



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA MEJORA  
DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL INTABACO, EN  
EL PERÍODO 2018-2019.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA  
OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

Meri Del Carmen Almánzar Díaz  
Danilsa Collado Reyes

**ASESOR:**

Jacinto Radhames Zorrilla, M.A.

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS  
REPÚBLICA DOMINICANA  
Mayo, 2020**

# ÍNDICE

	Pág.
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.2. Objetivos de la Investigación	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Justificación	4
1.4. Descripción del Contexto	6
1.4.1. Descripción del Municipio de Villa González	6
1.4.2. Historia y Antecedentes del Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO)	8
1.4.2.1. Misión	10
1.4.2.2. Visión	10
1.4.2.3. Valores	10
1.4.2.4. Estructura Organizacional de INTABACO	11
1.5. Delimitación del Tema	12
1.6. Limitaciones	12
1.7. Cuadro de Operacionalización de las variables	13
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.1.1. Nacionales	19
2.1.2. Internacionales	21
2.2. Sustentación Teórica	23
2.2.1. Teoría de Maslow	23
2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg	25
2.2.3. Teoría de McClelland	26
2.2.4. Teoría de las Expectativas de Vroom	26
2.2.5. Teoría de la Equidad de Adams	28
2.2.6. Teoría de las Expectativas de Lawler III	28
2.3. La motivación	29
2.3.1. La motivación con respecto al trabajo: intrínseca y extrínseca	30
2.3.1.1. Motivación Intrínseca	30
2.3.1.2. Motivación Extrínseca	31
2.4. Elementos que favorecen la motivación en el entorno laboral	32
2.5. Programas Motivacionales	32

2.6. Desempeño laboral	33
2.6.1. Los factores del desempeño laboral	34
2.6.2. Elementos que influyen en el Desempeño Laboral	37
2.7. La relación entre la motivación y el desempeño laboral	39
2.8. Evaluación del Desempeño	40
2.8.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	41
2.8.2. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	43
2.8.3. Los Métodos de Evaluación del Desempeño	44
2.9. Colaboradores	45

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Diseño, tipo de investigación y método	48
3.1.1. Diseño	48
3.1.2. Tipo de investigación	49
3.1.3. Método	50
3.2. Técnica e instrumento	51
3.3. Población y muestra	52
3.4. Validez y confiabilidad	53
3.5. Procedimiento para la recolección de datos	54
3.6. Procedimiento para el análisis de los datos	54

### **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1. Presentación de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del INATABACO.	58
4.2. Análisis y Discusión de los Resultados	71
Conclusiones	77
Recomendaciones	81
Propuesta de diseño motivacional recomendado	84
Apéndices	90
Bibliografías	94
Anexos	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Edades de los colaboradores	58
Tabla No. 2. Nivel académico	58
Tabla No. 3. Años de servicio en la institución	59
Tabla No. 4. ¿Considera que ésta es una institución que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?	59
Tabla No. 5. ¿Siente usted que esta empresa le ofrece estabilidad laboral?	60
Tabla No. 6. ¿Entiende usted que hay un balance entre su carga laboral y vida personal?	60
Tabla No. 7. ¿En caso de una situación personal cuenta usted con el apoyo y comprensión de la institución?	61
Tabla No. 8. ¿Le ofrece la institución la seguridad y protección necesaria para el ejercicio de sus funciones?	61
Tabla No. 9. ¿Cuándo tiene una iniciativa y la presenta, la misma es acogida por su superior inmediato?	62
Tabla No. 10. ¿Considera beneficiosas las actividades que realiza la institución para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados?	62
Tabla No. 11. ¿Conoce usted los beneficios que le ofrece la institución?	63
Tabla No. 12. ¿Considera que su sueldo es competitivo en comparación con los de otras compañías similares?	63
Tabla No. 13. ¿Considera usted que el plan de incentivos satisface sus expectativas?	64
Tabla No. 14. ¿Considera que las tareas de su puesto de trabajo son muy retadoras, variadas e interesantes?	64
Tabla No. 15. ¿Reconoce haber recibido el proceso de inducción a la institución (es decir, la historia, misión, visión y valores) y a su puesto en Intabaco?	65
Tabla No. 16. ¿Conoce usted los objetivos de su puesto de trabajo?	65
Tabla No. 17. ¿Le ofrece la institución las herramientas y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?	66
Tabla No. 18. ¿Ha sido usted retroalimentado después de una evaluación de desempeño por parte de su superior inmediato?	66
Tabla No. 19. ¿Recibe reconocimientos por su desempeño laboral, y los mismos les motivan a esforzarse más?	67
Tabla No. 20. ¿Considera que su salario le permite condiciones de existencia dignas para usted y para su familia?	67
Tabla No. 21. ¿Percibe usted que su trabajo es bien pagado en comparación con sus funciones?	68
Tabla No. 22. ¿Considera que en su departamento existe una buena comunicación entre los compañeros y mandos medios?	68
Tabla No. 23. ¿Se siente a gusto con lo que hace en esta institución?	69
Tabla No. 24. ¿Considera usted que posee las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las funciones asignadas?	69

