

**UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

*Tesis para optar al grado académico de
Licenciatura en Administración de
Empresas con énfasis en Recursos
Humanos*

**“FACTORES DE LA MOTIVACIÓN QUE
CAMBIAN CON EL TIEMPO DEPENDIENDO
DE LA ANTIGÜEDAD DE LOS
FUNCIONARIOS”**

Nombre del estudiante:

José Ramón Rodríguez Salazar

Enero, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	II
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
INDICE DE CUADROS.....	VI
DECLARACIÓN JURADA.....	VII
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	VIII
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	IX
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA.....	X
DEDICATORIA.....	XI
AGRADECIMIENTO.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XV
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	18
1.1.2 Delimitación del problema	28
1.1.3 Justificación.....	29
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	30
1.2 OBJETIVOS.....	30
1.3.1 Objetivo general.....	30
1.3.2 Objetivos específicos	31
CAPITULOII: MARCO TEORICO.....	32
2.1 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	33
2.1.1 LA MOTIVACIÓN.....	33
2.1.2 Teorías de contenidos.....	33
2.1.3 Teorías de proceso.....	42
2.1.4 Tipos de motivación.....	45
2.1.5 Técnicas motivacionales	48
2.1.6 Las compensaciones.....	50
2.1.7 Clima organizacional	51
2.1.8 Comunicación.....	52
2.1.9 Concepto de hombre complejo.....	53
2.1.10 Capital Humano.....	55
2.2 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	56
2.2.1 Satisfacción laboral	56
2.2.2 Afectividad positiva	57
2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES	58
2.3.1 Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	59
2.4 GESTION DEL TALENTO HUMANO	63
2.5 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	67
2.5.2 Compromiso para continuar	68
2.5.3 Compromiso normativo	68
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	69
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	73
3.4 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	74
3.4.1 Población.....	74

3.4.2 Tipo de muestra	76
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	77
3.4.4 <i>Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes</i>	78
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	79
3.5.1 Plan piloto	80
3.6 VARIABLES O CATEGORIAS	81
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	83
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	85
4.1 GENERALIDADES	86
4.1.1 Datos generales	87
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	121
5.1 GENERALIDADES	122
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
6.1 CONCLUSIONES	130
6.1.1 Conclusión principal	130
6.2 RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género.....	87
Tabla 2 ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?	88
Tabla 3 ¿En cuál rango de edad se encuentra?	89
Tabla 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Editorial de la Universidad de Costa Rica?	90
Tabla 5 ¿En cuál sección de la Editorial labora?	91
Tabla 6 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos	92
Tabla 7 El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades	93
Tabla 8 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	94
Tabla 9 Mi jefe reconoce y felicita por una labor bien realizada.	95
Tabla 10 Mi jefe me da la autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	96
Tabla 11 Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	97
Tabla 12 Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	98
Tabla 13 Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	99
Tabla 14 Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio.	100
Tabla 15 Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad	101
Tabla 16 Cumpló con el horario establecido y demuestro puntualidad.	102
Tabla N°17 Tabla 17 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	103
Tabla 18 La Editorial me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.	104
Tabla 19 Me brindan la formación y capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	105
Tabla 20 Entiendo claramente la misión y visión de la Editorial.	106
Tabla 21 La Editorial me comunica las políticas y procedimientos.....	107
Tabla 22 Me siento conforme con las normas y políticas de la Editorial.	108
Tabla 23 Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo. .	109
Tabla 24 Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.....	110
Tabla 25 Mi jefe inmediato me comunica si realizó bien o mal mi trabajo.	111
Tabla 26 Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.....	112
Tabla 27 Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	113
Tabla 28 Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.	114
Tabla 29 Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente	115
Tabla 30 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	116
Tabla 31 Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	117
Tabla 32 Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo	118
Tabla 33 Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	119
Tabla 34 Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Maslow.....	35
Figura 2 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.....	40
Figura 3 Teoría ERG Alderfer.....	41
Figura 4 Teoría de la equidad.....	44
Figura 5 Proceso cuantitativo.....	70
Figura 6 Clasificación de los diseños cuantitativos.....	74
Figura 7 Proceso general para seleccionar una muestra.....	76
Figura 8 Género.....	87
Figura 9 Nombramiento.....	88
Figura 10 Edad.....	89
Figura 11 Tiempo de laborar.....	90
Figura 12 Sección de la Editorial.....	91
Figura 13 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.....	92
Figura 14 El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.....	93
Figura 15 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.....	94
Figura 16 Mi jefe reconoce y felicita por una labor bien realizada.....	95
Figura 17 Mi jefe me da la autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.....	96
Figura 18 Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar. ..	97
Figura 19 Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo. ...	98
Figura 20 Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.....	99
Figura 21 Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio.....	100
Figura 22 Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.....	101
Figura 23 Cumpló con el horario establecido y demuestro puntualidad.....	102
Figura 24 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.....	103
Figura 25 La Editorial me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	104
Figura 26 Me brindan la formación y capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.....	105
Figura 27 Entiendo claramente la misión y visión de la Editorial.....	106
Figura 28 La Editorial me comunica las políticas y procedimientos.....	107
Figura 29 Me siento conforme con las normas y políticas de la Editorial.....	108
Figura 30 Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.....	109
Figura 31 Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.....	110
Figura 32 Mi jefe inmediato me comunica si realizó bien o mal mi trabajo.....	111
Figura 33 Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.....	112
Figura 34 Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.....	113
Figura 35 Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.....	114
Figura 36 Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.....	115
Figura 37 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.....	116
Figura 38 Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.....	117
Figura 39 Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo.....	118
Figura 40 Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.....	119
Figura 41 Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.....	120

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones	54
Cuadro 2 <i>Detonadores del capital humano</i>	55
Cuadro 3 <i>Conceptos relacionados sobre engagement</i>	57
Cuadro 4 <i>Población de la Editorial de la Universidad de Costa Rica</i>	75
Cuadro 5 <i>Criterios de inclusión y de exclusión</i>	78
Cuadro 6 <i>Variables</i>	81
Cuadro 7 <i>Variables</i>	82
Cuadro 8 <i>Variables</i>	82

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **José Ramón Rodríguez Salazar**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **3-0372-0062** egresado de la carrera de Bachillerato en **Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos, Universidad Central**, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios, durante el primer semestre del 2020**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, del primero de agosto del año dos mil veinte.



Firma del estudiante

Cédula: 3-0372-0062

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios.
Énfasis Recursos Humanos

El estudiante José Ramón Rodríguez Salazar me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"FACTORES DE LA MOTIVACIÓN QUE CAMBIAN CON EL TIEMPO DEPENDIENDO DE LA ANTIGÜEDAD DE LOS FUNCIONARIOS"** Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		90%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,
MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2020.09.03 12:24:10
-05'00'

MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de Identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **José Ramón Rodríguez Salazar**, titulada **"FACTORES DE LA MOTIVACIÓN CAMBIAN CON EL TIEMPO DEPENDIENDO DE LA ANTIGÜEDAD DE LOS FUNCIONARIOS"**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día viernes 18 de setiembre de 2020.

CARMEN SUSANA Firmado digitalmente por
ARAYA ZAMORA CARMEN SUSANA ARAYA
(FIRMA) CARMEN (FIRMA)
Fecha: 2020.09.18 14:02:01 -0500'

M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula Identidad N. 4-0140-0573
Camé Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 1 de agosto de 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **José Ramón Rodríguez Salazar** con número de identificación **3-0372-0062** autor (a) del trabajo de graduación titulado, **Factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios, durante el primer semestre del 2020**, presentado y aprobado en el año **2020** como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos**; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



3-372-062

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Le agradezco a Dios por dejarme cumplir mis sueños y concluir mis estudios, el cual ha sido un proceso de sacrificio esfuerzo y dedicación.

Este logro lo dedico con todo mi amor a mi esposa Patricia López, por su gran apoyo incondicional en todo momento que siempre estuvo para darme la motivación necesaria, a mis dos hijos que son mi razón de ser, que esto sea esto un ejemplo que si se puede cuando uno se propone una meta alcázar.

A mis padres con mucho cariño, ellos siempre creyeron en mis propósitos les doy este regalo muchas gracias.

A mis hermanas que siempre me vieron como una persona emprendedora, esforzada, centrada y muy perseverante, les dedico con mucho cariño este gran logro.

A mis amigos, compañeros de trabajo y profesores quienes me han brindado el apoyo necesario para no decaer en los momentos más difíciles que se me han presentado y me han inspirado para seguir adelante en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, gracias a las bendiciones que derramo en mi para conseguir con mi esfuerzo y dedicación cumplir mis metas.

A mi tutora MBA. Milena Sotela Ramírez por todo su apoyo para realizar este proyecto, mi más sincero agradecimiento.

Mi más sincera gratitud a las siguientes personas que me dieron su aprobación y autorización en realizar la tesis en la Editorial de la Universidad de Costa Rica.

- Director: Dr. Ólger Calderón Arguedas
- Jefa Sección Comercialización: Licda. María del Rosario Arguedas Chaves

Agradezco a las siguientes personas por su colaboración brindada:

- Yerlin Cordero Venegas
- Pablo Alonso Oviedo Murillo

Muchas gracias a todas las demás personas (familiares, amigos y compañeros de trabajo) que me brindaron su confianza.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general identificar factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de la Costa Rica (Editorial UCR).

Para que una organización cumpla de manera exitosa sus objetivos es importante gestionar de manera exitosa la motivación en sus funcionarios, esto puede crear un sentido de pertenencia, donde se sientan vinculados y satisfechos.

El capital humano es sin duda el recurso más valioso que tiene una organización, capaces de agregar valor a la organización, hacerla más eficiente y competitiva, a medida que cada individuo influya más en las acciones y destinos de la organización.

El capital humano es capaz de adaptarse a un ritmo rápido al cambio de la organización, hacen un esfuerzo en adaptarse de manera positiva, ellos ven estos cambios como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

La presente investigación está dividida en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I. En este capítulo vemos el planteamiento del problema, antecedentes internacionales y nacionales, delimitación del problema, justificación, pregunta de investigación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. En este capítulo vemos el marco teórico, contexto teórico-conceptual.

Capítulo III. En este capítulo vemos el marco metodológico, enfoque de la investigación, alcance de la investigación, diseño de la investigación, unidades de análisis u objetos de estudio, población, tipo de muestra, criterios de inclusión y exclusión, cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes, instrumentos para la recolección de la información, variables (estudio cuantitativo) o categorías (estudio cualitativo) y análisis de los datos.

Capítulo IV. En este capítulo vemos los resultados, generalidades, especificaciones para trabajo cuantitativos, especificaciones para trabajos cualitativos.

Capítulo V. En este capítulo vemos la discusión e interpretación de los resultados

Capítulo VI. En este capítulo vemos la conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The general objective of this research is to identify which motivational factors change over time depending on the seniority of the officials of the Editorial of the University of Costa Rica (Editorial UCR).

For an organization to successfully meet its objectives, it is important to successfully manage the motivation of its employees, this can create a sense of belonging, where they feel linked and satisfied.

Human capital is undoubtedly the most valuable resource that an organization has, capable of adding value to the organization, making it more efficient and competitive, as each individual influences the actions and destinies of the organization more.

Human capital is capable of adapting at a rapid rate to the change of the organization, they make an effort to adapt in a positive way, they see these changes as an opportunity for growth and development.

The present investigation is divided into five chapters distributed as follows:

Chapter I. In this chapter we see the problem statement, international and national antecedents, delimitation of the problem, justification, research question, general and specific objective.

Chapter II. In this chapter we see the theoretical framework, theoretical-conceptual context.

Chapter III. In this chapter we see the methodological framework, research focus, scope of research, research design, units of analysis or objects of study,

population, type of sample, inclusion and exclusion criteria, ethical care for the management of information and contact with participants, instruments for collecting information, variables (quantitative study) or categories (qualitative study) and data analysis.

Chapter IV. In this chapter we see the results, generalities, specifications for quantitative work, specifications for qualitative works.

Chapter V. In this chapter we see the discussion and interpretation of the results

Chapter VI. In this chapter we see the conclusions and recommendations.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se realizará con los funcionarios de la Editorial de la Universidad de la Universidad de Costa Rica, edades comprendidas entre 20 y 61 años, en la provincia de San José, Montes de Oca, San Pedro, sede Rodrigo Facio, durante el primer semestre del año 2020.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En la investigación realizada Golf, (2017) sobre “Plan de motivación laboral en la empresa CHG”, Valencia España, dentro de sus objetivos se planteaba, describir y analizar la influencia de la motivación de la empresa, así como, la clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, conocer cómo actúa la empresa frente a sus trabajadores y si hace uso de herramientas motivacionales.

El periodo en que se ha realizado el trabajo de campo y de recogida de información a través de encuesta, se ha realizado entre los meses de marzo y mayo del año 2017. Se aplicó un cuestionario a cada empleado fue repartido a 15 personas principalmente al departamento de administración y finanzas de la empresa CHG, que se encargan de responder todas las preguntas que contempla en cuando a la motivación laboral.

Una vez analizando todos los resultados sobre la empresa CHG en Oliva Nova se puede llegar a diferentes conclusiones. En cuando “clima laboral” que se desarrolla el trabajo cotidiano se destacan los problemas sobre la integración de los empleados, las condiciones físicas del puesto de trabajo, es decir que hay un mal clima. Por lo tanto, hay un ambiente laboral desfavorable de cual se provoca la desmotivación de los trabajadores y disminuye la productividad. Por otra parte,

la relaciones con la calidad en el trabajo, se ha observado que los empleados en ámbito laboral sufren la presión y tensión en su puesto de trabajo. Estos resultados pueden perjudicar la empresa y puede poner en el peligro la salud de los trabajadores. Además, existe un porcentaje de personas que opinan que su trabaja es aburrido y monótono. Dicho eso la empresa debe mejora el ámbito de trabajo de manera que disminuye la presión y realizar actividades fuera de la oficina. Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Por lo tanto, al menos una vez al mes la empresa podía planea una reunión o realizar actividades fuera de la empresa como una visita a un recinto cultural u organizar un partido de futbol. También si los directivos intentan felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica que medidas correctivas deben asumir cuando no se alcanzan los objetivos, son motivadoras, es decir se trata de poder evaluar el desempeño de los empleados.

Lozano & Reyes, (2017) en la Revista digital de investigación en docencia universitaria se investigó sobre “Docentes universitarios: una mirada desde la autoeficacia general y engagement laboral”. Se realizó una metodología cualitativa, dentro de estas el investigador se concentró en las vivencias de los participantes, tal como fueron sentidas y experimentadas.

Los encuestadas oscilan entre 29 y 41 años, la mayoría de ellos son solteros, 3 mujeres y 4 varones, la antigüedad de ellos oscila entre 6 meses y 8 años laboran en tiempo parcial.

A partir de las entrevistas realizadas a los profesores de la universidad particular, se puede mencionar que ellos son personas que demuestran ser auto eficaces,

pues evalúan sus capacidades y evalúan la situación en la cual se encuentran para ver de qué manera van a alcanzar su objetivo. Asimismo, ellos evidencian sentirse engaged con la actividad que realizan como docentes, y no tanto con la institución, pues muchos señalaron sentirse incómodos por las normas de exigencia y por la poca comunicación que se tiene con las autoridades. Es importante recalcar que ellos se sienten engaged con su labor de docente, pues los involucra más con su actividad y también porque como señalan los autores esto es un buen predictor de que ellos presenten conductas proactivas y de iniciativa personal.

El engagement laboral como un puente motivacional que se relaciona con el trabajo de manera positiva; en donde el individuo experimenta altos niveles de energía y resistencia mental.

Bonilla, (2015) en su tesis “Determinación del ambiente laboral de la empresa Demasa, sede en Parrita, que permita descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral”.

Su principal objetivo fue analizar el ambiente laboral y descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral.

Dentro de los principales resultados; se determinó que los colaboradores, en general tienen una buena percepción del ambiente laboral en la empresa, existe motivación en la mayoría de sus empleados, quienes manifestaron sentirse bien de trabajar en la organización. Además, los jefes tienen muy claro que la motivación es un elemento fundamental para el éxito de la empresa ya que de esto depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización. Es evidente que los colaboradores se encuentran adaptados a la empresa

teniendo en cuenta que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el apoyo que reciben de sus jefes y que existe claridad en cuanto a la distribución y las tareas que realizan.

Como parte de ese esfuerzo de DEMASA, para contribuir a un mejor ambiente laboral, les brindar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores, les otorga préstamos para estudios, becas y permisos, entre otros.

A pesar de lo antes indicado, existe un 20% del personal que considera que la empresa no le proporciona reconocimientos especiales, mediante beneficios adicionales o méritos. Indican que, en lo referente a la comunicación con jefes y compañeros, no reciben información oportuna e importante, porque la comunicación no es buena y que ésta en ocasiones les ha afectado las oportunidades de crecimiento de los empleados, sobre todo cuando se presenta una plaza vacante dentro de la empresa y la búsqueda del posible candidato para su contratación.

En relación con la situación actual del ambiente se concluye que los colaboradores de la empresa están muy comprometidos con la organización, ya que un 93% manifiesta que sus jefe y compañeros se preocupan por su propio desempeño, lo que demuestra que el personal ejerce las labores asignadas de la mejor manera, y solo un 7% de los encuestados opinan que los jefe y compañeros nunca se interesan por su propio desempeño, a pesar de ser una cifra relativamente pequeña, no se debe de dejar de lado porque es evidente que una parte de los empleados observan desmotivación en sus compañeros a la hora de realizar las labores correspondientes.

Ulate, (2017) en su tesis “Analizar la motivación y satisfacción laboral del personal del departamento de servicio administrados de la empresa Altus Consulting”.

Principales objetivos de la investigación; analizar la motivación y los factores que intervienen en la satisfacción laboral que poseen los funcionarios. Identificar el grado de motivación presente en el personal del departamento de servicios administrados de la empresa Altus Consulting.

Por lo anterior y para efectos de la investigación se analizará solo a 25 personas de las 90 que laboran Altus Consulting, se estudiará al departamento de servicios administrados los cuáles laboran en diferentes zonas del país, como técnicos de servicio de TI, personal operativo y de servicio administrados.

