

# Universidad Católica de Santa María

## Facultad de Ciencias Económico Administrativas

### Escuela Profesional de Administración de Empresas



## “ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE VENTANILLA DE UNA AGENCIA BANCARIA, AREQUIPA, 2017”

Tesis presentada por las Bachilleres:

**Carnero Lira, Mary Zoila**

**Guaylupo Fernández, Karla Yamily**

Para optar el Título Profesional de:

**Licenciada en Administración de Empresas**

Asesor: **Dr. Vargas Espinoza, Luis**

**AREQUIPA - PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
URB. SAN JOSE S/N - UMACOLLO

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Henry Núñez Rodríguez y Mgter. Verónica Trillo Espinoza, en relación al Borrador de Tesis Titulado: "ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE VENTANILLA DE UNA AGENCIA BANCARIA, AREQUIPA, 2017" Presentado por las señoritas bachilleres: CARNERO LIRA, MARY ZOILA Y GUAYLUPO FERNANDEZ, KARLA YAMILY.

**SE DECRETA:**

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por: CARNERO LIRA, MARY ZOILA Y GUAYLUPO FERNANDEZ, KARLA YAMILY, de acuerdo al informe del jurado Predictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 07 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

  
Dr. ERNESTO LUIS VERA BALLÓN  
Director de la Escuela Profesional  
de Administración de Empresas

LVE/DEPAE  
Rn

*Quiero dedicar este trabajo a Dios, por su ayuda incondicional durante todos mis años de estudio, y por estar siempre en los momentos que más he necesitado.*

*A mis padres Gilberto y Leny, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, gracias a ustedes soy la mujer que soy, los amo y espero que se sientan orgullosos de mí.*

*A mis hermanos Alan y Gilbert, porque son mi soporte, mis compañeros de vida, gracias por enseñarme a salir adelante y enfrentar toda dificultad.*


*A mi novio Grely, por ser mi mejor amigo, por alentarme en los días malos y siempre estar para mí en todo momento.*

*Con mucho amor, mi especial dedicación es para mi abuelo Vitaliano, a quien admirare por ser el mejor abuelo del mundo, con esa sonrisa y esas ganas que te caracterizaban me alentabas en todo, este esfuerzo es para ti, gracias por darme todo el amor que tenías, siempre estarás en mi corazón, te amo Taquito.*

**MARY ZOILA**

*Dedico la presente tesis*

*A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*



*A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su apoyo incondicional, consejos y valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Mis logros se los debo a ustedes, porque siempre me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.*

*A mis familiares, por ser una motivación fundamental en la búsqueda de mis objetivos y una inspiración en la elección de mi carrera profesional.*

**KARLA YAMILY**

*“Dirigir empresas no es nada más que motivar personas”*

*Lee Iacocca*



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	IX
<b>SUMMARY</b>	X
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XI
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....</b>	01
1. PROBLEMA.....	01
2. DESCRIPCIÓN.....	02
2.1. CAMPO, ÁREA Y LINEA.....	02
2.2. ANÁLISIS DE VARIABLES.....	02
2.3. INTERROGANTES BÁSICAS.....	03
3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	04
4. OBJETIVOS.....	05
5. MARCO TEÓRICO.....	05
5.1. MOTIVACIÓN LABORAL.....	05
5.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	37
5.3. ANTECEDENTES.....	42
<b>CAPÍTULO II:.....</b>	44
<b>PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....</b>	44
<b>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	44
<b>2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	44
<b>3. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....</b>	48
3.1.ÁMBITO.....	48
3.2.TEMPORALIDAD.....	49
3.3.UNIDADES DE ESTUDIO.....	49
3.3.1. UNIVERSO.....	49
3.3.2. MUESTRA.....	49
<b>4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	50
<b>5. RECURSOS NECESARIOS.....</b>	50
5.1.HUMANOS.....	50
5.2.MATERIALES.....	50
5.3.FINANCIEROS.....	50

<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
ANEXO 1.ESCALA DE MOTIVACIÓN DE STEERS Y BRAUNSTEIN.....	77
ANEXO 2. INSTRUMENTO DE ESCALAS GRÁFICAS DE DESEMPEÑO LABORAL.....	78
ANEXO 3. FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	79



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Factores motivadores en las organizaciones empresariales	21
Tabla 2	Principales características de las generaciones de trabajadores	52
Tabla 3	Distribución del personal por edad según género agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	
Tabla 4	Distribución del personal por tiempo de trabajo Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	54
Tabla 5	Respuestas del personal a los ítems de la escala de motivación laboral	56
Tabla 6	Distribución del personal por tipo de motivación laboral. Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	58
Tabla 7	Nivel de motivación del personal de la Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	61
Tabla 8	Respuestas del personal a los ítems de la Escala Gráfica del Desempeño Laboral	63
Tabla 9	Nivel de desempeño laboral del personal de la Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	64
Tabla 10	Relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal de la Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	66
Tabla 11	Correlación entre a motivación, desempeño laboral, edad, género y tiempo de trabajo del personal de la agencia Arequipa, banco de crédito, 2017.	68

## ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

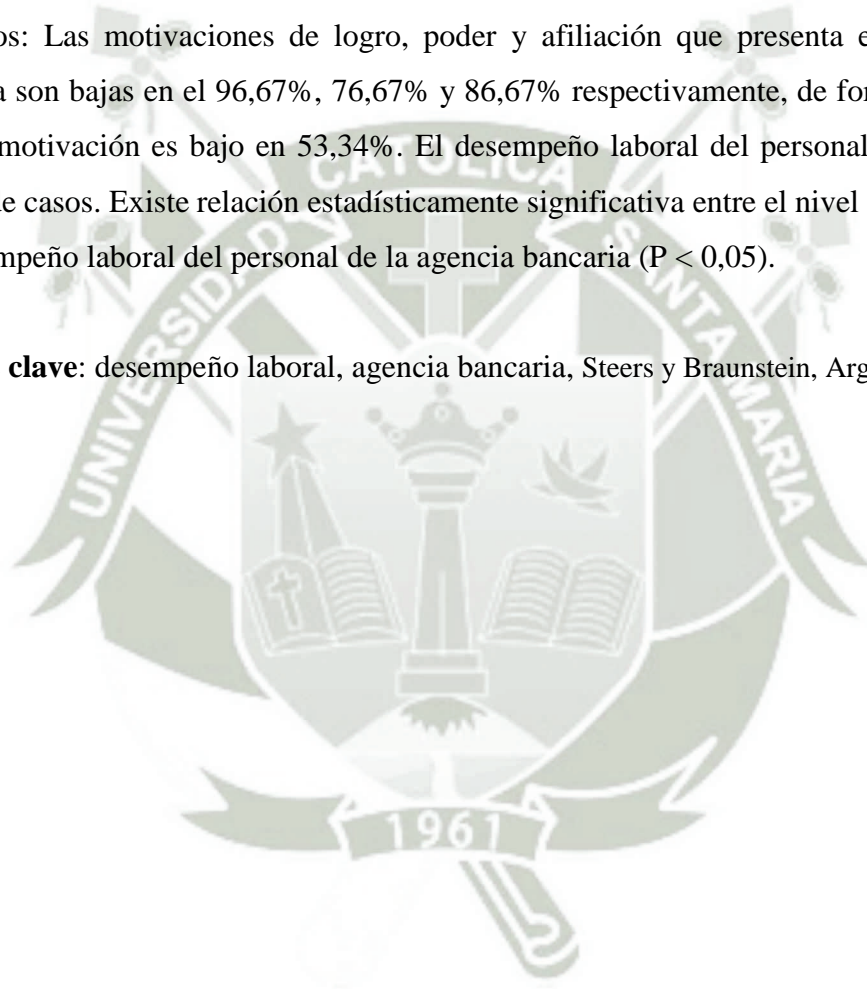
Figura 1	Esquema del ciclo motivacional	07
Gráfico 1	Distribución del personal por edad según género agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	52
Gráfico 2	Distribución del personal por tiempo de trabajo Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	54
Gráfico 3	Distribución del personal por tipo de motivación laboral. Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	59
Gráfico 4	Nivel de motivación del personal de la Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	61
Gráfico 5	Nivel de desempeño laboral del personal de la Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	65
Gráfico 6	Relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal de la Agencia Arequipa, Banco de Crédito, 2017	67

## RESUMEN

Se realizó un estudio de tipo descriptivo con diseño de correlación y de corte transversal cuyo objetivo fue analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal de ventanilla de una agencia bancaria, Arequipa, 2017. La muestra de estudio estuvo conformada por 30 trabajadores de ventanilla de una agencia bancaria, se empleó como técnica la encuesta y los instrumentos aplicados fueron la Escala de Motivación de Steers y Braunstein, el Instrumento de Escalas Gráficas de Desempeño Laboral y la ficha de recolección de datos.

Resultados: Las motivaciones de logro, poder y afiliación que presenta el personal de ventanilla son bajas en el 96,67%, 76,67% y 86,67% respectivamente, de forma general el nivel de motivación es bajo en 53,34%. El desempeño laboral del personal es bueno en 76,67% de casos. Existe relación estadísticamente significativa entre el nivel de motivación y el desempeño laboral del personal de la agencia bancaria ( $P < 0,05$ ).

**Palabras clave:** desempeño laboral, agencia bancaria, Steers y Braunstein, Argueta.



## ABSTRACT

A descriptive study was carried out with a correlation and cross-sectional design whose objective was to analyze the relationship between motivation and work performance in the personnel of a bank agency, Arequipa, 2017. The study sample consisted of 30 workers of a bank agency, the survey was used as a technique and the instruments applied were the Motivation Scale of Steers and Braunstein, the Graphical Scale of Work Performance Instrument and the data collection form.

