo dentro de la institución han superado las expectativas que tuvieron cuando ingresaron; asimismo, 53 % están dudosos para expresar que durante el desempeño laboral en la institución han desarrollado al máximo sus conocimientos.

Tabla 4: Dimensión: Motivación intrínseca - Indicador: autorealización

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
09	Siento que mi preparación profesional me permite efectuar las actividades laborales eficazmente. .	13	43 %	16	53 %	1	3 %
10	Me siento realizado integralmente como profesional de la institución.	1	3 %	26	87 %	3	10 %
11	Mi trabajo dentro de la institución ha superado las expectativas que tuve cuando ingresé.	8	27 %	16	53 %	6	20 %
12	Durante mi desempeño laboral en la institución he desarrollado al máximo mis conocimientos.	4	13 %	16	53 %	10	33 %
Promedio del Indicador		22 %		62 %		16 %	

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados permiten inferir poco favorable la autorrealización que sienten los encuestados, como parte de la motivación intrínseca; este resultado contrasta con los planteamientos de Arana (2001), cuando afirma que la autorrealización: *... es un ideal al que todos aspiramos llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales* [Arana, 2001, p. 5]; es decir, el sujeto se siente satisfecho porque desarrolla al máximo sus potencialidades personales y profesionales en función de sus ideales, lo que parece no ocurrió con los sujetos objeto de estudio.

Los resultados de la motivación intrínseca ante el desempeño laboral en los sujetos de estudio, a través del indicador vocación el resultado promedio más alto 67% de los ítems se ubica en la alternativa de respuesta indeciso; ratificado en 63% de ellos, que expresaron dudas ante su percepción ante las experiencias profesionales que tienen dentro de la institución para que sean emocionalmente favorables en lo personal; asimismo, un 57% que indica está indeciso con relación a considerar que la dinámica del trabajo integral del instituto sea de agrado; así como 80% están indecisos en que realizan con gusto las actividades que les asignan dentro de la institución; finalmente, 66% respondieron con indecisión para sentirse identificados plenamente con sus labores que desempeñan por eso lo hacen con agrado.

En virtud de estos resultados, se evidencia la poco favorable vocación que forma parte de la motivación intrínseca de los encuestados; en razón que dicho indicador está en contraposición a lo expuesto por Chiavenato (2002) cuando considera que la vocación en el desempeño del

personal permite el cumplimiento de la misión y visión de una organización con verdadero sentido de pertenencia, porque el talento humano está identificado plenamente con lo que hace y efectivamente lo hace con agrado [Chiavenato, 2002]. Por tal razón, se debe motivar la vocación al desempeño laboral del personal, porque viene a ser un elemento fundamental para satisfacer parte de las necesidades de autorrealización como persona y como profesional.

Tabla 5: Dimensión: Motivación intrínseca - Indicador: vocación

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
13	Las experiencias profesionales que tengo son emocionalmente favorables en lo personal.	9	30 %	19	63 %	2	7 %
14	La dinámica del trabajo integral del Instituto es de mi agrado.	6	20 %	17	57 %	7	23 %
15	Realizo con gusto las actividades que me asignan dentro de la institución.	6	20 %	24	80 %	0	0 %
16	Me siento identificado plenamente con mi labor que desempeño por eso lo hago con agrado.	4	13 %	20	67 %	6	20 %
Promedio del Indicador		20 %		67 %		13 %	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la dimensión motivación extrínseca mediante el indicador relaciones interpersonales, donde el resultado promedio más alto 67 % se agrupa en la alternativa de respuesta Indeciso; comprobándose en 63 % de los empleados del Instituto cuando respondieron con indecisión para compartir experiencias con sus colegas; a su vez el 57 % de ellos, están indecisos para considerar que la comunicación entre los miembros del personal es clara y efectiva; en tanto que 80 %, están indecisos para expresar que en la institución se maneja una alianza entre el personal y la organización horizontal que les caracteriza; por último, 67 % de estos encuestados están indecisos para sentir satisfacción por la asertividad que demuestran los miembros del personal.