Principales resultados; se determina que hay muchos colaboradores que no se encuentra en un nivel óptimo de satisfacción laboral, pero muestran un grado de motivación aceptable, pues valoran la oportunidad de tener trabajo y que gracias a este medio pueden alcanzar metas personales.

Altus Consulting deben buscar la manera de identificar e interpretar cuáles son los gustos, las preferencias y las causas que estimulan a sus colaboradores a tener un determinado comportamiento, en donde el apropiado uso de los métodos y técnicas de motivación ayudara a los administradores a mejorar la cultura organizacional, por lo que al utilizar estos elementos de manera apropiada hará que la empresa funcione adecuadamente y sus miembros se sientan satisfecho laboralmente.

Valverde M. , (2015) en su tesis “Clima laboral en las dimensiones de liderazgo, motivación, relaciones laborales y ambiente físico, en el servicio de archivo clínico del hospital San Juan de Dios, en el periodo comprendido de mayo a noviembre de 2015”

Principal objetivo de la investigación; analizar las variables de liderazgo, motivación, relaciones laborales y ambiente físico del clima laboral en el Archivo Clínico del Hospital San Juan de Dios.

La población objeto de estudio corresponde a un total de treinta y cuatro personas, principales resultados:

Se identificó que la única motivación que reciben los colaboradores es la de los beneficios empresariales, pues no existen mecanismos efectivos.

Los colaboradores se sienten frustrados, ya que, las posibilidades de ascender profesionalmente en el Servicio son mínimas.

La desmotivación está generando un efecto negativo en el clima laboral.

Soto, (2018) en su tesis “Análisis de la motivación laboral y su afectación en la productividad de los colaboradores de la empresa de autobuses de Guadalupe S.A., en los meses de enero a marzo del año 2018”.

Principal objetivo de la investigación; investigar cómo afecta la motivación laboral en la productividad de los colaboradores de la empresa de Autobuses de Guadalupe S.A.

Para esta investigación, se tomó en cuenta los trabajadores que laboran en la Empresa de Autobuses de Guadalupe LTDA, la cual cuenta con 434 empleados.

La muestra será de un total de 50 empleados por encuestar, ya que este será el número mínimo que da la Institución Universitaria para realizar la encuesta.

Principales resultados; la mayoría de los encuestados se encuentran motivados en sus trabajos, muchos respondieron que el otorgamiento de un día libre a la semana, la comunicación (entre compañeros y empleado patrono) y el seguro que otorga la empresa son los aspectos que contribuyen a la motivación laboral dentro de la empresa, la cual no tiene médico para atender a los colaboradores, por lo tanto, esa opción no fue marcada.

En la evaluación de los elementos que ofrece la empresa de autobuses a sus empleados, muchos indicaron que todos los elementos se encontraban de buenos a excelentes, solo muy pocas personas los catalogaron de regulares a malos. Solo en el servicio de médico indicaron que no poseían ya que como se indicó en el objetivo anterior, no cuentan con un departamento de medicina.

Muchos de los participantes indicaron que los espacios tanto físicos como laborales deben ser mejorados, ya que consideran que el trabajo sería menos pesado y así podrían despejarse de varios asuntos que no tengan que ver con lo laboral y poder mejorar su productividad dentro de la empresa.

Villalobos, (2015) en su tesis “Determinar los factores de motivación que influyen en el desempeño diario de los colaboradores del área de salud Montes de Oro”
Principal objetivo de la investigación; determinar qué factores intervienen en la motivación diaria de los colaboradores del área de Salud Montes de Oro, durante el año 2015.

La población objeto de esta investigación incluye una muestra de los funcionarios del Área de Salud Montes de Oro, tanto jefes como colaboradores.

En el caso de esta investigación la población es finita ya que el Área de Salud de Montes de Oro cuenta con 73 funcionarios.

Principales resultados; la mayoría de los funcionarios del Área de Salud Montes de Oro, se sienten incentivados con el trabajo que realizan, les gusta y lo hacen con empeño; sin embargo, con excepción de algunos que afirman no estar conformes con el trabajo realizado.

El Área de Salud Montes de Oro, si reúne las condiciones laborales idóneas para que sus colaboradores puedan brindar un servicio de calidad a la comunidad.

El Área de Salud Montes de Oro brinda a sus colaboradores los recursos idóneos para que estos puedan dar un servicio de calidad y calidez a la población adscrita que así lo requiera en determinado momento.

González, (2018) en su tesis “La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía de Inolasa, Puntarenas en el primer semestre del año 2018”.

Principal objetivo de la investigación; determinar los factores de satisfacción laboral que influyen en el desempeño de los colaboradores de la compañía de Inolasa, Puntarenas, en el primer semestre del 2018.

La población presente, para esta investigación, comprende 408 colaboradores, que permanecen laborando en diferentes áreas de la empresa, de los cuáles se

tomará una muestra significativa y se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Para esta investigación, se consideró una muestra de 104 personas, los cuales representan una parte de la población en estudio.

Principales resultados; una tercera parte de los colaboradores indicaron que las condiciones físicas de su lugar de trabajo no son lo suficientemente seguras, porque no se cuenta con el debido control, la infraestructura es muy pobre y las áreas muy calientes.

La mayor parte de los colaboradores manifiestan que no existe la aplicación de incentivos con base en su desempeño.

Una minoría de los colaboradores indicaron que las relaciones con sus compañeros son malas.

Una totalidad indicó que una buena relación con sus compañeros le motiva a tener un mejor desempeño en su trabajo.

Un poco menos de la mitad indicó que la empresa no le ofrece ningún servicio de capacitación continua, en temas de interés para su área de trabajo.

Una minoría mencionó que no recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo de manera correcta, debido a que aún se presentan falencias en las labores, los compañeros han sido parte clave del aprendizaje y no por preocupación del departamento.

De los resultados obtenidos, una mayoría indicó que una mala distribución física del ambiente de trabajo sí dificulta la realización de sus labores, porque imposibilita las funciones, puede provocar riegos o accidentes laborales.

Por otra parte, la autora Valverde, (2019) explica sobre los factores que inciden en el engagement de los colaboradores, se quiere analizar los factores que inciden en el engagement de los colaboradores si estos afectan en el proceso productivo en el cual estos se desenvuelven, ya que una organización que cuente con un talento humano que no se encuentre comprometido con lo que hace, ni con la empresa en sí, posiblemente, le genera a la compañía resultados no muy deseable.

Algunos de los resultados de la investigación fueron:

- a) La mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos e involucrados con la compañía y con su puesto de trabajo
- b) La gran mayoría de los encuestados manifiestan que la retribución no económica alimentaría el compromiso en los colaboradores.
- c) La gran mayoría de los colaboradores indican que sí es importante la comunicación en la organización para fortalecer el compromiso de sus colaboradores.

Según Granados, (2015) investigo sobre el nivel de Engagement en los funcionarios de la dirección de Gestión del Talento Humano.

Entre sus variables estaban el vigor, dedicación y la absorción. Como objetivo se determinó cuáles son los factores donde se tiene mayor nivel de Engagement Laboral, algunos resultados de la investigación mostraron un nivel “Alto” de Engagement relacionado y sobre las variables se obtuvieron las siguientes medias:

- a) Vigor: 5.07 (rango entre 4.81 y 5.65)
- b) Dedicación: 5.01 (rango entre 4.71 y 5.69)
- c) Absorción: 4.57 (rango entre 4.21 y 5.33),

La dimensión Vigor fue la que arrojó los resultados más altos, mientras que la dimensión con resultados más bajos fue la Absorción, aunque los resultados se clasificaron dentro del rango Alto. Es posible incrementar los niveles de Engagement general en los funcionarios mediante la inclusión de estrategias de intervención individuales, que incluyen actividades de tipo conductual, cognitivo y volitivo e intervenciones organizacionales que involucren las curvas de asociaciones positivas.

Las estrategias organizacionales para mejorar el Engagement tienen un gran potencial para mejorar e incrementar el bienestar psicológico de los funcionarios, generándose espirales de ganancias para todos. Es importante estar realizando periódicamente mediciones sobre el nivel de Engagement que ayudaran a la Dirección a buscar soluciones oportunas. Las sugerencias de los funcionarios son claves teniendo en cuenta que son ellos mismos los que mejor conocen sobre su bienestar psicosocial y se puede aprovechar el interés individual para crear responsabilidades que los involucren en el proceso.

1.1.2 Delimitación del problema

El presente proyecto de investigación se aplicará una encuesta semiestructurada, definido una muestra de tipo cuantitativa, se procura tener una muestra representativa.

Cada encuesta será sometida a una evaluación de las categorías que serán establecidas previo como sus unidades de análisis.

Las personas que conforman la muestra pueden variar de 20 a 65 años con una escolaridad universitaria superior, que labore para de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, se pretende tener la muestra de ambos géneros, con un nivel socioeconómico considerable medio, la investigación cubrirá un periodo de 6 meses de enero a junio del 2020, extensibles por periodos de revisión de forma y metodología. El estudio se limitará a la Gran Área Metropolitana de Costa Rica seleccionados intencionalmente.

1.1.3 Justificación

El producto de este trabajo de investigación tiene como objeto analizar cuáles de los factores de la motivación laboral cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica. Identificado el mejor talento humano la institución debe implementar estrategias que aseguren que estos talentos estén bien remunerados, que se les reconozcan, generar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo para el desarrollo profesional.

El activo más importante que tiene la Editorial UCR es sin duda el talento humano. Las instituciones actualmente se preocupan por adquirir y retener personas con un alto grado de conocimientos, competencias y capacidades y así alcanzar sus objetivos.

Las instituciones en la actualidad necesitan de personas que ante los problemas puedan dar soluciones inmediatas según Prieto Bejarano, (2013) indica que:

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. (p. 31).

El análisis que se realizará será un aporte al campo de la motivación en el sector público, ya que se obtendrá información sobre el nivel de motivación laboral de los funcionarios, además de un aporte sobre el tipo de motivación (intrínseca o extrínseca) que se da en la Editorial UCR.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, durante el primer semestre del 2020?

1.2 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Investigar factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica durante el primer semestre del 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Analizar la motivación de los funcionarios de nuevo ingreso hasta un máximo de cinco años.

b) Analizar la motivación a los funcionarios de más de veinte años de antigüedad.

c) Identificar cuáles son los factores determinantes que hace posible para mantener motivados a los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica.

CAPITULOII: MARCO TEORICO

2.1 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1.1 LA MOTIVACIÓN

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados.

La motivación como expresa Robbins (2017), afirma. “Es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (p. 210).

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La persona motivada trabaja en cualquier área, se esfuerzan por tener el mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

Perspectivas teóricas de la motivación laboral

- Teorías de contenido
- Teorías de proceso

2.1.2 Teorías de contenidos

Las teorías de contenido o satisfacción, son las que estudian y consideran aspectos como (necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción).

1- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland, también conocida como teoría de las tres necesidades. “La teoría de las necesidades de McClelland intenta explicar cómo las necesidades de poder, afiliación y logro afectan las acciones de las personas” (Rodríguez, 2020) .

- a) **Poder:** se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.
- b) **Afiliación:** se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas.
- c) **Logro:** se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.

2- Teoría de la piramide de las necesidades de Maslow

Como se menciona en Chiavenato, (2019) sobre la teoría de Maslow.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas (p. 43).

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona



Figura 1 Pirámide de Maslow

Fuente: Administración de Recursos Humanos, 10ª Ed

Se puede observar los cinco niveles que explican el comportamiento humano. En la parte más baja de la pirámide se sitúan las necesidades prioritarias para la supervivencia y en la parte más alta se sitúa las de menor importancia para la supervivencia, pero de mayor transcendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional.

Para Maslow existe un orden de prioridad en las necesidades, de manera que se satisfacen primero las necesidades más básicas y a partir de ahí podemos ir generando necesidades más complejas. Solo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide cuando los niveles inferiores han sido satisfechos.

Como se mencione en Chiavenato, (2019) las cinco necesidades comenzando por la base de la pirámide.

1. **Necesidades fisiológicas:** son la primera prioridad del sujeto, son innatas y están relacionadas con la supervivencia. En esta categoría entraría la comida, bebida, sexo, dormir, eliminar desechos, mantener la temperatura corporal, respirar, etc. De estas necesidades depende la supervivencia del individuo y deben ser las primeras en satisfacerse (Chiavenato, 2019).
2. **Necesidad de seguridad:** tendencia a sentirse seguro y protegido frente a situaciones de peligro físico y/o psicológico. Su objetivo es la protección contra el peligro, amenazas, privaciones, etc. Esta necesidad prevalece sobre los bienes materiales o la propiedad privada (si una persona es amenazada físicamente mientras saca dinero del cajero, lo más probable es que le dé el dinero al atracador sin preocuparse de la pérdida económica puesto que el objetivo sería proteger su integridad física) (Chiavenato, 2019).
3. **Necesidad de afiliación:** desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social. El ser humano tiene una tendencia natural a agruparse, siente la necesidad de pertenecer a distintos grupos. Cuando esta necesidad no se cubre (no recibir afecto, dificultades en la comunicación con otras personas de alrededor, no estar integrado en ningún grupo, etc.) estas personas desarrollarán a corto o medio plazo problemas psicológicos (Chiavenato, 2019).
4. **Necesidad de estima o reconocimiento:** necesidad de todo ser humano de sentirse valorado por sí mismo y por los demás. Cuando estas

necesidades están cubiertas el sujeto se siente seguro de sí mismo, mientras que si no están cubiertas el sujeto sufre desajustes que se expresan en sentimientos de inferioridad, inestabilidad emocional, depresión, etc (Chiavenato, 2019).

5. **Necesidad de autorrealización:** Para Maslow es el ideal al que todo ser humano desea llegar. Su objetivo es desarrollar todo el potencial y talento disponible y progresar en la vida al máximo para alcanzar la perfección o autorrealización. Cuando alcanzamos este estrato significa que el resto de las necesidades están cubiertas (Chiavenato, 2019).

En resumen, las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La teoría de Maslow, coincide en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

3- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Como se menciona en Chiavenato, (2019) sobre la teoría de Herzberg: “En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades

humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida)". Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

a) **Factores higiénicos:** como se menciona Chiavenato, (2019) afirma:

“Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc.” (p.45).

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.

“Los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados” (Chiavenato, 2019, p.45).

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Factores:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.

- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) Factores motivacionales: como se menciona Chiavenato, (2019) afirma: “Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales” (p.45).

El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Chiavenato, (2019) la teoría de los factores afirma que:

1- La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales (p.45).

2- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos (p. 46).

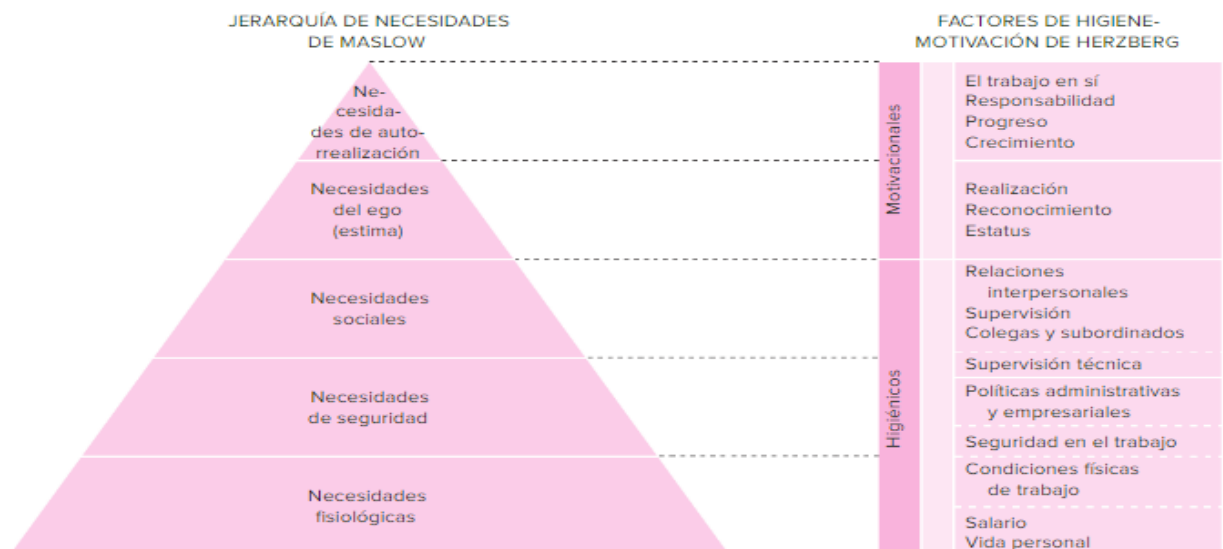


Figura 2 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg
Fuente: Administración de Recursos Humanos, 10ª Ed

4- Teoría de la existencia, relación y crecimiento (ERC)

Según Wikipedia, (2020) afirma: “Clayton Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERC; existencia, relación y crecimiento”.

La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse Teorías de Clayton Alderfer.

En la siguiente figura se ve la correspondencia de las necesidades de Alderfer con las de Maslow:



Figura 3 Teoría ERG Alderfer

Fuente: Página web, <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/modelo-de-existencia-relacion.html>

1. Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad (Wikipedia, 2020).
2. Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow (Wikipedia, 2020).
3. Crecimiento: Representado por el crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización (Wikipedia, 2020).

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior.

2.1.3 Teorías de proceso

Las teorías de proceso, que proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta.

1- Teoría de las expectativas de Vroom

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La teoría de motivación de Víctor H Vroom. Chiavenato, (2019) afirma. “Se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales” (p.47).

De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en el.

2- Teoría de la equidad laboral de John Stacey Adams

Las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

La teoría de la equidad, según Colom Gorgues, (2015) afirma:

Los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que aportan a un puesto de trabajo en relación a su actividad, y los resultados que reciben de la empresa, contra o en comparación con las entradas percibidas y los resultados de los demás (p. 92).