Tabla No. 25. ¿Al momento de tomar decisiones relacionada con su puesto de trabajo y de acuerdo con sus responsabilidades, usted tiene autonomía?	70
Tabla No. 26. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en situaciones que lo amerite?	70

## Resumen

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización.

El objetivo de la investigación consistió en diseñar un programa de motivación para la mejora del desempeño de los colaboradores del INTABACO, en el periodo 2018-2019. La metodología utilizada estuvo enfocada en el método cuantitativo en virtud de que se valora las frecuencias y porcentajes de, los valores; deductivo porque permitirá partir de lo general a lo particular, utilizando la recolección y procesamiento de información, desarrollo teórico, análisis de datos, afirmaciones y conclusiones. Se logró realizar las recopilaciones de información mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los directivos y colaboradores de la institución.

Se concluye que al referirse a la motivación laboral el 47% de los colaboradores entiende que no se les motiva. Se refleja un descontento y desmotivación en la manera en cómo las personas perciben el ambiente laboral del instituto, las operaciones y el desconocimiento de los sistemas y programas que maneja la Dirección de Recursos Humanos. Es importante para los colaboradores el seguro complementario de salud con un 65%, seguido del seguro de vida y salarios competitivos.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación y presentado sus principales hallazgos sobre el diseño de un programa de motivación para la mejora del desempeño de los colaboradores del INTABACO en el periodo 2018-2019. Se concluye lo siguiente:

En relación al objetivo específico No. 1. **Establecer una relación entre los aspectos motivacionales y el desempeño de los colaboradores del INTABACO.**

Se pudo observar que el 24% de los encuestados en la institución se encuentra muy en desacuerdo con que haya un balance entre su carga laboral y vida personal; el 29% se encuentra neutro; un 18% en desacuerdo; el 16% de acuerdo; mientras que el 13% restante dijo estar muy de acuerdo con lo expuesto. Se refleja un descontento y desmotivación en la manera en cómo las personas perciben el ambiente laborar del instituto, las operaciones y el desconocimiento de los sistemas y programas que maneja la Dirección de Recursos Humanos y los beneficios que estos aportan en el desarrollo y bienestar de los empleados.

Con lo anteriormente planteado se puede percibir un nivel de motivación poco satisfactorio en el personal de la institución y afirman tener estabilidad laboral pero que los sueldo no son competitivos, en discordancia con el balance entre vida-trabajo, indicador relevante de la motivación que evidencia que el personal no tiene balance vida-trabajo.