Al observar el desplazamiento de respuestas; se evidencia lo poco favorable de las relaciones interpersonales como parte de la motivación extrínseca de los empleados de la institución objeto de estudio; los resultados entran en contraposición a lo expuesto por Eduart (2001), cuando refiere que esas relaciones son importantes en el desarrollo de la personalidad y de la estabilidad emocional; en este caso el personal debe entenderse recíprocamente, comprendiendo las diversas

situaciones por la que estén pasando sus colegas, así todos necesitan sentirse comprendidos y considerados [Eduart, 2001].

Tabla 6: Dimensión: Motivación extrínseca - Indicador: relaciones interpersonales

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
17	Me siento complacido porque comparto experiencias con mis colegas.	9	30 %	19	63 %	2	7 %
18	Siento que la comunicación entre los miembros del personal es clara y efectiva.	6	20 %	17	57 %	7	23 %
19	En la Institución se maneja una alianza entre el personal y la organización horizontal que nos caracteriza.	6	20 %	24	80 %	0	0 %
20	Me siento satisfecho con la asertividad que demuestran los miembros del personal.	4	13 %	20	67 %	6	20 %
Promedio del Indicador		21 %		67 %		12 %	

Fuente: Elaboración propia.

El indicador de la dimensión motivación extrínseca denominado ambiente, obtuvo el resultado promedio más alto, 63 %, ubicándose en la alternativa de respuesta Indeciso; ratificado por 60 % de los empleados quienes respondieron con indecisión al expresar que dentro de la institución se respira un clima agradable; en tanto que 53 % se manifestaron con indecisión para considerar que la coordinación del espacio permite el desarrollo de las actividades programadas; asimismo 53 % están dudosos en expresar que la ambientación (luminosidad, ventilación) de las oficinas estimula las actividades laborales y; 87 % en que el clima organizacional de la institución es armónico porque se ajusta a los parámetros de protección al trabajador.

Los resultados permiten inferir como poco favorable la motivación extrínseca con relación al indicador ambiente que se midió en los empleados del instituto; lo cual es fundamental de acuerdo con lo expuesto por López (2000), *el ambiente es el facilitador de la motivación generando oportunidades de interacción con otras personas* [López, 2000, p. 266]; en este sentido, el ambiente debe ser tomado en cuenta para mejorar la motivación extrínseca de estos empleados; puesto que juega un papel importante para toda organización en razón a los efectos motivadores a los miembros que la conforman.

Tabla 7: Dimensión: Motivación extrínseca - Indicador: ambiente

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
21	Siento que dentro de la institución se respira un clima agradable.	7	23 %	18	60 %	5	17 %
22	Considero que la coordinación del espacio permite el desarrollo de las actividades programadas.	8	27 %	16	53 %	6	20 %
23	Siento que la ambientación (luminosidad, ventilación) de las oficinas estimula las actividades laborales.	13	44 %	16	53 %	1	3 %
24	El clima organizacional de la in es armónico porque se ajusta a los parámetros de protección al trabajador.	1	3 %	26	87 %	3	10 %
Promedio del Indicador		24 %		63 %		13 %	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados obtenidos en la dimensión motivación extrínseca para el indicador calidad de servicio; el resultado promedio más alto 66 % se ubica en la alternativa de respuesta indeciso; observándose a su vez que el 67 % de los sujetos de estudio se sienten indecisión para expresar que vienen siendo productivos con los aportes que le han brindado a la institución; en tanto que 80 % de ellos expresaron dudas en cuanto a la dinámica de trabajo que desarrollan permite satisfacer las necesidades de quienes acuden en busca de servicio; mientras 63 % de estos trabajadores consideran con indecisión que han brindado calidad de servicio en su trayectoria laboral para satisfacer necesidades explícitas; y 53 % de ellos, están indecisos con la capacidad para demostrar el talento para lograr metas dentro de la institución.

El resultado permiten inferir como poco favorable calidad de servicio que motive extrínsecamente a los sujetos de estudio, lo cual contrasta con lo expuesto por Cardozo (2007), cuando refiere que el pensamiento estratégico está en la calidad de servicio que la persona sienta que brinda a una organización, y, que puede ser desarrollado [Cardozo, 2007]; también se podría concebir en el sentido que un gerente con pensamiento estratégico pueda coordinar las mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio, organización o institución avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria y exitosa.