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Es un modelo de motivación que explica la forma en que las personas luchan por la equidad y justicia en los intercambios sociales y las relaciones de estira y afloje. La teoría de la equidad se basa en la teoría de la disonancia cognitiva.

Adams plantea "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

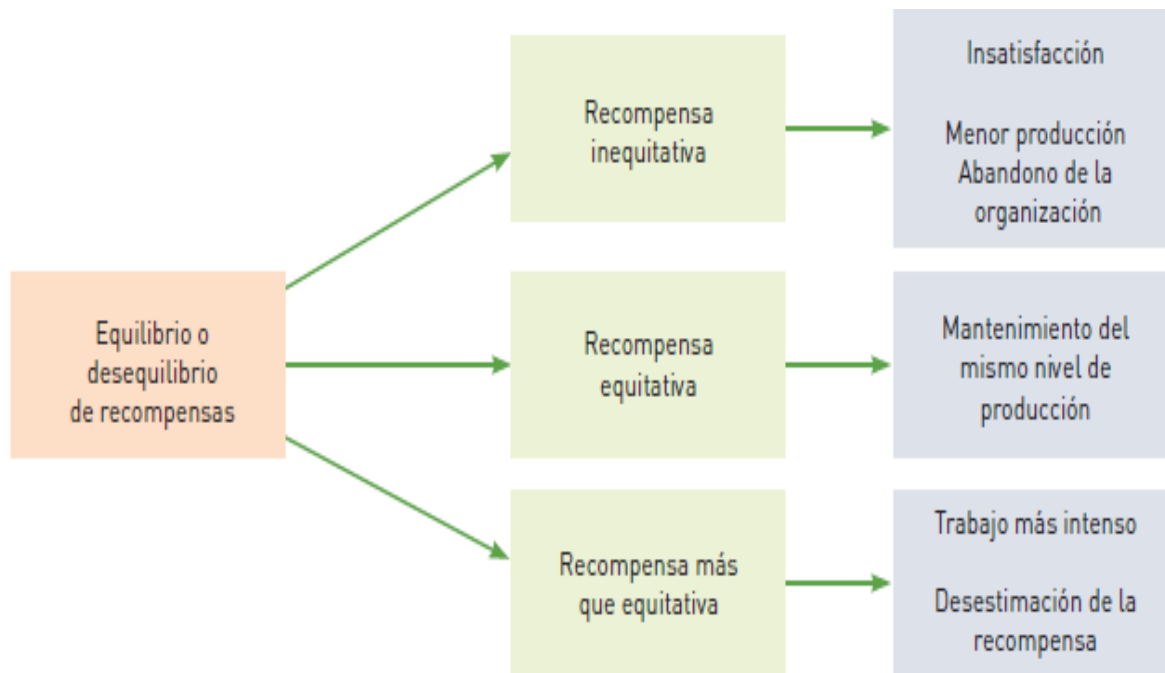


Figura 4 Teoría de la equidad
Fuente: Administración una perspectiva global y empresarial

3- Teoría del reforzamiento de Skinner

El psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Mediante el método experimental, según Rovira Salvador, (s.f.) afirma:

Skinner llega a la conclusión de que la aparición de un estímulo desencadena una respuesta en la persona. Si esta respuesta es condicionada utilizando reforzadores positivos o negativos, se podrá ejercer una influencia en dicha reacción o conducta operante, la cual puede potenciarse o inhibirse.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño, analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios.

Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

Quizá la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.

2.1.4 Tipos de motivación

La motivación intrínseca y la extrínseca son dos tipos diferentes de motivación.

¿En qué se basa cada una de ellas? ¿Qué nos mueve a lograr nuestros objetivos?

- **Motivación extrínseca**

Fischman y Matos (como se menciona en Ayala Gutiérrez & Pajuelo Fernández, (2018) afirma. “La motivación extrínseca es cuando las personas realizan una actividad únicamente como medio para conseguir un fin” (p.79).

Además, Bernardo y Bastarachea (como se menciona en Ayala Gutiérrez & Pajuelo Fernández, 2018). “Dice que el sistema de premios y castigos refuerza este tipo de motivación y tiende a valorar en un período largo las cosas materiales y como consecuencia da valor a la satisfacción de los sentidos, también se debe satisfacer las necesidades materiales en límites justos” (p. 80).

Algunos motivadores extrínsecos son:

- Reconocimiento
- Premios, incentivos
- Bonos
- Diplomas, trofeos
- Evaluaciones, notas
- Fecha límites y castigos

En términos de aprendizaje corporativo, los usuarios pueden no disfrutar el proceso de aprender cosas nuevas, pero la promesa de un aumento salarial los motiva a continuar.

- **Motivación intrínseca**

Bernardo y Basterretche (como se menciona en Ayala Gutiérrez & Pajuelo Fernández, 2018) afirma:

La motivación intrínseca se basa en la realización de la actividad en sí misma, esto quiere decir que la propia satisfacción de hacerlo es lo que nos mueve, sin necesidad de esperar algo del exterior, por ejemplo, cuando hacemos uso de elogios personales para motivar una acción o un cambio de actitud, la satisfacción de saber dar cada vez más de algo, el propio placer personal de aprender (p. 74-75).

La motivación intrínseca describe el impulso de las recompensas internas, como el disfrute, la sensación de logro o la necesidad de satisfacer la curiosidad

Algunos motivadores intrínsecos:

- Autonomía
- Sentido de competencia
- Novedad
- Aprendizaje
- Pertenencia
- Trascendencia

2.1.5 Técnicas motivacionales

Según una investigación titulada "Motivación y Desempeño Laboral, realizada por Sum Mazariegos, (2015) señala las siguientes técnicas motivacionales:

- **Políticas de conciliación**

Sum Mazariegos, (2015) afirma:

Unas de las técnicas para motivar al personal, y estas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros (p. 12).

- **Mejora de las condiciones laborales**

Sum Mazariegos, (2015) afirma:

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia (p. 13).

- **Enriquecimiento del trabajo**

Sum Mazariegos, (2015) afirma:

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo (p. 13).

- **Adecuación de la persona al puesto de trabajo**

Sum Mazariegos, (2015) afirma. “Se selecciona para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo” (p. 13).

- **El reconocimiento del trabajo**

Sum Mazariegos, (2015) afirma.

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato

superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas (p. 13).

Estas técnicas son muy importantes para la empresa, ya que, la falta de esta provoca que el nivel de motivación vaya disminuyendo en los empleados, porque muchos de ellos no realizan las funciones correspondientes, no existe reconocimiento por el trabajo que realizan y las condiciones de trabajo son escasas. Para esto se deberá analizar cada técnica para que sea aplicada en la empresa y a los empleados.

2.1.6 Las compensaciones

Las competencias según Chiavenato, (2019) afirma:

Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la manera mejor posible (p. 58).

Al hablar de compensaciones, nos referimos también a la relación que existe entre el empleado y la empresa, ya que, las dos partes analizan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio, ya sea por un trabajo bien hecho, por un buen desempeño.

Sin embargo, no todos los empleados son compensados por parte de la empresa, esto se puede dar por varios motivos, ya sea porque los superiores no

toman en cuenta o en serio el buen trabajo realizado por parte de los empleados, o por el poco interés que estos les dan a los mismos. Por ello, este elemento debe ser considerado primordial dentro de la empresa, ya que, ayudará a los empleados a sentirse motivados y satisfechos con su trabajo.

2.1.7 Clima organizacional

El clima laboral lo define Chiavenato, (2019) afirma:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (p. 50).

Atkinson (como se menciona Chiavenato, 2019), elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación, este modelo se basa en las premisas siguientes:

- 1-Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- 2- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- 3- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- 4- Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- 5- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

- 1- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- 2- Influye en su comportamiento.

2.1.8 Comunicación

Las personas vivimos en una sociedad donde todos necesitamos estar relacionados unos con otros para lo cual es sin duda muy importante estar en comunicación, según Chiavenato, (2019) define la comunicación. "...como la

transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmiten información y significados de una persona a otra” (p. 50). Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

2.1.9 Concepto de hombre complejo

En la teoría de las organizaciones aparecieron en distintas épocas conceptos diversos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada uno de los cuales privilegió ciertos aspectos de la conducta de las personas y determinó la manera como las organizaciones administran a las personas. Cada concepto tuvo un contexto adecuado para explicarse y justificarse.

Cuadro 1 Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones

Concepto	Teoría	Motivación básica
Hombre económico (1900)	Administración científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre social (1930)	Relaciones humanas	Recompensas sociales simbólicas
Hombre organizacional (1950)	Estructuralista	Recompensas salariales y sociales
Hombre administrativo (1950)	Conductista	Proceso de decisión y búsqueda de soluciones satisfactoras
Hombre complejo (1970)	Contingencia	Microsistemas individuales y complejo

Fuente: Basado en el libro (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 10ª Ed)

El concepto del hombre complejo se basa en las siguientes razones:

- 1- El ser humano es complejo y variable.
- 2- El humano asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias.
- 3- Las motivaciones pueden ser diferentes dependiendo el tipo de organización.
- 4- El hombre se relaciona de manera positiva con la organización, y esto va a depender de su motivación final.

5- El humano responde a distintos tipos de estrategia de dirección, lo cual depende de sus propias motivaciones y capacidades, y de la naturaleza de su labor.

2.1.10 Capital Humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización (Chiavenato, 2019,p. 58).

Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

Cuadro 2 Detonadores del capital humano

Autoridad	Dar el poder a las personas para que tomen decisiones.
Información	Fomentar el acceso a la información a todos en la organización.
Recompensas	Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales.
Competencias	Ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía.

Fuente: Basado en el libro (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 10ª Ed)

2.2 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Este es uno de los temas más importantes en la actualidad y de mucho interés, para todas las organizaciones que desean mantener su capital humano satisfecho.

Según Chiavenato, (2017), afirma que. “Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas” (p. 9). La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo.

El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización

Las personas necesitamos las organizaciones para alcanzar todas las metas y a la vez las organizaciones necesitan del capital humano para lograr sus objetivos organizacionales.

2.2.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. Hay una relación del medio laboral y el trabajador.

Según los autores Mora & Mariscal, (2019) definen la satisfacción laboral de la siguiente forma. “La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas

a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo” (p. 1).

La satisfacción es la relación entre la persona y su puesto. Lo anterior nos indica que la satisfacción puede ser intrínseca (naturaleza del puesto) y extrínseca (prestaciones y salarios).

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Una persona que este satisfecha es aquella que disfruta y ama lo que hace, además de ser una persona productiva con un alto grado de calidad, deseable para cualquier institución.

2.2.2 Afectividad positiva

La afectividad positiva está implicada en el engagement como en la afectividad positiva. Categorías de afectividad positiva, atención (absorción), alerta (absorción), entusiasmo (dedicación), inspiración (dedicación), orgullo (dedicación), determinación (vigor) y fortaleza (vigor).

Cuadro 3 Conceptos relacionados sobre engagement

Conceptos	Descripción
Conducta extra-rol	Es darlo todo, o ir más allá, es la conducta voluntaria de que vas más allá de la conducta esperada.
Iniciativa personal	Auto iniciada, la proactividad y las persistencias. La iniciativa personal va más allá de lo normal, obvio u ordinario en el trabajo.

	<p>Por ejemplo:</p> <p>Es tener ideas innovadoras, tomar la iniciativa cuando nadie lo hace o anticiparse a problemas futuros.</p>
Implicación laboral	El grado con el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo en su autoimagen total.
Compromiso organizacional	Es un estado psicológico de apego e identificación, pero a diferencia de la implicación laboral es una fuerza vinculante entre el individuo y la organización.
Satisfacción laboral	Tiene que ver con sentimientos que indican saciedad (confortabilidad, tranquilidad, serenidad, relajación).
Afectividad positiva	categorías de afectividad positiva, atención (absorción), alerta (absorción), entusiasmo (dedicación), inspiración (dedicación), orgullo (dedicación), determinación (vigor) y fortaleza (vigor).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli

2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

Recursos humanos es una antigua denominación según Chiavenato, (2019) afirma. "La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos

organizacionales” (p.2). Las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones, ellas requerian de personas para sus actividades como de otros recursos financieros y materiales. “Este termino, en realidad es una antigua denominación de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas como recursos organizacionales” (Chiavenato,2019,p. 2).

Hoy ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio.

Según lo anteriormente mencionado el capital humano en las organizaciones es el que agrega valor a las empresas y la inteligencia.

No existe una organización sin personas, y tampoco hay empresa sin personas.

Administracion de recursos humanos según Chiavenato (como se menciona en Vallejo Chávez, 2016) afirma:

La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (p. 19).

2.3.1 Funciones del departamento de Recursos Humanos

Según Carazo, (2017) define el departamento de Recursos humanos y sus funciones como. “Podemos definir el Departamento de Recursos Humanos como el encargado de organizar, gestionar y administrar los empleados de una empresa”.

Resumen de las funciones según Carazo, (2017):

1. Gestión administrativa de personal

Consiste en realizar tareas administrativas derivadas de la gestión del personal como pueden ser nóminas, seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control de horario

2. Reclutamiento y selección de personal

La búsqueda del candidato ideal para cada puesto de empleo, siguiendo ciertas pautas, según Carazo, (2017) afirma:

- Conseguir una base de CV para poder seleccionar candidatos
- Realizar pruebas de selección: Que validen las aptitudes y actitudes de cada candidato según el puesto para el que vaya a ser seleccionado. Se puede realizar todo desde la propia empresa o recurrir a una empresa externa como una o consultoría de Recursos Humanos que nos den apoyo en el proceso. Se puede abrir un proceso de selección interno (promoción entre los empleados de la empresa) o externo (buscar nuevos trabajadores).
- Acogida del nuevo empleado: Una vez seleccionado el candidato que pasará a formar parte de la empresa, hay que llevar a cabo el plan de acogida e incorporación de nuevos trabajadores para que se adapten adecuadamente al puesto.

3. Formación y desarrollo profesional

Carazo, (2017), afirma que. “Necesitamos que los trabajadores sean 100% eficientes, es decir, conlleva formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales”. Existen diversas situaciones en las que es necesaria la formación por parte del departamento de recursos humanos como:

- Incorporación de nuevos empleados
- Promociones o ascensos de trabajadores
- Actualización y reciclaje de conocimiento de los trabajadores

4. Relaciones laborales

El departamento de recursos humanos también se encarga de resolver conflictos que pueda haber dentro de la compañía y llevar a cabo las negociaciones de convenios colectivos con el comité de empresa.

5. Prevención de riesgos laborales (PRL)

La empresa debe realizar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales (derivadas del puesto de trabajo).

6. Evaluación del desempeño

Es importante llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas.

Esta tarea se lleva a cabo con todos los trabajadores de la compañía, por departamentos y bajo la supervisión del jefe de cada uno de ellos. Este proceso implica; Recoger información del puesto y los trabajadores, realizar un seguimiento personalizado del empleado y entrevistarle. Con la información recogida, se elaborará un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione los problemas existentes.

7. Beneficios Sociales

Consiste en tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores. No existe una normativa explícita al respecto, sino que cada compañía decide si se ofrecen o no y en qué condiciones. Hablamos de temas como: Seguro médico privado, servicio de guardería, servicio de alimentación.

8. Análisis de puestos de trabajo

Consiste en un estudio pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleve a cabo, la evaluación de riesgos de cada puesto todo ello con el fin de cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.

9. Descripción y retribución del puesto de trabajo

A través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, determinaremos cuál será su retribución, según sus funciones, responsabilidades y riesgos. De esta forma si se va a contratar a alguien, ya se conoce qué es lo que se le va a ofrecer y qué es lo que se está buscando.

2.4 GESTION DEL TALENTO HUMANO

Según Pérez, (2016) afirma: “La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores”.

Cada organización debe tomar en cuenta que sus colaboradores son un pilar fundamental en su compañía, ya que se ayudarán mutuamente en su área laboral y personal formando una sinergia para alcanzar las metas personales y organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

Según Vallejo Chávez L. , (2016) Afirma:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles

un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (p. 16).

La Gestión del Talento Humano va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Ese es el fin, lograr que las personas se sientan y actúen como parte integral de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional.

2.4.1 Objetivos de la administración del talento humano

Los objetivos de la administración de talento humano debe contribuir a la eficacia de la organización.

Como indica Vallejo Chávez L. , (2016) los objetivos de la administración del talento humano son los siguientes:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** Se refiere al cumplimiento de los mismos
- 2. Proporcionar competitividad a la organización.** Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.

3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.

Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.

4. Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables.

Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.

6. Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7. Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

8. Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones

ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización (p. 19-20).

2.4.2 Importancia de la administración del talento humano

Actualmente hay muchos trabajadores que no están satisfechos en su empleo o bien no se siente cómodo con el clima organizacional, esto preocupa a los gerentes, si la situación no se resuelve de inmediato aumentan los problemas.

Según Vallejo Chávez L., (2016) afirma: “En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos” (p. 21).

El talento humano genera la creatividad de la organización, las personas se ocupan de generar los bienes y servicios, calidad, distribución de productos, recursos económicos, se establecen los objetivos y estrategias.

Se necesita personas eficientes y comprometidas para que las organizaciones logren sus objetivos. Se necesitan líderes para influir en la relación organización empleados.

2.5 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Como dice Martínez, (2016) afirma que:

El compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es la gestión del compromiso.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos son los siguientes:

2.5.1 Compromiso afectivo

Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de una compañía de mascotas tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.

2.5.2 Compromiso para continuar

Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.

2.5.3 Compromiso normativo

Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Como plantea Pérez Porto & Merino, (2017) la identificación del empleado, explica que. “Cuando una persona está implicada y comprometida con su empleo, se esfuerza y trabaja con entusiasmo, incluso realizando acciones que trascienden sus obligaciones específicas”. De acuerdo con lo anterior, hoy en día fomentar el engagement es muy importante para las organizaciones.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se utilizará el método de investigación cuantitativa, según la Universidad Hispanoamericana (UH), (2019) lo definen de la siguiente forma:

El enfoque cuantitativo: utiliza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones en los datos. “El investigador mide las características o condiciones (variables) para obtener los datos en valores numéricos, que son analizados con técnicas estadísticas” (UH, 2019).