En cuanto al objetivo específico No.2. **Identificar qué tipos de motivadores existen en el INTABACO y su influencia en el desempeño de sus colaboradores.** Se pudo constatar según indica que el 33% de los colaboradores de INTABACO dijo que cuándo tiene una iniciativa y la presenta, la misma es acogida por su superior inmediato; un 26% en desacuerdo; el 20% neutro; un 17% de acuerdo y el 4% muy de acuerdo el 28% de los colaboradores evaluados dijo estar muy en desacuerdo en considerar beneficiosas las actividades que realiza la institución para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados; el 27% esta desacuerdo; el 21% de acuerdo; un 18% neutro y un 6% muy de acuerdo.

La jornada laboral juega un papel muy importante en la vida de los empleados, ya que no todo se circunscribe a trabajo. En tal sentido al referirse a la motivación laboral el 47% expresa que no se les motiva, estos hallazgos son corroborados por el gerente de recursos humanos, quien afirma que el trabajo es tedioso porque la empresa no se detiene, lo que hace que el trabajo sea muy laborioso, quedando claramente evidenciado que la jornada laboral es intensa y que da poco margen para resolver asuntos o imprevistos personales por la naturaleza de la institución. Se necesita establecer los programas claros que se notifique y cada uno de los colaboradores tenga claro los beneficios obtenidos y las políticas de compensaciones.

Para el objetivo específico No. 3. **Determinar cómo el programa de motivación mejora el desempeño de los colaboradores del INTABACO.** Se determinó que un 36% de los colaboradores dijo estar de acuerdo en que la institución le ofrece las herramientas y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo; un 22% muy en desacuerdo; un 15% en desacuerdo, 18% muy en desacuerdo y el 9% restante neutro. Se evidenció que la mayoría de los colaboradores no conoce el programa de motivación de la institución, que no se siente seguro en el puesto que desempeña y considera mínimo los incentivos recibidos.

De igual modo un 29% de los colaboradores está muy de acuerdo en que los mismos, han sido retroalimentado después de una evaluación de desempeño por parte de su superior inmediato; un 31% de acuerdo; un 17% muy en desacuerdo; un 16% en desacuerdo y el 13% restante neutro.

Se pudo observar que uno de los factores que influyen en el desempeño laboral son las herramientas de trabajo, en tal sentido un 48% de los colaboradores sostiene que la institución le ofrece las herramientas y equipos en condiciones adecuadas, mientras que un 65% expresa que las herramientas no están en condiciones.

En cuanto al objetivo específico No.4. **Identificar los elementos que se deben tener en consideración al momento de diseñar un programa de motivación para la mejora del desempeño de los colaboradores del INTABACO.** De los beneficios ofrecidos por la institución el más importante para los colaboradores es el seguro complementario de salud con un 65%, seguido del seguro de vida.

En conclusión, se lograron los objetivos de la investigación y en ese orden se puede concluir que los colaboradores que expresan que su salario puede mejorar es porque posiblemente desconozcan la contribución de sus niveles salariales, quedando claramente evidenciado que hay un área de oportunidad en dar a conocer de forma clara el esquema de compensación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Villa González (2010). Villa González (2016) Registros Históricos de la formación del municipio.
- Arturo, B. (2007). La formación docente bajo una conceptualización comprehensiva y un enfoque por competencias. *Estudios Pedagógicos XXXIII*, N° 2: 131-153, 2007. barraza-upd@terra.com.mx
- Baggini, J. (1999). *Gestión de Personal* (5ta edición). México: McGraw Hill.
- Castro, M. (2014). *Organización empresarial en la sociedad del conocimiento*. (3ra ed) Colombia. Editorial: Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano* (8va. edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9na. edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Colon D. y Linares L. (2016). Incidencia de los planes motivacionales en el desempeño laboral de los empleados del departamento de enfermería de la Clínica Corominas, S.A., 2014-2015, (Tesis inédita de Maestría) Universidad Abierta para Adulto, Santiago, República Dominicana.
- Contreras E. (2017) *Administración de recursos Humanos: Conocimientos y estrategias de Trabajos*. (2da ed). Santiago. Cuba. Editorial Araucana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional* (8va. edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- De Aza, M. (2013). *Análisis sobre la Motivación y la Satisfacción del Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Centro de Corrección y Rehabilitación Vista al Valle, 2012-2014*, (Tesis inédita de Maestría) Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santiago, República Dominicana.
- Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). *La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional: Un estudio de caso*. (Tesis de grado, Universidad Central de Venezuela). Recuperado de:  
<http://saber.ucv.ve/jspui/handle/123456789/3527>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*, (8va. Edición). Recuperado de:  
[https://books.google.com.do/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=](https://books.google.com.do/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=)