Tabla 8: Dimensión: Motivación extrínseca - Indicador: calidad de servicio

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
25	Siento que he sido productivo con los aportes que le he brindado a la institución	4	13 %	20	67 %	6	20 %
26	Sé que la dinámica de trabajo que desarrollo permite satisfacer las necesidades de quienes acuden en busca de servicio.	6	20 %	24	80 %	0	0 %
27	Considero que he brindado calidad de servicio en mi trayectoria laboral para satisfacer necesidades explícitas.	9	30 %	19	63 %	2	7 %
28	Con mi capacidad demuestro el talento para lograr metas dentro de la institución.	8	27 %	16	53 %	6	20 %
Promedio del Indicador		22 %		66 %		12 %	

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, la dimensión motivación extrínseca para el indicador reconocimiento; el promedio más alto 68 % se ubica en la alternativa de respuesta Indeciso; observándose en el 87 % de los encuestados, indecisión para expresar que el trabajo es bien reconocido por los demás miembros de la institución; en tanto que 57 % que expresaron dudas en que les demuestran confianza en el instituto al tomar en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones; mientras 60 % están indecisos para sentir satisfacción ante el reconocimiento que se les hace en la organización para el crecimiento personal; y 67 % de ellos, están indecisos en que han desarrollado el sentido de pertinencia producto de la satisfacción personal que les brinda el reconocimiento de los miembros de la institución.

Con el resultado se evidencia como poco favorable el reconocimiento; que desmotiva extrínsecamente a los sujetos de estudio, en contraposición a lo expuesto por Coles (2001), sobre el reconocimiento al empleado; puesto que los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento; lo cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados porque se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como, al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste [Coles, 2001].

Tabla 9: Dimensión: Motivación extrínseca - Indicador: Reconocimiento

Enunciado: como miembro del Instituto de Investigaciones ante el desempeño laboral		Alternativas de Respuestas					
		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo	
Nro.	Ítem	DA	%	I	%	ED	%
29	Mi trabajo es bien reconocido por los demás miembros del Instituto.	1	3 %	26	87 %	3	10 %
30	Toman en cuenta mis puntos de vista, por lo tanto, me agrada la confianza que me brindan en la Institución.	6	20 %	17	57 %	7	23 %
31	Me satisface el reconocimiento que se me hace en el Instituto para mi crecimiento personal.	7	23 %	18	60 %	5	17 %
32	Consolido los objetivos con el sentido de pertinencia producto de satisfacción personal que me brinda el reconocimiento.	4	13 %	20	67 %	6	20 %
Promedio del Indicador		15 %		68 %		17 %	

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, los treinta y dos (32) ítems resultaron en tendencia poco favorable para el enunciado de cada ítem, destacándose la alternativa de respuesta Indeciso (I). Los ítems, a su vez, mostraron baja frecuencia en la categoría de respuesta De acuerdo (DA) y elevada frecuencia de respuesta En Desacuerdo (ED); todo lo anterior arroja un diagnóstico desfavorable a la motivación del personal del Instituto de Investigación Venezolano, tanto la dimensión intrínseca como extrínsecamente. De manera que la desmotivación laboral presente en el Instituto de Investigaciones, justifica y hace relevante la formulación de un plan de estrategias de corte cognitivo conductual para el desarrollo de la motivación laboral, a ser propuesto a dicha institución.

Análisis de los resultados de la entrevista al coordinador de recursos humanos

Brindando respuesta a los objetivos 2 y 3 de la investigación, a través de la entrevista, se puede interpretar que es necesario en la institución objeto de estudio el diseño y aplicación de estrategias motivacionales, mediante técnicas y/o herramientas que se ocupen del mejoramiento del clima laboral, y en general de la motivación del personal que allí labora. Con ello se aspira optimizar la productividad de la institución. Por otra parte, se puso en evidencia, durante la

entrevista, que no existe satisfacción laboral dado que el reconocimiento no es óptimo, como tampoco lo son el ambiente laboral, ni los incentivos; todo ello puede afectar la calidad del servicio que prestan.