A continuación, por medio de la siguiente figura se explica el proceso cuantitativo según Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018)

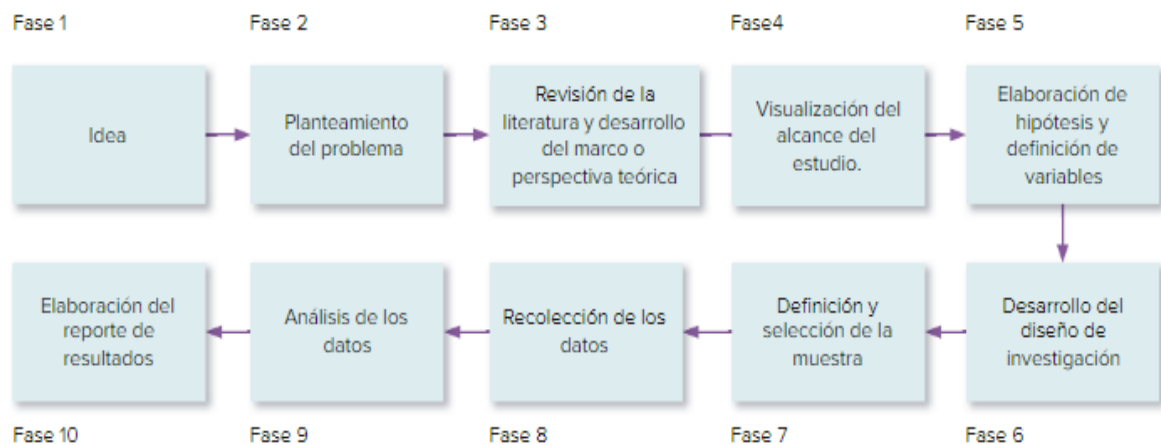


Figura 5 Proceso cuantitativo

Fuente: Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018)

Según Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018) la ruta cuantitativa consiste en:

1. El investigador plantea en un contexto concreto un problema de estudio acotado sobre el fenómeno de interés (el qué), aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.

2. Una vez planteado el problema, el investigador examina lo que se ha indagado previamente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría o antecedentes que habrán de sustentar y guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (que son suposiciones respaldadas por otras investigaciones anteriores y la teoría) y las somete a prueba (para verificar que son verdaderas o no en el contexto particular) mediante el empleo de un diseño de investigación apropiado (el mapa). Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.

3. Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.

4. Los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición (en los casos se miden las variables contenidas en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo

utilizando procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que un estudio sea creíble y aceptado por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos.

5. Ya que los datos son numéricos se deben analizar con métodos estadísticos.

6. En el proceso se trata de alcanzar el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por ello que se confía en la experimentación o en los análisis de causalidad.

7. Los resultados se interpretan en relación con las suposiciones o predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). Al final de la ruta, se establece una discusión (interpretación final), la cual constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios descriptivos tienen una meta según, Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018) lo describen así. “Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un

análisis” (p. 108). Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar.

En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de variables y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo).

La presente investigación involucra a los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, en la Sede Rodrigo Facio, de San Pedro de Montes de Oca, dicho estudio recopilará y cuantificará información relevante sobre el factores de motivación laboral y los cambios con el tiempo que van a depender de la antigüedad que tiene el personal.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Según Pimenta, Orden Hoz, & Estrada, (2018), el modelo cuantitativo es:

Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello formula preguntas muy específicas acerca de cómo y cuándo tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo (p. 36).

La presente investigación es cuantitativa, por medio de un cuestionario se recopila la información para luego cuantificar.

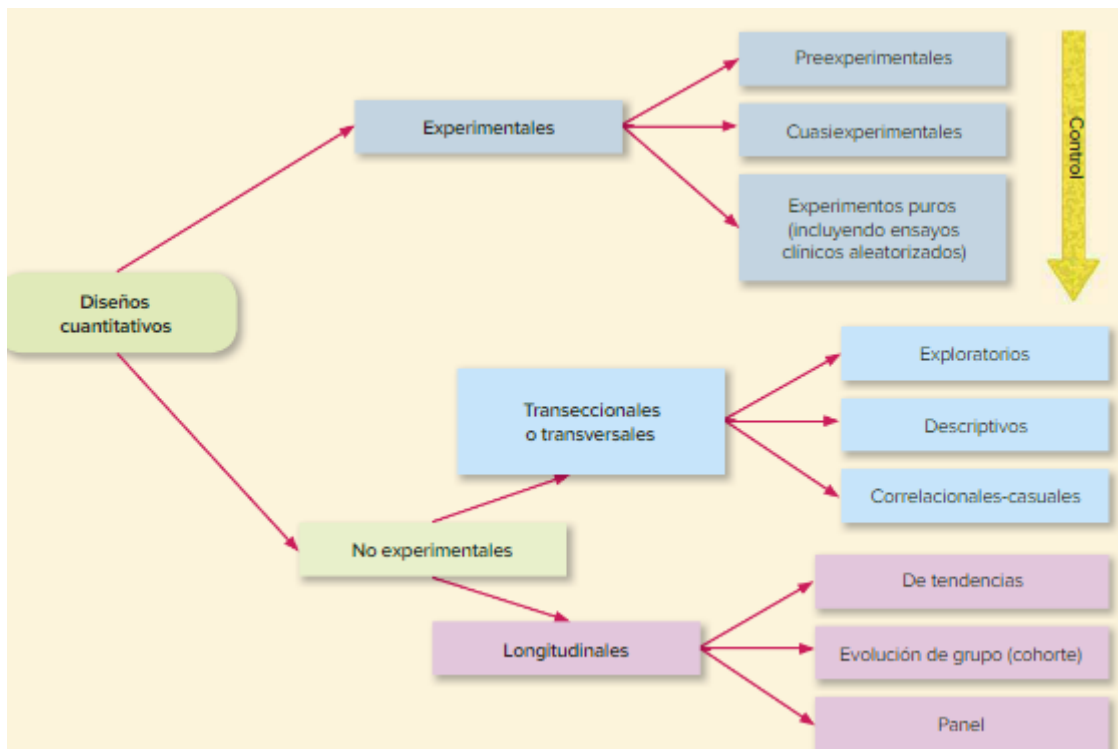


Figura 6 Clasificación de los diseños cuantitativos
Fuente: Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018)

3.4 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Una vez establecidas las unidades de análisis, es relevante establecer la población de estudio, para Pimenta, Orden Hoz, & Estrada, (2018) afirman:

Para todo tipo de investigación, pero en especial para las investigaciones de campo y experimentales, es necesario tener claro quiénes son los individuos involucrados en el tema o problema que queremos solucionar, y que poseen características similares, pues éstos serán la base de dicho estudio. A ese conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo

determinados, que poseen cualidades similares y observables, se le denomina población (p. 59).

Chaudhuri, 2018 y Lepkowski, 2008b (como se citó en Hernández-Samperi & Mendoza Torres, 2018). “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”

Teniendo en cuenta el concepto y las recomendaciones de la tutoría se estableció una población de diecisiete personas a las cuales se les aplicará la herramienta de encuesta, lo cual se considera ser un número óptimo de encuestados considerando los tópicos a demostrar en esta investigación. La población presente, para esta investigación, comprende 17 colaboradores, que permanecen laborando en diferentes áreas de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, de los cuáles se tomará una muestra significativa y se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro 4 Población de la Editorial de la Universidad de Costa Rica

Sección	Genero		Cantidad
	M	F	
Dirección editorial	0	2	2
Sección administrativa	3	1	4
Sección de comercialización y ventas	2	2	4
Sección de impresión	0	4	4
Sección de diseño	2	0	2
Sección edición	1	0	1
Total	8	9	17

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Tipo de muestra

La presente investigación se toma en cuenta una muestra cuantitativa, esto quiere decir que se recopila la información por medio de una encuesta, la misma se realiza a una cantidad de personas que nos arroja una formula estadística basándose en el número de personas que integran el universo seleccionado para dicho estudio.

La muestra según (Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018) afirma:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población) (p. 196). El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema.

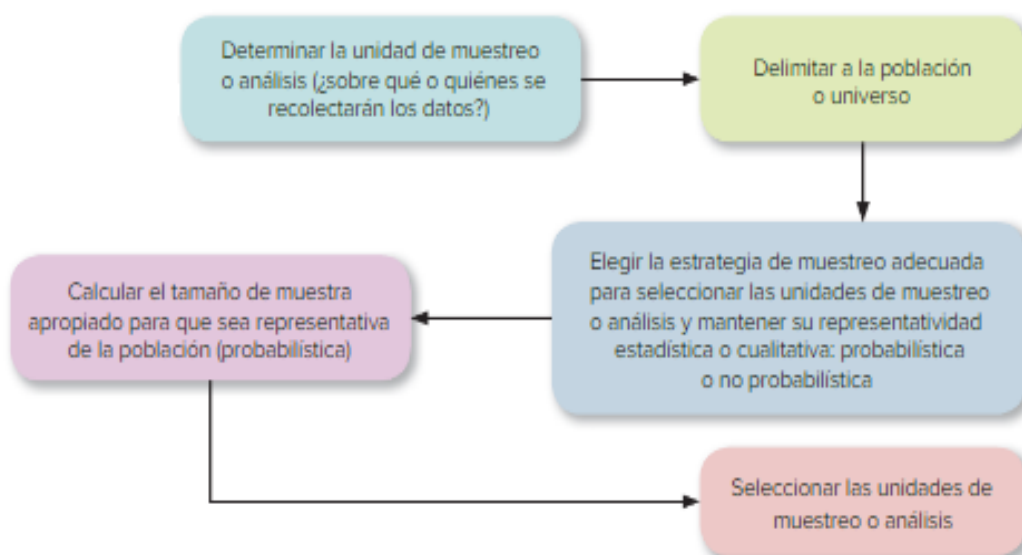


Figura 7 Proceso general para seleccionar una muestra
Fuente: Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018)

La muestra es un subgrupo de la población total, de la que se extraen datos por medio de instrumentos estadísticos y que se utiliza con el fin de brindar datos relevantes de la población total a estudiar. Debido a la alta demanda de tiempo y dinero que un estudio de la población conllevaría, se recurre a una muestra más pequeña identificada previamente que logre generalizar de cierta manera las características de la población meta.

Según Pimenta, Orden Hoz, & Estrada, (2018) definen la muestra. “Una muestra es una parte total de la población, cuyas características resulten similares y, por tanto, representativas de la totalidad de la población” (p. 59).

Según González et al. (2018) definen la muestra:

Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones (p.37).

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada, se cita a continuación los criterios seleccionados:

Cuadro 5 Criterios de inclusión y de exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Funcionarios de la editorial con menos de 6 años de antigüedad. Funcionarios de la editorial con más de 20 años de antigüedad.	Funcionarios que estén en los rangos, más 6 años y menos de 20 de años de antigüedad.

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

El tratamiento ético en el proceso de investigación es fundamental en la generación de los resultados, debido a que hay una relación muy cercana con las personas encuestadas.

La información primero se envía al director de la Editorial de la Universidad de Costa Rica para su aprobación por medio de un correo electrónico, posteriormente se empleará un comunicado formal donde se hace llegar el material referente al contenido de la encuesta, se define la metodología a utilizar el correo electrónico en donde ambas partes estén de acuerdo, se indica los objetivos de la encuesta y lo que se espera del encuestado.

El correo se envía a los encuestados donde además se adjunta un consentimiento informado donde se da una explicación de la naturaleza de dicho estudio, así como el rol de cada participante dentro del estudio.

Por otra parte, se da énfasis en la confidencialidad, es decir su participación es manejada de una manera totalmente prudente, nadie externo al proceso se entera del nombre ni ubicación de cada encuesta.

Por último, cada participante sabe que sus respuestas son utilizadas a prudencia del investigador con el fin de poder presentar correctamente la información recopilada, el investigador informa que nada de lo solicitado genera conflictos éticos ni laborales.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Hernández-Samperi & Mendoza Torres, (2018) indica. “Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.)” (p.226). Los datos obtenidos son la base del análisis.

El procesamiento de la información toma sentido hasta que se le aplican un procedimiento de organización, análisis y una interpretación de resultados, es así en donde el instrumento utilizando es completamente estandarizado, pero

con flexibilidad, así como se hará los respectivos respaldos mediante encuestas en google formularios y google drive.

Conforme se aplicará una prueba piloto a cinco personas para que la recolección de datos alcance cierta homologación.

3.5.1 Plan piloto

La encuesta se envió por correo electrónico por medio de la aplicación de Google formulario a un total de cinco personas de la Editorial de la Universidad de Costa Rica. Dado los resultados se realizó varias observaciones las cuáles fueron atendidas inmediatamente

Se modificó la forma de seleccionar las respuestas para la valoración de cada una de las preguntas, se utiliza la escala de Likert, del 1 al 5, siendo el 1 la expresión de la mínima y el 5 la máxima.

Calificación

Muy en desacuerdo / Muy mal	1
En desacuerdo / Mal	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Bien	3
De acuerdo / Bastante bien	4
Muy de acuerdo / Muy bien	5

En los datos generales donde se solicita el lugar de en qué labora se excluye una dependencia que no pertenece a la Editorial UCR, la Librería UCR es un proyecto de la Fundación de la Universidad de Costa Rica, se creó como un

mecanismo para la promoción y gestión de los proyectos de investigación de la Universidad de Costa Rica.

Mediante la administración de cuentas financieras, la Fundación UCR, se ha convertido en una entidad facilitadora en el manejo ágil y flexible de los fondos de los proyectos.

Según observaciones de los compañeros, en la pregunta donde se solicita el rango de edad se incluyó la población menor de 20 años y además se agregó a las poblaciones que es mayor de 60 años.

3.6 VARIABLES O CATEGORIAS

En esta sección se definen las variables establecidas en la investigación para poder medirlas con el instrumento de la encuesta donde se realizan preguntas clave que lancen las respuestas confiables y válidas para obtener los resultados esperados.

Cuadro 6 Variables

1. Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Analizar la motivación de los funcionarios de nuevo ingreso hasta un máximo de cinco años.	Factores de Motivacionales	Es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.	Se recogerá la valoración de los funcionarios a través de una encuesta de motivación.	Logro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deseo de excelencia ▪ Trabajo bien realizado 	1,2,3
				Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento ▪ Autonomía ▪ Críticas constructivas 	4,5,6
				Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafiante ▪ Competente 	7,8
				Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libertad ▪ Responsabilidad ▪ Puntualidad ▪ Calidad de vida 	9,10,11,12

				Oportunidad de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de crecimiento y desarrollo 	13,14
--	--	--	--	----------------------------	---	-------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7 Variables

2. Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Analizar la motivación a los funcionarios de más de veinte años de antigüedad.	Factores de Motivacionales	Es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.	Se recogerá la valoración de los funcionarios a través de una encuesta de motivación.	Logro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deseo de excelencia ▪ Trabajo bien realizado 	1,2,3
				Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento ▪ Autonomía ▪ Toma de decisiones 	4,5,6
				Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafiante ▪ Competente 	7,8
				Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libertad ▪ Responsabilidad ▪ Puntualidad 	9,10,11,12
				Oportunidad de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de crecimiento y desarrollo 	13,14

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8 Variables

3. Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar cuáles son los factores determinantes que hace posible para mantener motivados a los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica.	Factores de higiene	se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc.	Se recogerá la valoración de los funcionarios a través de una encuesta de motivación.	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión /Visión ▪ Comunicación ▪ Normas y políticas 	15,16,17
				Jefatura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación académica ▪ Proceso administrativo 	18,19
				Relación con la jefatura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena comunicación ▪ Relación con el jefe 	20,21,22,23
				Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área de trabajo ▪ Equipo 	24,25,26
				Salario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien remunerado 	27
				Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compañerismo 	28,29

Fuente: Elaboración propia

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos serán analizados basándose en las respuestas que se obtendrán de la encuesta realizada a los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, cada respuesta se representará por medio de un gráfico que resume lo resultados obtenidos de la muestra en cada una de las 29 preguntas planteadas, los mismos serán sencillos de interpretar para poder dar a entender el fenómeno presentado durante toda la investigación, además se explicará cada gráfico para obtener una mayor claridad del tema representado.

Después de dicho análisis se darán resultados tomando en cuenta las respuestas obtenidas por los participantes en la encuesta realizada.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

Para poder validar los objetivos de esta investigación, se aplicó un cuestionario a una muestra de la población seleccionada, el cual consta de 29 preguntas que contienen información general y las variables en estudio acerca de; **¿Factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios?**

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se exponen en este capítulo por medio de tablas y figuras donde se refleja la información recaudada de una forma comprensible y resumida.

En total se recopilaron 17 cuestionarios de los cuales se dividieron en dos grupos:

- Un primer grupo de funcionarios en un rango de 0 a 5 años de laborar se logró identificar a 6 personas.
- Un segundo grupo de funcionarios en un rango de más 20 años de laborar se logró identificar a 10 personas.

Se excluyó para efectos del estudio a los funcionarios en un rango de más de 6 años y menos de 20 años laborar para la Editorial de la Universidad de Costa Rica.

4.1.1 Datos generales

Tabla 1 Género

¿Género?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	47,1%
Femenino	9	52,9%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia

a- Género
17 respuestas

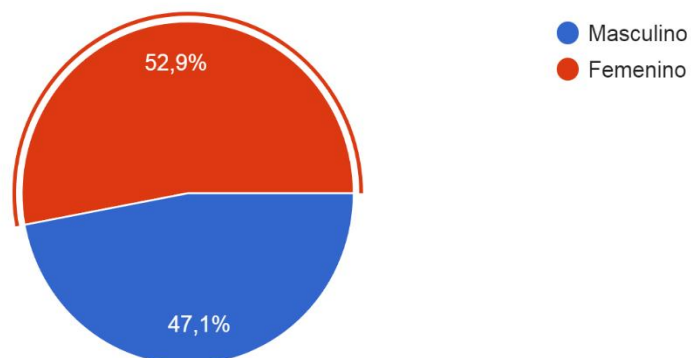


Figura 8 Género
Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que el 47,1% de las personas encuestadas son de género masculino y el 52,9% restante son de género femenino.