- Díaz de Rada (2001) *Metodología de la Investigación aplicada*. Ediciones. Homo Sapiens. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Escalante, S y González, C. (2009). *La motivación como Factor Significativo en el Desempeño Laboral de los Empleados del Área Comercial y Ventas de las Fundaciones que otorgan Microcrédito en la ciudad de Cartagena*, (Trabajo de Grado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena). Recuperado de:  
<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1413/1/>
- Fisher, P. Navarro, S. (1997) *Métodos de cuantificación y distribuciones estadísticas*. Editora Iberoamericana. Colombia.
- Gibson, J. (1997). *Gerencia y Compromiso con la Evaluación del Desempeño*. Recuperado de [www.entorno-empresarial.com](http://www.entorno-empresarial.com)
- Gómez, L. (2006) *Aportaciones Teóricas y Metodológicas a la capacitación laboral por competencia*. Editora Mc Graw. Barcelona España.
- Hernández S. (2006) *Metodología de la Investigación*. México DF. Editora .MacGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/>
- Kinicki y Kreitner (2003) *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. Mexico. Editorial Palmas.
- Ley N° 5961 del 15 de junio de 1962, publicada en la Gaceta Oficial No. 8673; crea el Instituto del Tabaco como una entidad autónoma y con personalidad jurídica propia.
- Libro de Registro y constitución de INTABACO (2008) *Datos de evaluaciones de los recursos humanos*.
- López, T. (2005), *Administración de recursos Humanos: Conocimientos y estrategias de Trabajos*. (2da ed). Santiago. Cuba. Editorial Araucana.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. EE. UU. Editorial Díaz de Santos
- McClelland, K. (1961) *Incentivos Monetarios en la Motivación Laboral* (estudio realizado en el Ingenio Tululá S. A.
- Morales (2017, p. 169) entienden que “las organizaciones se enfrentan a mercados globales cada

- Nelson, B. (2005). 1001 formas de Motivar a los Empleados, (Grupo Editorial Norma USA). Recuperado de: <https://books.google.com.do/books?id=6ZB5tcDQvhEC>
- Nelson, B. (2005) 1,001 formas de motivar a los empleados. (3ra. ed). México. Editorial Norma.
- Ortega, A. (2013). Incentivos Monetarios en la Motivación Laboral (estudio realizado en el Ingenio Tumulá S. A. San Andrés Villa Seca del Departamento de Retalhuleu), (Tesis de Grado, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/22/>
- Peña, J, (2012) Metodología de la investigación: Técnicas y métodos. (2da ed). México. Editorial Trilla.
- Ramlall, D. (2004). Motivación y Emoción; Revista Electrónica. Vol. 5 No. 10
- Reeve, J. (2003) Motivación y emoción. Universidad de Lima. Perú.
- Ruíz, A. (2006) *Gestión Administrativas de los Recursos Humanos*. Editora pearson. Barcelona España.
- Sabino, D. (2010). Metodología de la Investigación aplicada (3ra ed). México. Editora Prentice.
- Strauss, S. (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. España: Editorial Prentice-Hall.
- Vroom, V.H. (1964) Work and motivation. New York: Wiley, [Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh
- Villada, P, (2008) *Estimulación para las competencias guía para el desarrollo integral del trabajador*. Ediciones Euroamericana de Ediciones internacional. Panamá.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)