De acuerdo con Artigas (2016), la productividad de una empresa puede reducirse hasta en un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo. Cuando una persona se siente desmotivada no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización [Artigas, 2016].

Asimismo, Sáenz (2013) afirma que está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones [Sáenz, 2013]. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Cualquier empresa que se precie y que tenga como objetivo mejorar el logro de sus metas deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus asalariados. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano. Por demás, a nivel directivo según la entrevista, existe factibilidad tanto institucional como técnica y económica para la aplicación del mencionado plan, lo que justifica la elaboración de un plan de estrategias que le permita a la institución mejorar la motivación laboral en sus trabajadores

Triangulación de los resultados

Una vez evaluados los resultados cuantitativos y cualitativos a partir de los distintos instrumentos de recolección de datos, se procedió a realizar la triangulación de la información, que busca integrarla con el fin de contrastarla a la luz de los planteamientos de las distintas teorías que se ocupan de la motivación laboral.

Tabla 10: Triangulación de la información: integración de resultados

Aspectos	Encuesta	Entrevista	Teoría
Clima laboral	Deficiente	Deficiente	[López, 2000]
Instalaciones	Insuficientes	Limitadas	[López, 2000]
Productividad	Escasa	Mejorable	[Artigas, 2016]
Satisfacción laboral	Poca	Mejorable	[Sáenz, 2013]
Calidad de servicio	Deficiente	Mejorable	[Cardozo, 2007]
Relaciones interpersonales	Insatisfactorias	Mejorables	[Eduart, 2001]
Reconocimiento	Escaso	Mejorable	[Coles, 2001]
Vocación	Aceptable	Mejorable	[Chiavenato, 2002]

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta

Estrategias de corte cognitivo conductual para fortalecer la motivación en el desempeño laboral del Personal de una Institución de Investigación Venezolana.

Las estrategias para el fortalecimiento de la motivación en el desempeño laboral del personal; han sido estructurados en función de objetivos, estrategias y acciones que se sugieren para la aplicación, concibiéndose como una alternativa para resultados favorables que contribuyan al manejo operativo de la motivación al personal en pro de una mejor calidad de servicio con base en las relaciones interpersonales que conducen a un ambiente apropiado que hace sentir a los trabajadores autorrealizados en el ejercicio de la función laboral, dado que buscan lograr generar una estructura motivacional en el trabajador que englobe, no solo los factores motivacionales y ambientales, sino que estos sean incorporados en políticas institucionales dirigidas al crecimiento del trabajador como parte integrante de la institución con vocación profesional.

Justificación

Implementar un conjunto de estrategias dirigidas a la motivación del desempeño de personal, es propicio, dado que los resultados arrojados de la triangulación de la información, en la integración de los resultados, indican una tendencia poco favorable en algunos de los indicadores que midieron estas dimensiones de la variable objeto de estudio; de allí, que los valores de tendencia favorable sean fortalecidos; dando paso a condiciones de motivación que favorecerían un mejor entrenamiento de la dinámica motivacional humana dentro de ambientes laborales. Para Manso (2002) la práctica del enriquecimiento del trabajo encuentra respuesta definitiva mediante la motivación de los trabajadores, y señalando que la clave fundamental de ello está en la habilidad de los administradores para establecer un anclaje perfecto entre las características y expectativas de los empleados y el ejercicio de sus actividades laborales [Manso, 2002].

Aplicar a los individuos objeto de estudio estrategias desde los factores de higiene (extrínsecos) y los motivadores (intrínsecos), ayudan sin duda alguna a tener una mejor comprensión y manejo del complejo mundo de la motivación, dado que el *enriquecimiento del trabajo* [Herzberg, 1959, p. 78], exige llevar al lugar de trabajo factores de motivación que le permitan al talento humano satisfacer su necesidad de crecimiento personal y por ende llegar a la cúspide de la pirámide, sintiéndose en plena compenetración y armonía con el ambiente laboral.

En consecuencia, se puede decir que la motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas.