Tabla 2 ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?

¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En propiedad	14	82,4%
Interino	3	17,6%
<i>Total</i>		100%

Fuente: Elaboración propia

b- ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?

17 respuestas

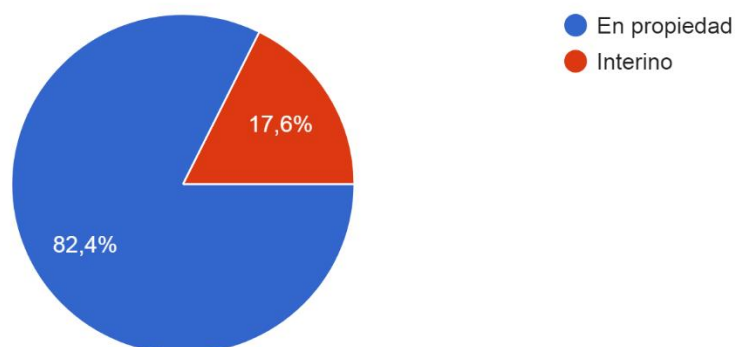


Figura 9 Nombramiento

Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que un 82,4% de los encuestados poseen un nombramiento en propiedad y un 17,6% de los encuestados posee un nombramiento interino.

Tabla 3 ¿En cuál rango de edad se encuentra?

¿En cuál rango de edad se encuentra?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De 31 a 40 años	6	35.3%
De 41 a 50 años	2	11,8%
De 51 a 60 años	9	52,9%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

c) - ¿En cuál rango de edad se encuentra?

17 respuestas

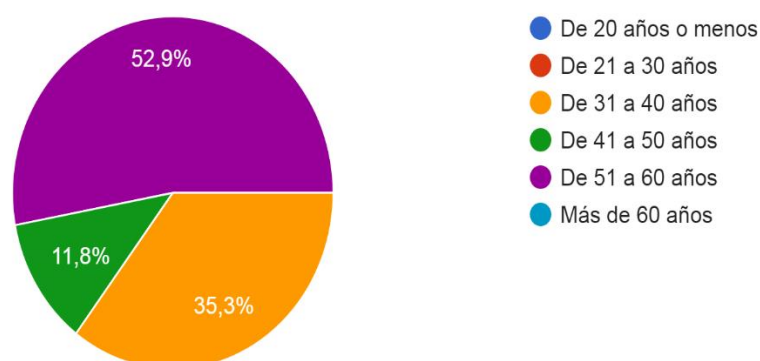


Figura 10 Edad

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas tienen un rango de edad que oscila entre los 31 años hasta los 60 años.

Tabla 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Editorial de la Universidad de Costa Rica?

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Editorial de la Universidad de Costa Rica?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 años	6	35,3%
De 20 a 25 años	6	42,2%
De 26 a 30 años	2	11,8%
De 31 años o más	2	11,8%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

d) - ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Editorial de la Universidad de Costa Rica?

17 respuestas

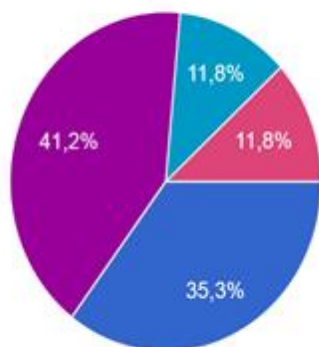


Figura 11 Tiempo de laborar

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, 6 funcionarios tienen de 0 a 5 años de laborar, 6 funcionarios tienen de 26 a 30 años de laborar y 2 funcionarios tienen entre 31 años o más.

Tabla 5 ¿En cuál sección de la Editorial labora?

¿En cuál sección de la Editorial labora?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Editorial	2	11,8%
Sección administrativa	4	23,5%
Sección de comercialización y ventas	4	23,5%
Sección de impresión	4	23,5%
Sección de diseño	2	11,8%
Sección Edición	1	5,5%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

e) - ¿En cuál sección de la Editorial labora?

17 respuestas

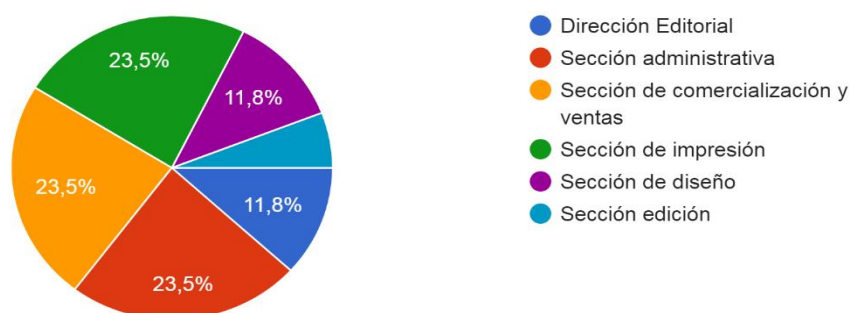


Figura 12 Sección de la Editorial

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas, el 23,5% de los encuestadas trabajan en la sección administrativa, el 23,5% trabaja en la sección comercialización y ventas, el 23,5% trabaja en la sección de impresión, el 11,8% trabaja en la dirección editorial, el 11,8% trabaja en la sección de diseño, el 5,5% trabaja en la sección de edición.

Tabla 6 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos

Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	51%	4.50%
Más de 20 años	49%	4.27%

Fuente: Elaboración propia



Figura 13 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la reflejan que las personas encuestadas y distribuidos en dos grupos de funcionarios según su antigüedad, el 51% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años de laborar, y el 49% corresponde a funcionarios de más de 20 años de laborar.

Tabla 7 El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades

El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	60%	4.17%
Más de 20 años	40%	2.82%

Fuente: Elaboración propia

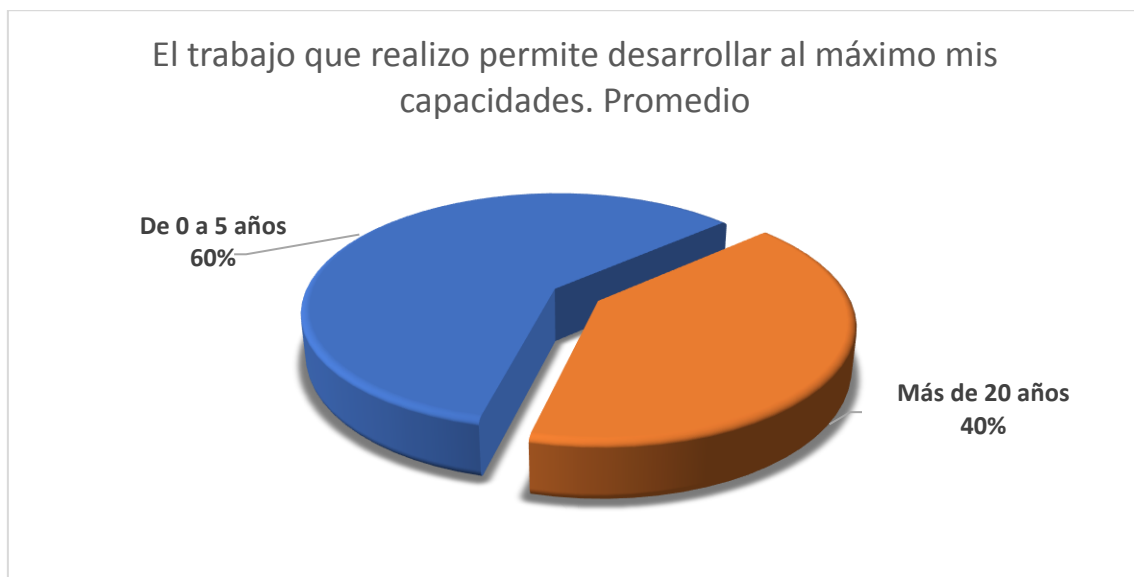


Figura 14 El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que las personas encuestadas en consecuencia sobre el trabajo que realiza le permite desarrollar al máximo sus capacidades, el 60% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 40% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 8 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

Las tareas que desempeño corresponden a mi función.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	50%	4.00%
Más de 20 años	50%	4.00%

Fuente: Elaboración propia



Figura 15 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas en relación con las tareas que realizan corresponden a sus funciones, el 50% corresponde a funcionarios 0 a 5 años, y el 50% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 9 Mi jefe reconoce y felicita por una labor bien realizada.

Mi jefe reconoce y felicita por una labor bien realizada.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	59%	4.00%
Más de 20 años	41%	2.82%

Fuente: Elaboración propia



Figura 16 Mi jefe reconoce y felicita por una labor bien realizada.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas, el jefe reconoce y felicita por su trabajo, el 59% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 41% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 10 Mi jefe me da la autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

Mi jefe me da la autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	54%	3.67%
Más de 20 años	46%	3.18%

Fuente: Elaboración propia



Figura 17 Mi jefe me da la autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas, el jefe le permite autonomía en la toma de decisiones, el 54% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 46% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 11 Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.

Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	57%	4.33%
Más de 20 años	43%	3.27%

Fuente: Elaboración propia

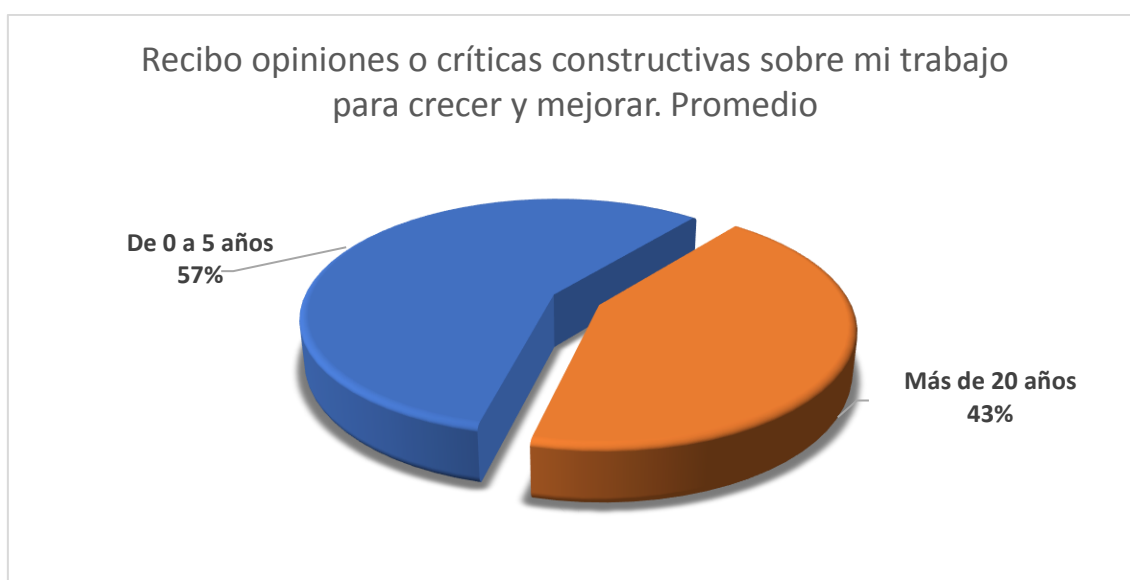


Figura 18 Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas, reciben opiniones o críticas constructivas, el 57% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 43% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 12 Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.

Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	54%	4.50%
Más de 20 años	46%	3.82%

Fuente: Elaboración propia

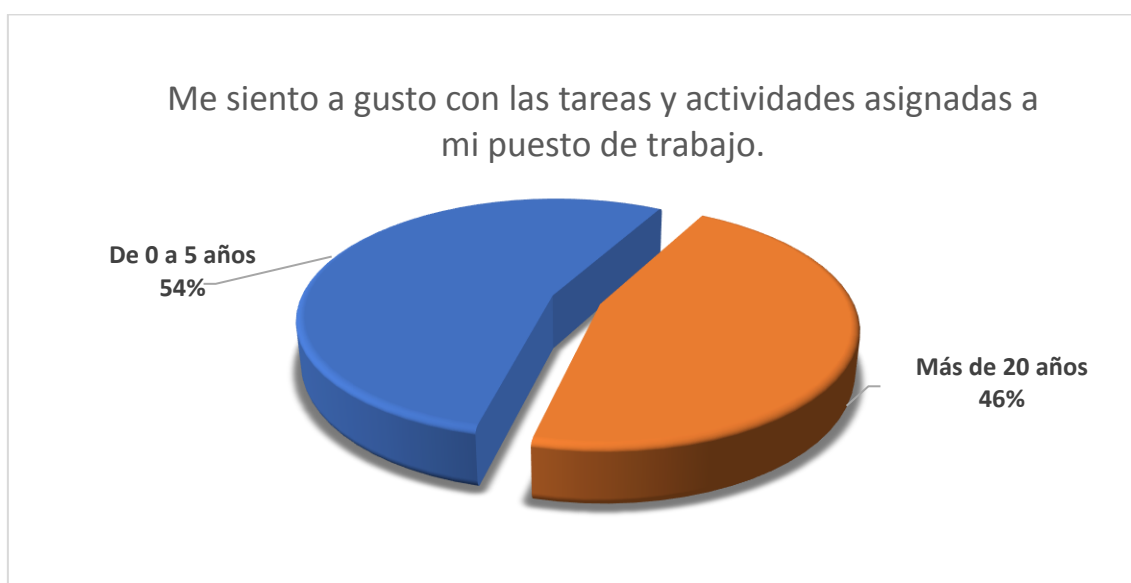


Figura 19 Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas se sienten a gusto con las tareas y actividades de su puesto, el 54% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 46% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 13 Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.

Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	55%	4.50%
Más de 20 años	45%	3.64%

Fuente: Elaboración propia

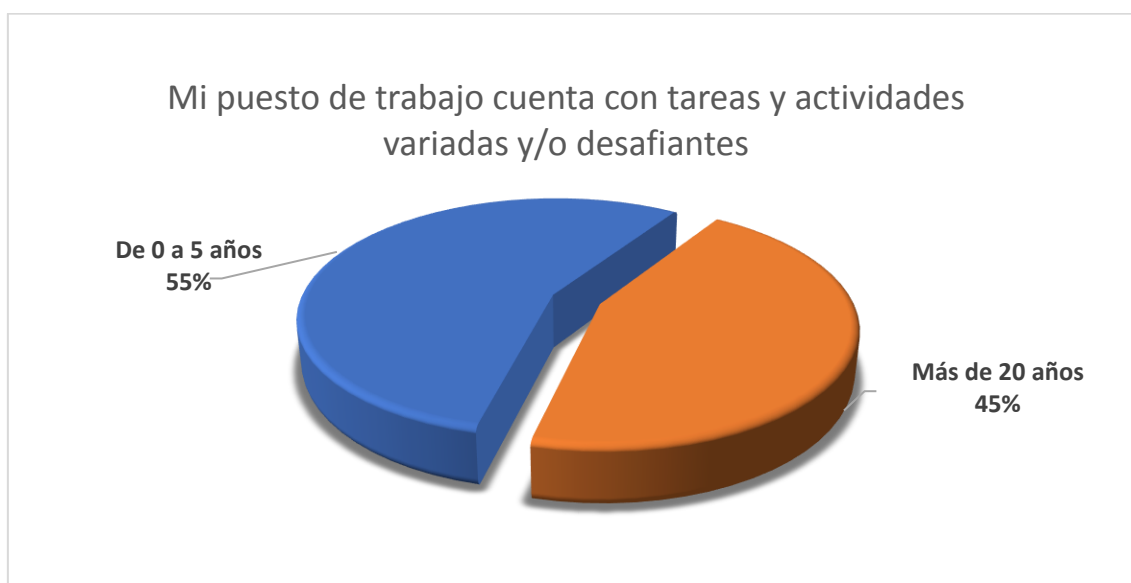


Figura 20 Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas, su puesto de trabajo es variado y desafiante, el 55% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 45% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 14 Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio.

Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	3.83%
Más de 20 años	44%	3.00%

Fuente: Elaboración propia



Figura 21 Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas tienen libertad para hacer su trabajo con su propio criterio, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 15 Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad

Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	51%	4.50%
Más de 20 años	49%	4.27%

Fuente: Elaboración propia



Figura 22 Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas el trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad, el 51% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 49% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 16 Cumplimiento con el horario establecido y demostración de puntualidad.

Cumplimiento con el horario establecido y demostración de puntualidad.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	50%	4.83%
Más de 20 años	50%	4.82%

Fuente: Elaboración propia

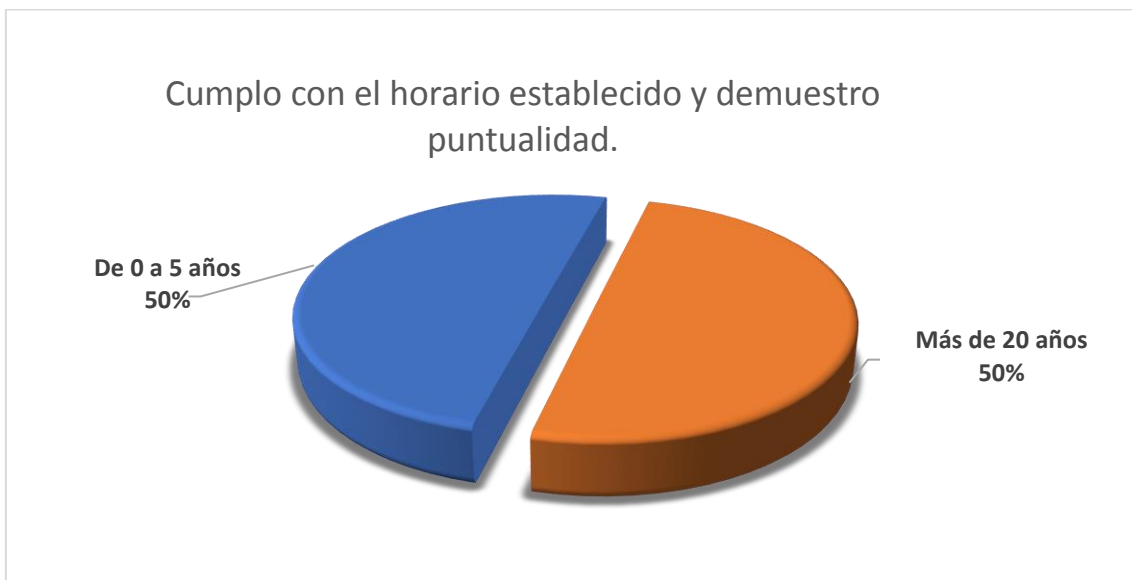


Figura 23 Cumplimiento con el horario establecido y demostración de puntualidad.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas cumplen con su horario establecido y es puntual, el 50% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 50% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla N°17 Tabla 17 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.

Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	50%	3.50%
Más de 20 años	50%	3.45%

Fuente: Elaboración propia

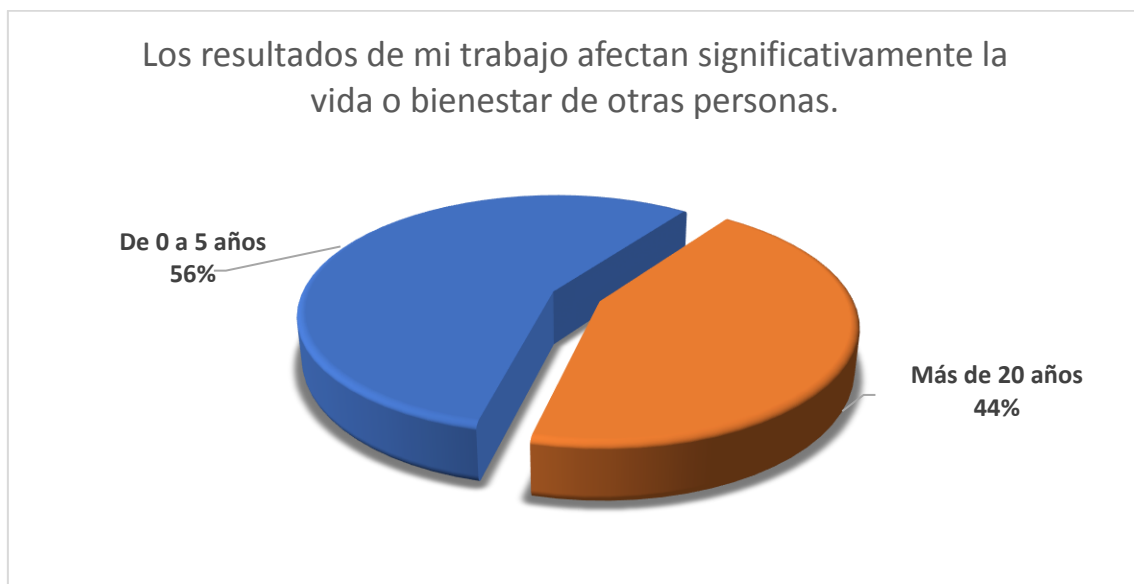


Figura 24 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas el resultado del trabajo afecta el bienestar de otras personas, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 18 La Editorial me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La Editorial me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	61%	3.50%
Más de 20 años	39%	2.27%

Fuente: Elaboración propia



Figura 25 La Editorial me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas la Editorial UCR brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo, el 61% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 39% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 19 Me brindan la formación y capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.

Me brindan la formación y capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	63%	3.50%
Más de 20 años	37%	2.09%

Fuente: Elaboración propia

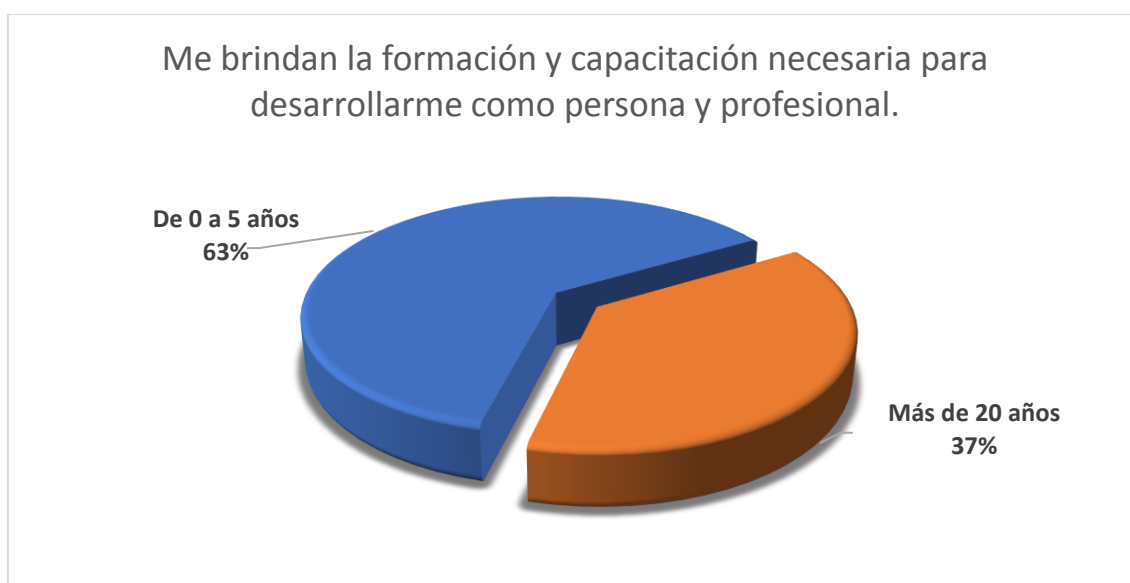


Figura 26 Me brindan la formación y capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas la Editorial UCR le brinda la formación y capacitación, el 63% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 37% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

4.1.2 Variables N°3 Factores de higiene de la pregunta 15 a la 29

Tabla 20 Entiendo claramente la misión y visión de la Editorial.

Entiendo claramente la misión y visión de la Editorial		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	50%	3.83%
Más de 20 años	50%	3.91%

Fuente: Elaboración propia



Figura 27 Entiendo claramente la misión y visión de la Editorial.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas tienen claro la misión y visión de la Editorial UCR, el 50% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 50% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 21 La Editorial me comunica las políticas y procedimientos

La Editorial me comunica las políticas y procedimientos.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	4.00%
Más de 20 años	44%	3.09%

Fuente: Elaboración propia



Figura 28 La Editorial me comunica las políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas la Editorial UCR comunica las políticas y procedimientos, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 22 Me siento conforme con las normas y políticas de la Editorial.

Me siento conforme con las normas y políticas de la Editorial.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	52%	3.33%
Más de 20 años	48%	3.09%

Fuente: Elaboración propia

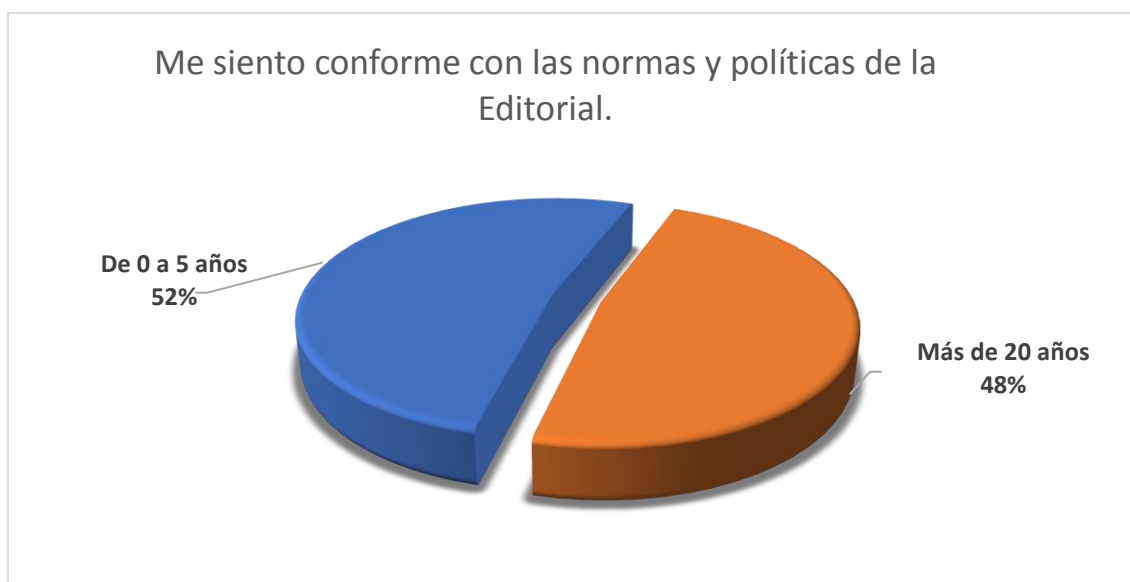


Figura 29 Me siento conforme con las normas y políticas de la Editorial.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas están conformes con las normas y políticas de la Editorial UCR, el 52% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 48% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 23 Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.

Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	54%	4.33%
Más de 20 años	46%	3.64%

Fuente: Elaboración propia

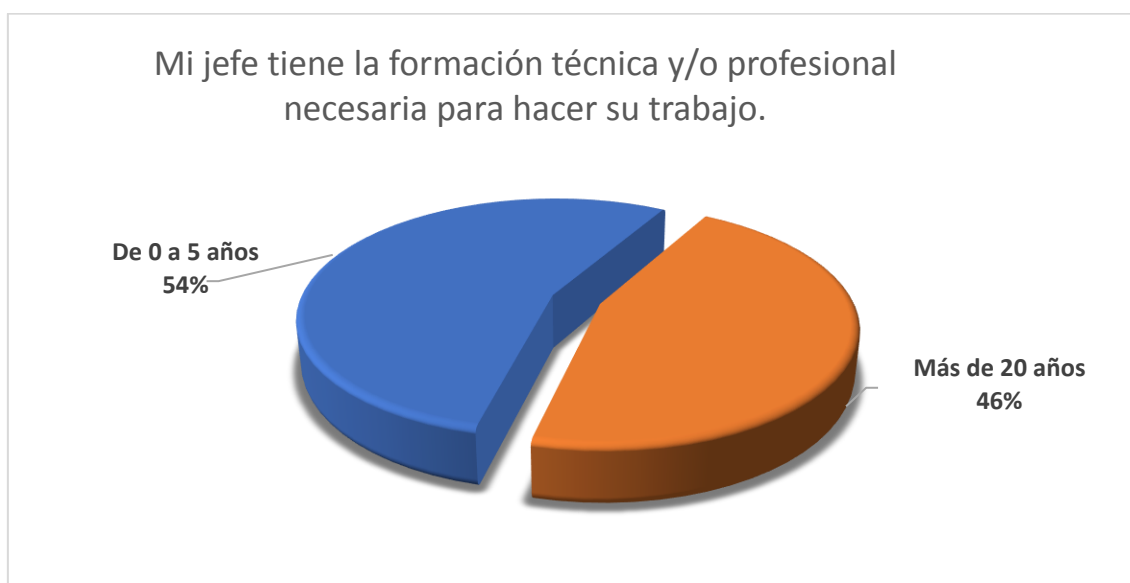


Figura 30 Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas el jefe tiene la formación técnica y profesional para hacer su trabajo, el 54% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 46% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 24 Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.

Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	4.00%
Más de 20 años	44%	3.18%

Fuente: Elaboración propia

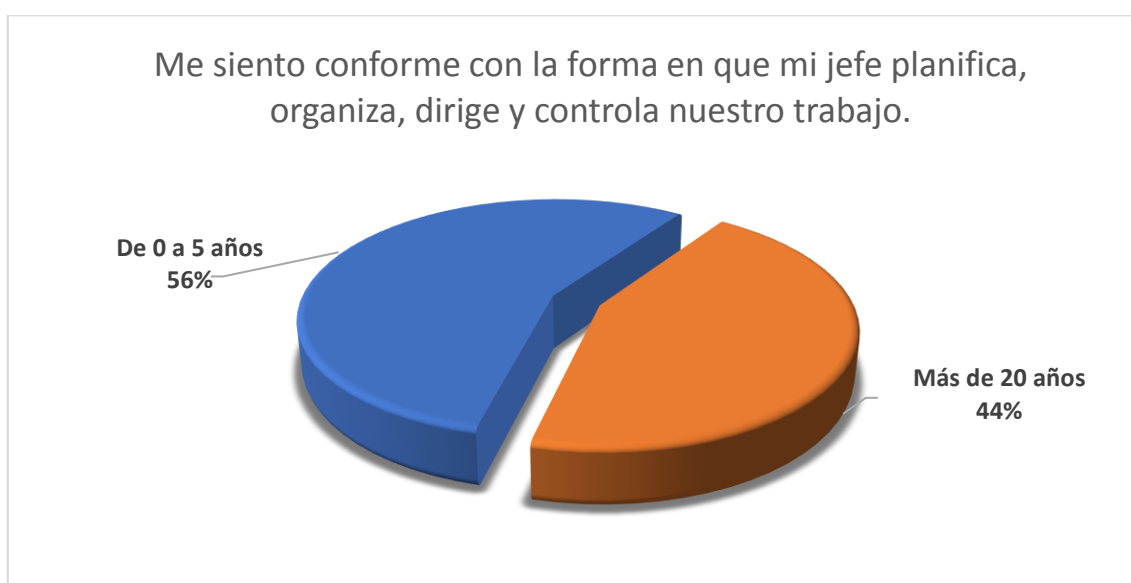


Figura 31 Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas se sienten conformes en la forma que el jefe planifica, organiza, dirige y controla, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 25 Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.

Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	4.17%
Más de 20 años	44%	3.27%

Fuente: Elaboración propia

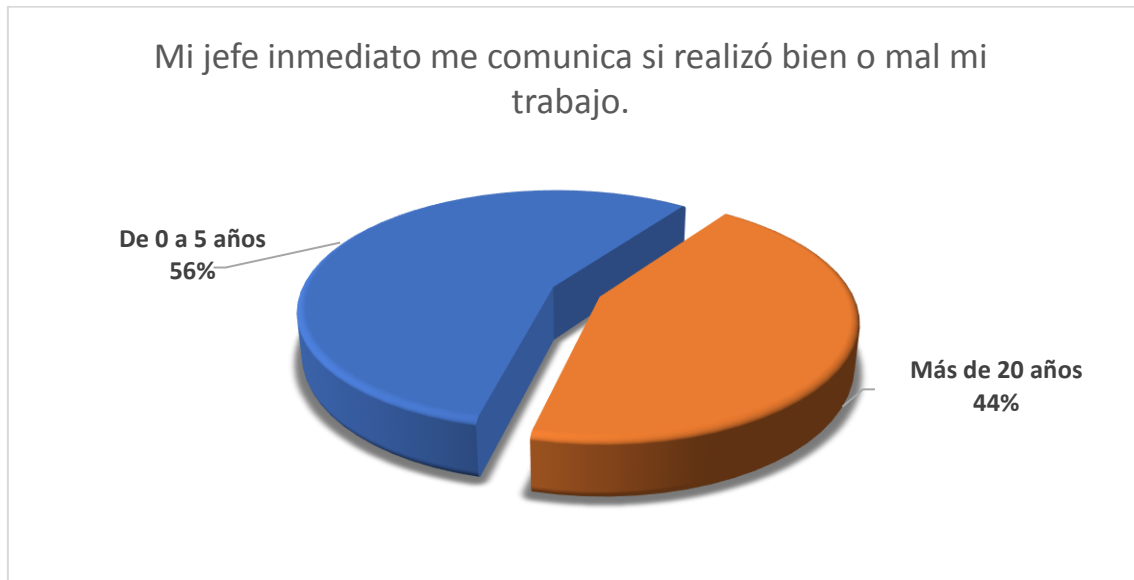


Figura 32 Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas el jefe comunica si realiza bien o mal el trabajo, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 26 Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.

Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	61%	3.83%
Más de 20 años	39%	2.45%

Fuente: Elaboración propia



Figura 33 Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas el jefe lo incentiva y responde a sugerencias e ideas, el 61% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 39% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 27 Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.

Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	3.67%
Más de 20 años	44%	2.91%

Fuente: Elaboración propia

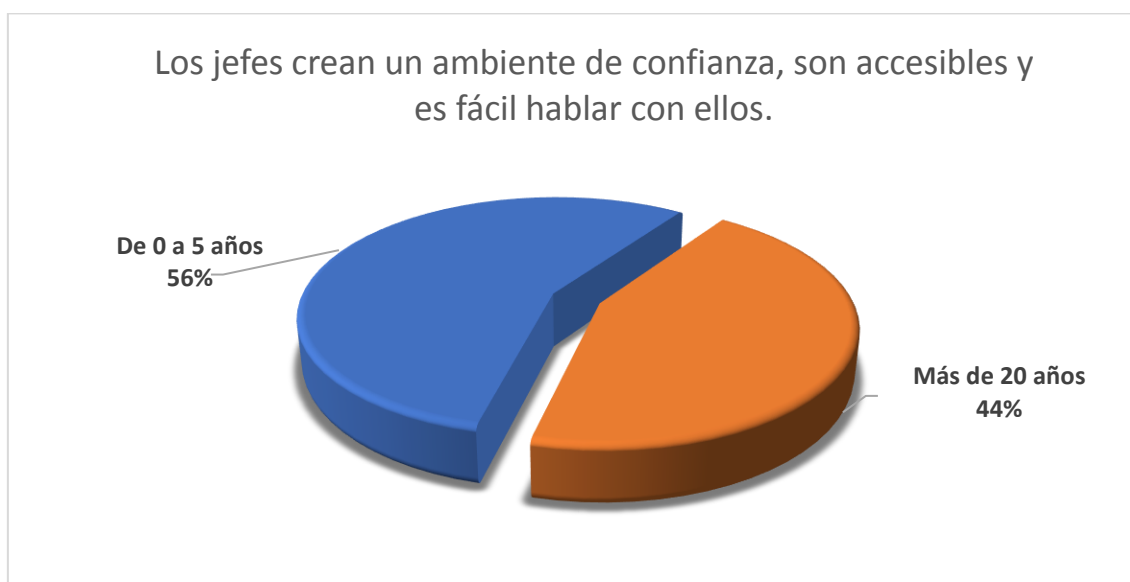


Figura 34 Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas los jefes crean un ambiente de confianza y es fácil hablar con ellos, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 28 Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.

Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	60%	4.00%
Más de 20 años	40%	2.64%

Fuente: Elaboración propia



Figura 35 Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas le agradan la forma de relacionarse con los superiores, el 60% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 40% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 29 Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente

Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	54%	4.17%
Más de 20 años	46%	3.55%

Fuente: Elaboración propia

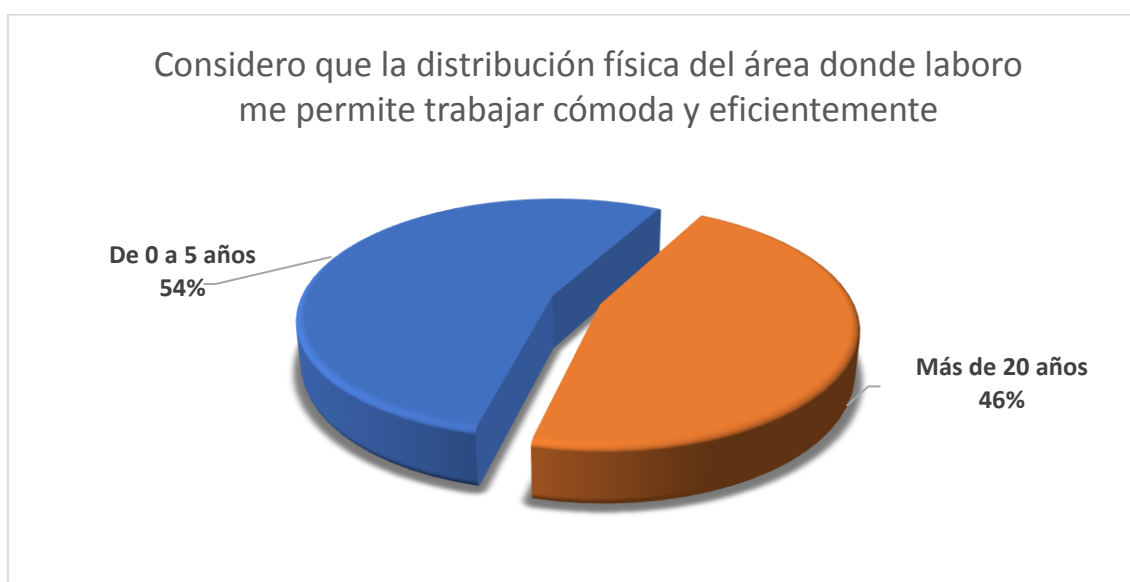


Figura 36 Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas la distribución física del área donde labora es cómoda, el 54% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 46% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 30 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.

Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	4.83%
Más de 20 años	44%	3.82%

Fuente: Elaboración propia

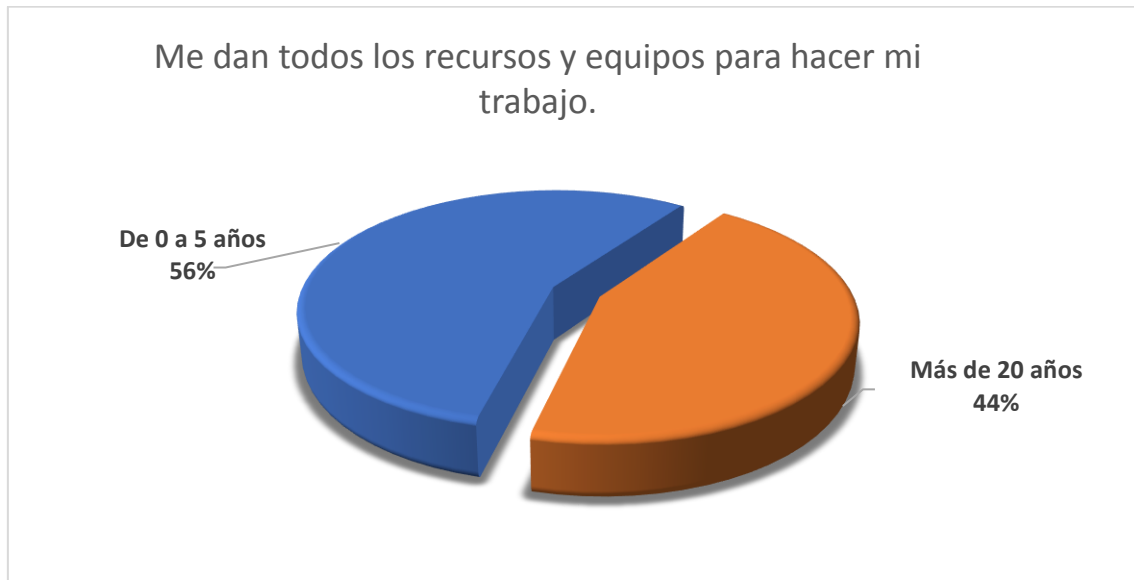


Figura 37 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas tienen los recursos y equipos necesarios para hacer su trabajo, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 31 Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas

Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	51%	3.83%
Más de 20 años	49%	3.64%

Fuente: Elaboración propia

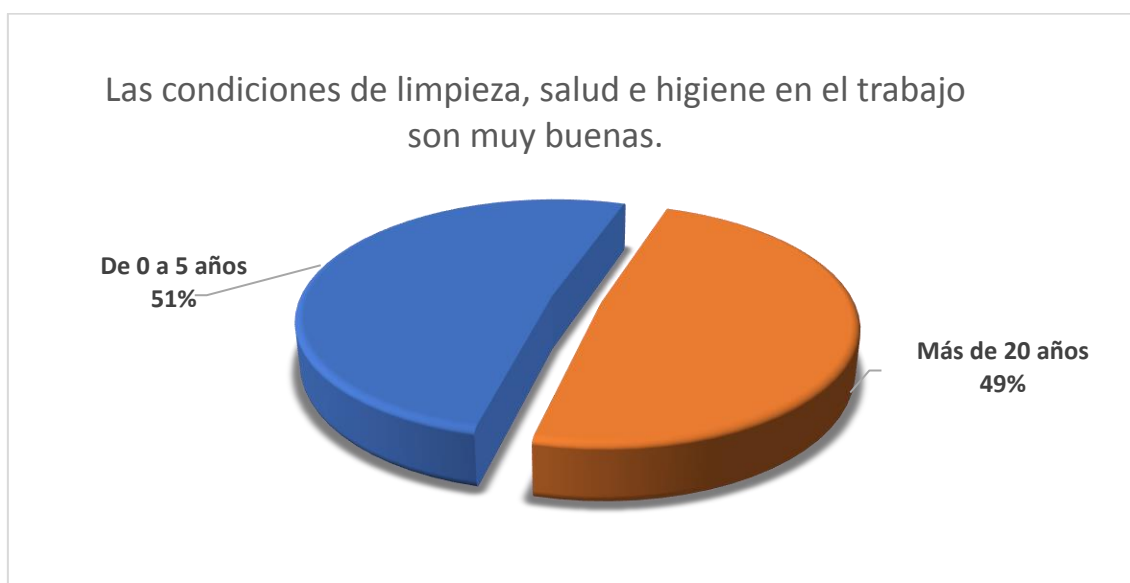


Figura 38 Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas las condiciones de limpieza, salud e higiene son buenas, el 51% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 49% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 32 Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo

Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo.		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	56%	4.83%
Más de 20 años	44%	3.73%

Fuente: Elaboración propia

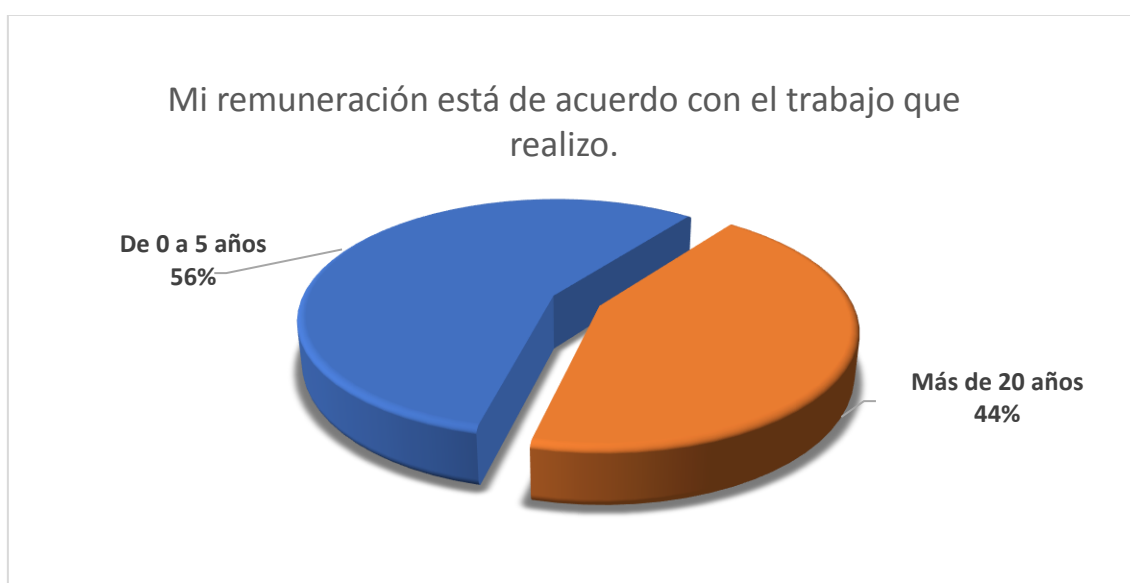


Figura 39 Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas la remuneración esta de acuerdo el trabajo que realiza, el 56% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 44% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 33 Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.

Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	52%	4.83%
Más de 20 años	48%	4.45%

Fuente: Elaboración propia



Figura 40 Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas tienen buenas relaciones con sus compañeros, el 52% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 48% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

Tabla 34 Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.

Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo		
Antigüedad	Porcentaje	Promedio
De 0 a 5 años	53%	3.83%
Más de 20 años	47%	3.36%

Fuente: Elaboración propia



Figura 41 Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las personas encuestadas se preocupan por sus compañeros de trabajo, el 53% corresponde a funcionarios de 0 a 5 años, y el 47% corresponde a funcionarios de más de 20 años.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

5.1 GENERALIDADES

En el presente apartado se va a desglosar el análisis y discusión de los resultados del capítulo anterior, mediante la información recopilada de las encuestas y se realiza un análisis de cada respuesta que se obtuvo de los siguientes hallazgos:

La necesidad de logro: es un factor importante en la motivación de los funcionarios entrevistados y está muy influenciada por los impulsos internos de acción que sienten cada uno de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica. A la vez se evidencia que existe una presión ejercida por los demás compañeros por alcanzar el logro. Esta necesidad de logro se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Las personas motivadas por el logro tienden a ser muy eficaces a nivel individual, también lo pueden ser en equipo (dependerá de la calidad y competencias de sus componentes).

Es importante mencionar que el ser humano no existe en el vacío, existe y sobrevive en un medio ambiente y para sobrevivir deberá aprender los secretos significativos de su ambiente. No hay ninguna certeza firme de que se hereda la necesidad del logro. Sin embargo, hay una evidencia de que a partir del nacimiento o en tal caso desde la concepción el individuo está en una lucha constante para obtener al menos algún control sobre su medio ambiente.

En esta investigación se toma como el deseo que cada uno experimenta por hacer bien las cosas, esta categoría de “bien” depende de un prototipo de excelencia establecido.

Para que se pueda entender por qué las personas presentan mayor o menor necesidad de logro, se debe tomar en cuenta que depende de muchos factores: sociales, cognitivos y de desarrollo.

Las Diferencias se pueden entender como el conjunto de características o rasgos que diferencian a una persona de las demás, es decir, cada ser humano diferente. De esta manera la necesidad al logro está muy relacionada con la dificultad de las tareas, puede que las actividades que se realicen sean de un alto grado de dificultad, pero la actitud anímica marque la diferencia entre los funcionarios de la Editorial UCR.

Los resultados obtenidos en las encuestas reflejan, una desmotivación en funcionarios que tienen una antigüedad mayor a 20 años de laborar para Editorial UCR, la cual es percibida por sus superiores y jefes, demostrando un desinterés en sus colaboradores, menospreciando a los funcionarios. De esta forma se afecta el estado de ánimo en la lucha por conseguir sus objetivos.

Desde el punto de los funcionarios para que puedan tener éxito, es necesario estar en constante retroalimentación positiva con los jefes de cada sección de la Editorial UCR.

Como consecuencia puede que ellos necesiten y requieran la atención necesaria para que sus esfuerzos sean reconocidos por sus jefes, si no se recibe estos estímulos se corre el riesgo que estén insatisfechos y frustrados en su trabajo, este puede ser un indicador que las tareas realizadas son complejas y altamente desafiantes y llevan al fracaso debido a la gran exigencia de las tareas emprendidas.

Por otro lado, los funcionarios que tienen de laborar menos de 5 años para la Editorial UCR, sienten impulsos más intensos de alcanzar metas profesionales, además de sentir que su labor puede ser desafiante, les gusta tomar riesgos con tal de conseguirlos, para obtener logros es necesario resolver los problemas del día a día, se pueden alcanzar las metas y lograr el éxito en una situación difícil. En la actualidad la oficina de recursos humanos de la universidad de Costa Rica es la encargada dotar a la Institución del personal administrativo idóneo de conformidad con lo que establece la normativa institucional y nacional. Las personas que actualmente son contratadas se les exige un grado mayor académico además de contar con algunas competencias o habilidades blandas de acuerdo al puesto vacante, lo que les da una ventaja competitiva con respecto a las personas con mayor antigüedad.

En conclusión, los funcionarios tienen el deseo a la excelencia, innovadoras, responsables y tiene un gran deseo de aportar a la Editorial UCR un trabajo bien realizado.

Salario emocional: El salario emocional permite incrementar la motivación, la productividad y el desempeño de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica, busca un adecuado equilibrio entre a nivel laboral y personal.

La Editorial UCR es una institución que por sí sola y de forma independiente y aislada, nunca puede alcanzar sus objetivos. Siempre necesita de sus colaboradores que ayuden a lograr sus metas. Es por ello que ese talento humano es considerado el factor clave de toda institución ya que en él reside el conocimiento, la creatividad y la innovación, bases para desarrollar la verdadera ventaja competitiva de las instituciones

La Editorial UCR está trabajando en la implementación de algunos beneficios emocionales, como resultado ha generado en un alto impacto emocional para los funcionarios, logra la fidelización y disminuye la rotación del personal.

Es fundamental que el pago del salario sea estable, es sin duda gran motivador para los funcionarios de la Editorial UCR, por lo tanto, este se esfuerza por realizar una buena labor, pero no es el principal motivador hoy en día para los funcionarios de la Editorial UCR, el salario emocional viene a dar un incentivo de forma muy positiva, que incrementa la productividad, un buen clima laboral y mejora la calidad de vida de los funcionarios de la Editorial UCR.

Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los funcionarios de la Editorial UCR sean leales a la misma.

Las nuevas generaciones de funcionarios ya no se motivan con un buen salario económico y prefieren otro tipo de beneficios adicionales como teletrabajo, vacaciones, beneficios sociales, horario flexible y horas de estudio etc.

Hacer un cambio y adaptarse a las nuevas necesidades laborales diseñando beneficios a la medida de cada funcionario construyendo propuestas basadas en los funcionarios de 0 a 5 años y futuras contrataciones es fundamental.

Se puede afirmar que la Editorial UCR ha dado un gran paso de modelos tradicionales a un modelo de compensación total alternativa unificando los criterios tradicionales con los modelos emocionales, generando una sinergia entre sus funcionarios. Este último modelo ha sido de gran importancia para los funcionarios en general de la Editorial UCR, y su espíritu ha sido un gran modelador en la forma de como se está trabajando.

Hoy la productividad no se mide por el número de horas trabajadas, si no cumplimiento de metas y logros, la Editorial UCR establece acuerdos con los funcionarios para el cumplimiento de sus tareas, y cada uno es responsable de la entrega de sus labores.

Por último, es importante tener en cuenta que el salario emocional es una nueva opción para funcionarios felices, la mayor parte de la población en general expresa una gran satisfacción y compromiso con la Editorial UCR.

El reconocimiento: el reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el que se mantenga a los funcionarios en la Editorial Universidad de Costa Rica más feliz desarrollando su trabajo.

Hay que destacar que la retención del talento humano en la Editorial UCR ha sido su principal objetivo, para nadie es un secreto que hay una gran cantidad de funcionarios que a través de los años han permanecido en sus puestos, los funcionarios gozan de estabilidad laboral como consecuencia hay muy poca rotación.

En una institución como la Editorial UCR se debe tener en cuenta lo importante que es para los puestos más bajos el reconocimiento de las jefaturas. La clave está en estimular y admitir las buenas acciones individuales de los funcionarios. En general los funcionarios de la Editorial UCR sienten que su trabajo es reconocido y valorado, lo que da más autonomía y empoderamiento para la toma de las decisiones de su puesto.

En conclusión, de acuerdo con los resultados de las personas encuestas con relación al reconocimiento, indica que se les reconoce su labor y los jefes valoran positivamente su buen desempeño laboral, hay que destacar que no todo

reconocimiento laboral es tangible en algunos casos en aportar buenas ideas y soluciones a problemas.

Oportunidad de crecimiento: es importante destacar la importancia de contar con espacios para el buen desenvolvimiento de los funcionarios en sus labores con esto aumentar su creatividad y productividad en la Editorial de la Universidad de Costa Rica. Ahora bien, se debe fomentar el crecimiento laboral de los funcionarios y hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales, la decisión de crecer profesionalmente es una actitud mental de cada funcionario. Las oportunidades de crecimiento y ocupar puestos nuevos es una meta que buscan los funcionarios de la Editorial UCR, las plazas creadas dentro de la institución en su mayoría han sido ocupadas por personas de afuera, lo que frustra las aspiraciones de crecer profesionalmente y desmotiva al personal de la Editorial UCR.