Sugiere Brito (2006), que mediante una serie de estrategias motivacionales se generan directrices o pautas de acción dirigidos a desarrollar actividades de manera coordinada y congruente en el área que se propongan, por lo cual deben contener objetivos claros que conduzcan a generar mayor motivación [Brito, 2006]. De allí que en la investigación se planteó un conjunto de pautas a las autoridades del instituto, para ser aplicado en el personal, además que se concienticen a los encargados de la articulación del talento humano en su rol gerencial y de esta forma se sensibilicen en el manejo operativo de la motivación al personal.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Ofrecer estrategias para el fortalecimiento de la motivación en el desempeño laboral al personal de un Instituto de Investigaciones Venezolano.

Objetivos Específicos

1. Promover el uso de la motivación desde las dimensiones intrínseca y extrínseca, para la motivación al desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras.
2. Fomentar el uso de políticas gerenciales para el crecimiento motivacional de las trabajadoras y trabajadores.

Objetivo Terminal

Con la ejecución de las estrategias se logrará el fortalecimiento de la motivación en el desempeño laboral del personal de un Instituto de Investigaciones Venezolano.

Estrategias

Estrategia Nro. 1

Pautas de Acción:

Esta primera estrategia tiene por objetivo fomentar la motivación intrínseca en el personal objeto de estudio, para potenciar la motivación al desempeño laboral. Se trata de hacer que el personal reconozca la importancia de la motivación para lograr las metas de la organización mediante un trabajo satisfactorio, y que inicie un proceso de gestión emocional dirigido a la realización personal.

Teniendo en cuenta para ello que la motivación intrínseca tiene componentes vinculados con elementos internos de autovaloración del individuo y que su aplicabilidad es determinante para su autodeterminación hacia lo que desempeñan porque de forma intrínseca confía en sí mismo, convencido de su autorrealización, conduce asertivamente en lo que realiza con vocación como logro personal en su desempeño laboral sintiéndose orgullosos por ello, por lo cual las estrategias incluyen aspectos que permitirán generar en los trabajadores nuevos procesos cognitivos, mediante el fortalecimiento del desarrollo creativos, y del proceso de comunicación, siguiendo las recomendaciones planteadas en la teoría bifactorial, en la que se deja claro que un sistema de recompensas o salarios elevados no son suficientes para generar motivación laboral, es necesario hacer a los trabajadores coparticipes de la toma de decisiones, el manejo de recursos y de la ejecución de los logros, para así generar en ellos vocación de servicio.

Promover el uso de la motivación intrínseca en el personal de un Instituto de Investigaciones para la motivación al desempeño laboral

Motivación Intrínseca

Propósito

Lograr fomentar la motivación intrínseca en el personal objeto de estudio para potenciar la motivación al desempeño laboral

Actividades

Taller Motivador

- Dinámica de entrada rompe hielo con el fin de proporcionar el acercamiento y la comunicación entre el personal y la investigadora /especialista en el área.
- Lluvia de ideas: los participantes expresarán los conocimientos que tienen acerca de la motivación, motivación intrínseca para aclarar errores de concepto.
- Exposición por parte de la facilitadora donde explicará acerca de la motivación, motivación intrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Fortalecimiento de la Comunicación efectiva y Asertiva.

- Talleres de sobre los tipos de comunicación.
- Puesta en marcha del plan “Aquí nos comunicamos bien y mejor”, que consistirá en hacer uso efectivo de la palabra entre los distintos grupos de trabajadores, para lo que se fomentará el encuentro con el otro para el análisis de situaciones del que hacer Laboral.

Desarrollo creativo del Trabajador.

- Revisión y rediseño de los puestos de trabajo, para generar una mejor distribución del personal de acuerdo con el desarrollo de sus funciones, expectativas de trabajo e ideal laboral, así como el empoderamiento del trabajador.
- Juego de roles eventuales, a partir de las evaluaciones de desempeño y el quehacer cotidiano de trabajadores, otorgar cargos de mayor responsabilidad.

Estrategia Nro. 2

Pautas de Acción:

Con esta estrategia se propiciará el uso de la motivación extrínseca al personal objeto de estudio para la motivación al desempeño laboral del personal. Como actividad de inicio, se plantea una exposición, donde la investigadora o un especialista en el área, explicará al personal, el significado de la motivación extrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Mediante el taller de crecimiento personal se busca reforzar las relaciones interpersonales de alianza entre el personal y la organización horizontal que caracteriza a la institución, como seres sociales que requieren reconocimiento entre ellos y los líderes de la organización, dentro de un ambiente que inspira al clima agradable para estimular las actividades laborales, que permiten en calidad de servicio satisfacer las necesidades implícitas en el instituto para cumplir con necesidades de atención al público.

Otra de las actividades que se sugiere, es una convivencia donde el grupo luego de departir y diseñar un collage de logros profesionales, les sirva de modelo para hacer afiches acerca de cómo han ido avanzando y su proyección a futuro. Finalmente, es importante ofrecer recompensas que sean del agrado del personal tales como, ascensos con incremento de sueldo que permitan motivarlos extrínsecamente.

Promover el uso de la motivación extrínseca en el personal de un Instituto de Investigaciones para la motivación al desempeño laboral

Motivación Extrínseca

Propósito

Lograr que se propicie la motivación extrínseca en los trabajadores y se reconozca su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Actividades

- Rediseño del lugar de trabajo: estructurar las áreas de manera tal que se potencien los procesos de investigación, empleando para ello las distintas teorías sobre ergonomía y procesos creativos.
- Cursos de Formación, colectiva e individual: los cuales serán propuestos en asambleas de trabajadores, para el caso de los colectivos, y en sesiones de trabajo para los individuales, dirigidos a todos niveles de trabajo.
- Reasignación de Tareas: que permitan la especialización de acuerdo a sus cualidades laborales y personales.
- Diseño de un modelo de evaluación continuo: que le permita al trabajador conocer a corto plazo sus potencialidades, para fomentarlas, y sus debilidades a fin de corregirlas.

- Revisar y rediseñar los controles internos: con el fin de eliminar los que no sean necesarios y hacer al trabajador más responsable del proceso de generación de productos.

Descripción de algunas actividades.

Objetivo: Promover el uso de la motivación desde las dimensiones intrínseca y extrínseca, para la motivación al desempeño laboral del personal.

Actividad 1: Taller motivador

Descripción

- Dinámica de entrada rompe hielo con el fin de proporcionar el acercamiento y la comunicación entre el personal y la investigadora.
- Lluvia de ideas: los participantes expresarán los conocimientos que tienen acerca de la motivación, motivación intrínseca para aclarar errores de concepto.
- Exposición por parte de la facilitadora donde aclarará errores de concepto acerca de la motivación, motivación intrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Contenidos: Motivación, Definición, Tipos.

Intereses: Motivación y curiosidad. Comunicación y expresión de ideas propias.

Recursos

- Materiales: Audio y Video Lápiz y papel. Pizarrón.
- Humanos: Facilitadora Participantes

Evaluación

- Técnica: Observación no participante
- Indicadores: Participación. Entusiasmo. Creatividad.

Objetivo: Promover el uso de la motivación desde las dimensiones intrínseca y extrínseca, para la motivación al desempeño laboral del personal.

Actividad 2: Aquí nos comunicamos bien y mejor

Descripción

- Taller sobre los tipos de comunicación.
- Puesta en marcha del plan *Aquí nos comunicamos Bien y Mejor*, que consistirá en hacer uso efectivo de la palabra entre los distintos grupos de trabajadores, para lo que se fomentará el encuentro entre trabajadores para el análisis de situaciones del quehacer laboral.
- Realizar una convivencia para el reconocimiento del otro

Contenidos: Fortalecimiento de la Comunicación efectiva y asertiva.

Recursos

- Materiales: Audio y Video Lápiz y papel. Pizarrón.
- Humanos: Facilitadora Participantes

Evaluación

- Técnica: Observación no participante
- Indicadores: Participación. Comunicación efectiva.

Objetivo: Fomentar el uso de políticas gerenciales para el crecimiento motivacional del personal.