Para concluir el personal con más antigüedad ya consolidado en su puesto de trabajo, la mayoría entran en un estado de conformismo el cual no tienen el deseo de ocupar un mejor puesto de trabajo ya que esto implica una mayor responsabilidad.

Es decir, personal con mayor antigüedad está en una zona de confort. Se puede definir como zona de confort a cada uno de los lugares o situaciones donde un individuo se siente seguro, donde no existe riesgo alguno. ya sea en su hogar o lugares que su mente interpreta como potencialmente bajo de riesgo, esto causa una dependencia a ciertos lugares y no permite conocer otros escenarios productivos para la vida.

El trabajo: Es importante destacar que los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica desean alcanzar sus metas, generar soluciones a los problemas y atender sus necesidades. De esta manera estos funcionarios mediante el trabajo pueden encontrar una gran satisfacción, sobre todo cuando, lo que realizan lo hacen con gusto y por cual reciben una recompensa económica.

Es importante señalar que hay una gran motivación hacia el trabajo por parte de los funcionarios de la Editorial UCR, sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral de los funcionarios de la Editorial UCR.

Asimismo, sabiendo que la motivación no es algo que dependa exclusivamente de la Editorial UCR, ya que sabemos que hay también una motivación intrínseca que depende de cada uno de los funcionarios.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

6.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que se determinan a raíz de los datos obtenidos a lo largo de la investigación.

6.1.1 Conclusión principal

La motivación laboral en los empleados implica compromiso con la organización, cuando se logra esto en los funcionarios se obtienen resultados óptimos. Los retos a los que se enfrenta la Editorial UCR sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas. La capacidad de gestión de motivación laboral corresponde a las jefaturas y se trata de uno de los principales desafíos.

Los factores motivadores para los funcionarios no sólo debe ser la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como el logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, oportunidad de crecimiento, políticas, relación con la jefatura, condiciones de trabajo, salario y relaciones interpersonales.

6.1.2 Conclusiones específicas

1- Analizar la motivación de los funcionarios de nuevo ingreso hasta un máximo de cinco años.

Los funcionarios son el talento más importante que tiene la Editorial UCR, se debe desarrollar y retener a los mejores funcionarios. La retención de los funcionarios es una prioridad para la Editorial UCR, y mantenerse como unas de la mejores Editoriales del país.

En la presente investigación se pudo evaluar la motivación de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica. Con la finalidad de saber que tan comprometido y satisfecho está cada funcionario.

Se determinaron las siguientes conclusiones:

- La motivación en los funcionarios de nuevo ingreso en la Editorial UCR es sumamente elevada, así lo demuestra las encuestas donde se evaluó los factores motivacionales e higiénicos.
- Los resultados obtenidos en las encuestas si lo comparamos con los funcionarios con más antigüedad fue más positivo, los criterios tomados en cuenta son indicadores que miden que tan a gusto está en su trabajo.
- En el trabajo la mayoría de los funcionarios están sumamente motivados e identificados con sus tareas, hay un gran compromiso y dedicación de estos funcionarios.
- Un factor que repercute fuertemente en los funcionarios es contar con una infraestructura a nivel institucional, hace que sea posible que sus quehaceres sean más placenteros.
- Uno de los factores no menos importantes pero que si hace la diferencia es el salario, al parecer y en forma unánime la mayoría de los funcionarios tiene una gran satisfacción con lo que gana por sus funciones.
- Para finalizar un gran motivador a este grupo de funcionarios es el trabajo remoto y el teletrabajo, es algo nuevo que se ha venido implementando

en los últimos años, la mayoría de los funcionarios nuevos ven como una gran oportunidad ya que están familiarizados con la tecnología y equipos electrónicos.

2- Analizar la motivación a los funcionarios de más de veinte años de antigüedad.

El resultado del estudio refleja una diferencia en la motivación de los funcionarios con más años trabajar para Editorial de la Universidad de Costa Rica, más allá del dinero existe muchos factores que influyen en la motivación de los funcionarios.

Se determinaron las siguientes conclusiones:

- Según los resultados obtenidos es evidente que con el pasar de los años los funcionarios han perdido motivación en su trabajo.
- Uno de los principales factores que se han perdido es el trabajo en equipo, las personas tienden a ser más aislados y menos colaborativas.
- En cuanto a las oportunidades de crecimiento la mayoría de los funcionarios no tienen dentro de sus planes postularse para obtener un mejor puesto de trabajo, ellos creen que ya llegaron a un techo a nivel laboral.
- En relación con la responsabilidad según los resultados, prefieren estar en un puesto que implique una limitada responsabilidad en sus labores.

- Uno de los mayores desafíos es la tecnología, los funcionarios con más años en trabajar en su mayoría son trabajos operativos y rutinarios, no todos manejan equipos tecnológicos por lo que es un limitante para realizar funciones de trabajo remoto o teletrabajo.

3- Identificar cuáles son los factores determinantes que hace posible para mantener motivados a los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica.

El Salario: para empezar una correcta compensación a los funcionarios es clave para que estén motivados y permanezcan en la Editorial de la Universidad de Costa Rica. Aunque el salario no lo es todo, los funcionarios valoran más otros aspectos dentro de la institución, sin duda alguna el salario sigue siendo un factor determinante para que los funcionarios se sientan valorados y por ende motivados.

Ambiente: un entorno de trabajo agradable en el que los funcionarios se sientan cómodos, tanto físicamente como emocionalmente, es un factor determinante del bienestar de los funcionarios.

Según el artículo 51 de la convención colectiva de trabajo de la UCR (2018), menciona:

ARTÍCULO 51. TRABAJO INSALUBRE O PELIGROSO. a) La Universidad adoptará las medidas necesarias de salud ocupacional, con el fin de preservar la integridad física, mental y

social de las personas trabajadoras en ambientes laborales insalubres, prestando especial atención a la protección de trabajadoras embarazadas o en periodo de lactancia, que manipulen material o equipos que pongan en riesgo su bienestar o el de sus hijas o hijos.

La Editorial UCR proporciona un espacio adecuado a las necesidades con una buena iluminación, nivel de ruidos y con orden visual para hacer más llevadera la jornada laboral. En términos generales el ambiente en la Editorial es bueno y fundamental para un buen rendimiento.

Estabilidad: trabajar para la Editorial de la Universidad de Costa Rica formada hace más de 43 años, una institución que se ha consolidado tanto en el ámbito nacional como internacional.

Según el artículo 25 de la convención colectiva de trabajo de la UCR (2018), menciona:

ARTÍCULO 25. ESTABILIDAD. a) Las personas trabajadoras del sector administrativo que hayan tenido un nombramiento continuo por más de un año en la misma plaza, gozarán de estabilidad en sus puestos. Las personas trabajadoras solo podrán ser sancionadas o despedidas por causa legal o reglamentaria, debidamente comprobada (p. 13).

La mayoría de los funcionarios de la Editorial UCR desde que inician su trabajo se casan con la Editorial UCR y permanecen en sus puestos durante muchos años muchos llegan a pensionarse.

6.2 RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en la investigación, se detallan las siguientes recomendaciones:

- Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios mediante una formación basada en diferentes técnicas como, participación en cursos, capacitación constante, posibilidad de ascenso en la escala de puestos, con el fin de estimular la productividad y el sentido de permanencia en la Editorial UCR.
- Implementar un proceso de inducción para los nuevos funcionarios que ingresen a la Editorial UCR, con la finalidad disminuir las dudas. Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación. Con la finalidad de reducir y evitar errores ya se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo.
- Mejorar el estilo de liderazgo que busque promover el trabajo en equipo, la comunicación, igualdad, ética y respeto hacia los funcionarios. De esta forma, es importante reflejar el interés por parte de la dirección hacia las opiniones de sus funcionarios y así alcanzar la consecución de las metas

planeadas. Se debe optimizar la calidad profesional del líder con respeto al trato hacia los funcionarios, enfocándose en la parte humanística y en mejora del perfil técnico-profesional.

- Definir un plan de comunicación asertiva, que incluya mecanismos de comunicación interna y de mejora, en donde las autoridades superiores deben participar e involucrarse más, con el personal que se tiene a cargo, para hacerles saber a sus funcionarios, que se interesan por ellos, que se involucren más con cada uno y conozcan cada miembro de su equipo, sus metas y aspiraciones, cuanto más conozcan a cada uno de los funcionarios más sencillo será el nivel de comunicación.
- Reforzar la práctica de valores de la Editorial UCR, donde predomine la lealtad, confianza, respeto, responsabilidad, compañerismo entre los funcionarios de la institución.
- Permitir a los funcionarios que puedan expresar en forma libre sus opiniones, sean negativas o positivas, sobre el trato recibido en su ambiente laboral con toda la confianza.
- Implementar pausas activas en la oficina beneficia a los funcionarios debido que disminuye el estrés laboral, elimina las contracturas, favorece la postura del cuerpo, libera la rutina del trabajo, estimula la concentración y acaba con el síndrome de burnout.

BIBLIOGRAFÍA

- SupeRRHHeroes. (2016). *Engagement en Recursos Humanos*. Recuperado el 6 de 3 de 2020, de SupeRRHHeroes: <https://superrheroes.sesametime.com/engagement-en-recursos-humanos/>
- al, G. e. (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación y tesis en ciencias sociales*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Ayala Gutierrez, T., & Pajuelo Fernandez, S. (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018 (tesis de grado)*. Universidad tecnológica de Perú.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *ENGAGEMENT LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL (Tesis de Grado)*. Universidad del Pacífico, Peru.
- Bonilla, L. (2015). *Determinación del ambiente laboral de la empresa Demasa, sede en parrita, que permita descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral (tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo : antecedentes y resultados organizacionales (tesis de grado)*. Universidad de Huelva , epartamento de Psicología Clínica, Experimental y Social, España.
- Carazo, J. (19 de 11 de 2017). *Las 10 funciones del departamento de Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de 03 de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colom Gorgues, A. (2015). *Guia básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Edicions de la Universitat de Lleida.
- Consejo Universitario. (2018). *Convención Colectiva de Trabajo de la Universidad de Costa Rica*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Editorial de la Universidad de Costa Rica. (2017). *Reseña histórica*. Recuperado el 01 de 02 de 2020, de Editorial Universidad de Costa Rica - UCR: <http://editorial.ucr.ac.cr/acerca-de-la-eucr/resena-historica.html>
- Extremera, N. (10 de 2016). *Proceso de deterioro de salud*. Recuperado el 15 de 02 de 2020, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-Demandas-y-Recursos-laborales-Adaptado-de-Schaufeli-y-Bakker-2004-p_fig1_309549042

- Golf, E. (2017). *Plan de motivación laboral en la empresa CHG (tesis de grado)*. Universidad politécnica de Valencia, España.
- González, K. (2018). *La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía de Inolasa, Puntarenas en el primer semestre del año 2018 (tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Gonzalez, L. (s.f.). *Emagister*. Recuperado el 24 de 02 de 2020, de ¿Sabes detectar las conductas extra-rol en tus empleados?: <https://www.emagister.com/blog/sabes-detectar-las-conductas-extra-rol-en-tus-empleados/>
- Granados, C. (2015). *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república (tesis de grado)*. Bogota: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Hernández-Samperi, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7 ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Laura Berardi, A. (s.f.). *Motivación laboral y engagement (tesis de grado)*. Universidad Fasta .
- Lozano, C., & Reyes, M. (2017). Docentes Universitarios: Una mirada desde la autoeficiencia general y engagement laboral. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*(11), 134-148. doi:<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.503>
- Martinez, S. (2016). *El Compromiso Organizacional*. Recuperado el 04 de 03 de 2020, de SuperrRRHHeroes: <https://superrrheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- Mendez, R. (s.f.). *In Blogger*. Recuperado el 27 de 02 de 2020, de Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento [ERC] del Dr. Alderfer: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/modelo-de-existencia-relacion.html>
- Mendoza, B., & Gutiérrez, M. (2017). *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado (Tesis de grado)*. Universidad nacional amazonica de madre de Dios, Perú.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-11.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2017). *Definición del engagement*. Recuperado el 4 de 03 de 2020, de Definición.DE: <https://definicion.de/engagement/>
- Pérez, O. (23 de Mayo de 2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Recuperado el 30 de 07 de 2020, de PEOPLENEXT: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pimenta, J., Orden Hoz, A., & Estrada, R. (2018). *Metodología de la Investigación (1a ed.)*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional (7a ed.)*. México: Pearson.

- Rodríguez, E. (7 de julio de 2020). *La mente es maravillosa*. Obtenido de La teoría de las necesidades de McClelland: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- Rovira Salvador, I. (s.f.). *Psicología y mente*. Recuperado el 15 de julio de 2020, de La teoría del reforzamiento de B. F. Skinner: <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>
- Sistema editorial y de difusión de la investigación. (2017). *SIEDIN UCR*. Recuperado el 04 de 02 de 2020, de Sistema editorial y de difusión de la investigación.
- Sistema Editorial y De Difusión de la Investigación. (12 de 12 de 2019). *Reglamento de dirección editorial*. Recuperado el 04 de 02 de 2020, de Sistema Editorial y De Difusión de la Investigación:
http://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/direccion_editorial.pdf
- Soto, J. (2018). *Análisis de la motivación laboral y su afectación en la productividad de los colaboradores de la empresa de autobuses de Guadalupe S.A., en los meses de enero a marzo del año 2018 (tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Sum Mazariegos, M. (2015). *Motivación y el desempeño laboral (tesis de grado)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Tenorio, P. (2018). *Análisis del compromiso (Engagement) del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en el segundo semestre del 2018 (tesis de grado)*. UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA, Costa Rica.
- Ulate, L. (2017). *Analizar la motivación y satisfacción laboral del personal del departamento de servicio administrados de la empresa Altus Consulting del segundo periodo(tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Universidad Hispanoamericana (UH). (2019). *GUÍA METODOLÓGICA PARA REALIZACIÓN DE TESIS COMO TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN*.
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Aval ESPOCH.
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento Humano*. Ecuador: Aval ESPOCH.
- Valverde, M. (2015). *Clima laboral en las dimensiones de liderazgo, motivación, relaciones laborales y ambiente físico, en el servicio de archivo clínico del hospital San Juan de Dios, en el periodo comprendido de mayo a noviembre de 2015 (tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Valverde, M. (2019). *Factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019 (tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Villalobos, M. (2015). *Determinar los factores de motivación que influyen en el desempeño diario de los colaboradores del área de salud Montes de Oro (tesis de grado)*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Wikipedia. (24 de enero de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de Teorías de Clayton Alderfer:
[https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas_de_Clayton_Alderfer#:~:text=Clayton%20Alderfer%20lev%C3%B3%20a%20cabo,\(growth%2C%20en%20ingl%C3%A9s\).](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas_de_Clayton_Alderfer#:~:text=Clayton%20Alderfer%20lev%C3%B3%20a%20cabo,(growth%2C%20en%20ingl%C3%A9s).)

ANEXOS

ENCUESTA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Estimados funcionarios (as):

Reciban un cordial saludo, el presente cuestionario contiene una serie de preguntas relacionadas con la motivación.

Favor escoger la opción que considere a fin de su criterio en cada una de las preguntas. La información suministrada será confidencial y solamente se utilizará para los efectos de la investigación.

Objetivo general

Investigar factores de la motivación que cambian con el tiempo dependiendo de la antigüedad de los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica durante el primer semestre del 2020.

Objetivos específicos

- a) Analizar la motivación de los funcionarios de nuevo ingreso hasta un máximo de cinco años.

- b) Analizar la motivación a los funcionarios de más de veinte años de antigüedad.

c) Identificar cuáles son los factores determinantes que hace posible para mantener motivados a los funcionarios de la Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Datos generales

a- ¿Género?

Masculino Femenino

b- ¿Qué tipo de nombramiento tiene actualmente?

En propiedad Interino

c- ¿En cuál rango de edad se encuentra?

De 20 años o menos

De 21 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

Más de 60 años

d- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Editorial de la Universidad de Costa Rica?

De 0 a 5 años

- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- De 21 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 años o más

e- ¿En cuál sección de la Editorial labora?

- Dirección Editorial
- Sección administrativa
- Sección de comercialización y ventas
- Sección de impresión
- Sección de diseño
- Sección Edición

1- Variables N° 1 y 2 Factores motivacionales de la pregunta 1 a la 14

Indicadores	Pregunta
▪ Deseo de excelencia / Trabajo bien realizado	1,2,3
▪ Reconocimiento / Autonomía / Críticas constructivas	4,5,6
▪ Desafiante / Competente	7,8
▪ Libertad / Responsabilidad / Puntualidad / Calidad de vida	9,10,11,12
▪ Oportunidades de crecimiento / Desarrollo	13,14

2- VariableN°3 Factores de higiene de la pregunta 15 a la 29

Indicadores	Pregunta
▪ Misión, visión / Comunicación / Normas y políticas	15,16,17
▪ Formación académica / Proceso administrativo	18,19
▪ Buena comunicación / Relación con el jefe	20,21,22,23
▪ Área de trabajo / Equipo	24,25,26
▪ Bien remunerado	27
▪ Compañerismo	28,29

Estructura del cuestionario:

Para la valoración de cada una de las preguntas, se utiliza la escala de Likert, del 1 al 5, siendo el 1 la expresión de la mínima y el 5 la máxima.

Calificación

Muy en desacuerdo / Muy mal	1
En desacuerdo / Mal	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Bien	3
De acuerdo / Bastante bien	4
Muy de acuerdo / Muy bien	5

#	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4	Mi jefe reconoce y felicita por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe me da la autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio.					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
13	La Editorial me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.					
14	Me brindan la formación y capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
15	Entiendo claramente la misión y visión de la Editorial.					
16	La Editorial me comunica las políticas y procedimientos.					
17	Me siento conforme con las normas y políticas de la Editorial.					
18	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
19	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
20	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.					
21	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
22	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
23	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.					

24	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente					
25	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.					
26	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					
27	Mi remuneración está de acuerdo con el trabajo que realizo.					
28	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
29	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.					