Actividad 3: Rediseñando los puestos de trabajo

Descripción

- Encuesta sobre los roles y tareas de cada trabajador.
- Análisis de cada puesto de trabajo según la encuesta y el perfil de cada trabajador.
- Mejoramiento de cada puesto de trabajo reinventando roles y tareas.
- Estudio gerencial para promociones y ascensos

Contenidos: Puesto de trabajo. Roles y tareas

Recursos

- Materiales: papel, computadora
- Humanos: Facilitadora Participantes

Evaluación

- Técnica: Bitácora
- Indicadores: Participación. Motivación. Entusiasmo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el ámbito de la motivación laboral, múltiples elementos conciernen a la búsqueda de estilos y enfoques para mejorarla. Entre esos elementos aparecen evidencias, en una organización concreta, que demuestran debilidades y limitaciones desde el punto de vista de la motivación de sus trabajadores. Para la institución objeto de estudio se realizó un diagnóstico que puso de relieve tales limitaciones mostrando la necesidad de desarrollar la planificación de una propuesta.

En primer término, el objetivo específico, diagnosticar la situación de la motivación laboral de un Instituto de Investigaciones Venezolano, permite inferir, ante los resultados de una encuesta a trabajadores, la necesidad de motivar extrínsecamente e intrínsecamente el desempeño laboral en el personal.

En segundo término, para el objetivo específico sobre identificar técnicas y herramientas de motivación laboral, se realizó una entrevista a un directivo del Instituto de Investigaciones Venezolano, de que se dedujo que se requieren herramientas de mejoramiento de clima laboral además de técnicas de motivación; ambos en favor de la productividad de la institución. Estos resultados fueron triangulados frente a los de la encuesta, obteniéndose de ello que los distintos aspectos que se especifican, son mejorables en la institución.

Respecto al tercer objetivo, determinar la factibilidad de una propuesta, esta fue afirmativa, desde varios puntos de vista, técnico, institucional y financiero, lo cual aporta a la propuesta la factibilidad necesaria, dados los resultados del cuestionario y la entrevista.

Finalmente, la investigación cumple con el objetivo de diseñar una propuesta de motivación laboral, justificada en base a los resultados de los objetivos anteriores, y fundamentada en una teoría clásica de motivación laboral denominada Teoría bifactorial de Herzberg, lo cual provee varias estrategias, actividades y planes de acción que son viables en la organización.

Los logros más significativos de la presente investigación conciernen a los aspectos destacados como débiles y limitados en la organización según el diagnóstico, a saber: El clima laboral, las instalaciones, la productividad, la satisfacción laboral, la calidad del servicio, las relaciones interpersonales y el reconocimiento, resultando la vocación medianamente aceptable. Por otra parte, los indicadores tanto de la motivación extrínseca como de la intrínseca, resultaron en la escala definida, como en Indecisos en la mayoría de los trabajadores, lo cual indica que no hay una motivación laboral en la organización en términos generales. Las evidencias de esta desmotivación condujeron al diseño de una propuesta que consiste en el logro principal de este estudio, ya que se fundamentó en una teoría que contiene estrategias comprobadas, científicas y viables para toda institución que se encuentre en situación de desmotivación para el desempeño laboral que, por demás, resulto factible en el Instituto de Investigaciones Venezolano.

Recomendaciones

Se sugiere a la directiva del instituto poner en práctica las actividades, estrategias y pautas de acción definidas en la propuesta, a fin de desarrollar la motivación laboral de sus trabajadores.

A nivel metodológico, se recomienda para el objetivo de diagnóstico, pormenorizar aspectos tales como autorrealización, entre otros, en base a entrevistas previas a trabajadores, haciendo entonces un análisis cualitativo en base a algunos de esos indicadores que tienden a ser subjetivos. Se sugiere entonces, seleccionar aquellos indicadores que resultaron más débiles y limitados en el análisis cuantitativo, y sobre ellos realizar entrevistas a una parte de la muestra con la finalidad de determinar posibles razones de la desmotivación, lo cual profundizaría el presente estudio.

Respecto al objetivo de identificar herramientas, se sugiere realizar de nuevo la entrevista al directivo, después de implementada la propuesta, de modo que este funcionario pueda aportar más referentes respecto a la motivación. En general, se plantea que se realice una entrevista y encuesta post implementación de modo de medir los indicadores de evaluación presentes en el plan de actividades.

Se recomienda respecto al plan de actividades de la propuesta, ampliar el espectro de contenidos, lo cual puede irse modificando a medida que va transcurriendo la implementación, la misma, no es fija, sino que va realimentándose de acuerdo a como se vaya desarrollando.

Finalmente, se expone la presente investigación de manera que sirva de antecedente para estudios relacionados con la motivación laboral, en el ámbito de instituciones públicas venezolanas.

Bibliografía

- [Artigas, 2016] Artigas, M. (2016). *Desmotivación laboral* [documento en línea]. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>.
- [Arana, 2001] Arana, V. (2001). *Motivación y generalidades*. (Libro en línea) Recuperado de: <http://www.motivaciongeneral/http>.
- [Arias, 2004] Arias, F. (2004). *El proyecto de Investigación*. Caracas – Venezuela: Editorial Espíteme. Cuarta Edición.
- [Arias, 2012] Arias, F. (2012). *Mitos y Errores en la elaboración de tesis proyectos de investigación*. 2da. Edición. Caracas: Episteme.
- [Briones, 2008] Briones, Y. (2008). *La Investigación Social y Educativa*. Tercera edición. Convenio Andrés Bello. Santa Fe de Bogotá: T. M. Editores.
- [Brito, 2006] Brito, M. (2006). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: Mc Graw Hill.

- [Cardozo, 2007] Cardozo, M. (2007). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. Madrid: Pueblo y Educación.
- [Carrillo, 2004] Carrillo, P. (2004). *Alimentación y trabajo del personal*. México: McGraw-Hill.
- [Chiavenato, 2002] Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general*. México: McGraw-Hill.
- [Coles, 2001] Coles, S. (2001). *Estudio del Comportamiento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- [Eduart, 2001] Eduart, G. (2001). *Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes*. Bogotá: Colombia: Lerner Ltda.
- [Figuera, 2012] Figuera, L. (2012). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa Batalla De Vígirima II*. Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700032C9.pdf>.
- [González, 2005] González, M. (2005). *Paradigmas en la enseñanza*. Caracas: Fondo Editorial FEDEUPEL.
- [Guillén y Guil, 2004] Guillén, C., Guil, P. (2004). *Psicología del trabajo para las relaciones sociales*. Madrid: Mc Graw Hill S.A.
- [Hernández, et al., 2014] Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2014), *Metodología de la Investigación. 3ra edición*. México: Mc Graw –Hill Interamericana.
- [Herzberg, 1959] Herzberg, F. (1959). *La Motivación en el mundo*. United States. New York.
- [Kreitner, 2004] Kreitner, K. (2004). *Teorías de la personalidad*. México D.F.: McGraw-Hill.
- [Labrador, Cruzado y Muñoz, 1993] Labrador, F., Cruzado, J., Muñoz, M. (1993). *Manual de Técnicas de Modificación y Terapia de Conducta*. Madrid: Pirámide.
- [López, 2000] López, M. (2000). *Cómo incrementar la satisfacción en la vida, el trabajo y la escuela*. México: Diana.
- [Manso, 2002] Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT* Nro. 128. Noviembre 2002.
- [Maslow, 1998] Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- [Moles, 2004] Moles, J. (2004). *Psicología Conductual*. 2da Edición Revisada. Caracas: Editores Individuales.

- [Mondy y Noe, 2007] Mondy, W y Noe, R. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Recuperado de: https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noel.
- [Rodríguez, 2004] Rodríguez, M. (2004). *La Teoría del Aprendizaje Significativo*. Centro de Educación a Distancia. España. [Artículo en línea]. Recuperado de: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-290.pdf>.
- [Sabino, 2007] Sabino, C. (2007). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- [Sáenz, 2013] Sáenz, Z. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, Vol. 36, Nº 2, pp. 193-196.
- [Stoner, 2006] Stoner, J. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- [UPEL, 2003] Universidad Pedagógica Libertador UPEL. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Publicación UPEL.
- [Voli, 2004] Voli, L. (2004). *Psicología Industrial*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.