Results: The motivations of achievement, power and affiliation presented by the personnel of the window are low in 96.67%, 76.67% and 86.67% respectively, in general the level of motivation is low in 53.34%. The work performance of the staff is good in 76,67% of cases. There is a statistically significant relationship between the level of motivation and the work performance of the staff of the banking agency ( $P < 0.05$ ).

**Keywords:** performance labor, agency banking, Steers y Braunstein, Argueta.



## INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, existe una creciente preocupación en todas las organizaciones tanto públicas como privadas en la búsqueda incesante de niveles más altos de calidad en sus productos y servicios, esta preocupación se sustenta en las observaciones de que la calidad tiene un rol fundamental en el desarrollo sostenible de las organizaciones y es un factor clave de éxito para la competitividad.

La motivación y el desempeño laboral son importantes variables que nos orientan acerca de la forma como se desempeñan los recursos humanos en las organizaciones. Diversos estudios relacionados al tema indican que existe una relación directa entre ambas variables y que cuando tanto la motivación como el desempeño laboral se desarrollan de forma adecuada, las empresas u organizaciones son más exitosas, porque existe un mayor compromiso e identificación de los recursos humanos con la misión, visión y objetivos de la organización, que los impulsa a trabajar de manera más productiva y eficiente.

El presente estudio fue realizado en el personal de ventanilla de una importante agencia bancaria, en la que se han podido identificar cierta problemática, que al parecer podría estar causada o verse influida porque no todos los colaboradores podrían tener una adecuada motivación para desempeñarse en su puesto, ni tampoco el desempeño laboral que sería deseable para la institución, situación que afecta al logro de metas de la agencia bancaria, más aún, si consideramos que en el sector bancario, la competencia es muy ardua y se encuentra en franco proceso de expansión.

Nos ha motivado el deseo de abarcar este tema para la realización de nuestra tesis, porque consideramos que el sector bancario, financiero es uno de los mejores ejemplos en los que se puede tener una mejor comprensión acerca de la importancia de la gestión de la motivación laboral, esto porque actualmente, este sector es altamente competitivo debido a la gran semejanza que existe entre los competidores y los productos o servicios ofertados, por ello, es que cada una de las instituciones del rubro, tienen una necesidad real de diferenciarse de la competencia, y para ello los recursos humanos son la clave del éxito, futuro de la banca y ventaja competitiva.

El presente estudio fue realizado mediante la aplicación de los instrumentos al personal de ventanilla, a partir de cuya información se ha podido obtener los resultados y organizar el informe final de la presente tesis por capítulos, cuya estructura contempla, en el capítulo I,

el Planteamiento Teórico, en el Capítulo II, el Planteamiento Operacional; el Capítulo III presenta y analiza los resultados de la investigación, finalizando con las conclusiones, recomendaciones y anexos.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1. PROBLEMA

En la actualidad, existe el interés mundial por mejorar el desempeño laboral de los recursos humanos en distintas áreas de la actividad económica – productiva, observando que en el mundo cada vez más globalizado y competitivo en el que estamos inmersos, un desempeño laboral excelente, puede constituir un factor diferenciador que permite que una organización sea más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años, en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado desempeño laboral, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales, lo cual contribuye, sin lugar a dudas, al logro de los objetivos de la organización.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes y administradores, están dando más importancia a la evaluación del desempeño laboral y la motivación que inciden en él, porque pueden contribuir y encaminar a la organización hasta el logro de los objetivos organizacionales. Hasta hace pocos años, el desempeño laboral era considerado como algo secundario e irrelevante, puesto que la mayor preocupación de las áreas responsables en algunas instituciones, estaba limitada a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo, y en muchas instituciones u organizaciones, todavía persiste esta metodología, sin embargo, más recientemente, esta situación está cambiando progresivamente a nivel internacional y nacional, porque se está reconociendo la importancia del capital humano y de la eficiencia en su desempeño, puesto que el ser humano, no solo necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento, sino también, estar debidamente capacitado para ocupar un cargo y desempeñarse en él con alta eficiencia y calidad en el desempeño de sus funciones, siendo el desempeño un indicador del éxito o el fracaso de las organizaciones, el que también depende de una serie de motivaciones que propician un mejor o peor desempeño laboral.

Con respecto al desempeño laboral y las motivaciones observadas en la oficina principal del Banco de Crédito del Perú, se ha identificado que existe una serie de problemáticas entre las que se incluyen bajas remuneraciones en relación a las horas trabajadas al día, presión excesiva a los trabajadores para el cumplimiento de las metas de la agencia, sobre todo durante el cierre de campañas trimestrales, poca flexibilidad en la planificación de horarios y días de descanso del personal, malas relaciones laborales entre compañeros, así como escasa comunicación interpersonal entre los trabajadores y comunicación muy vertical, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución, inadecuada política de ascensos, se observan muchas trabas para que los trabajadores puedan ascender en el puesto, debido, entre otros motivos a las mayores exigencias en el logro de metas durante dos campañas consecutivas, lo que genera demasiado estrés y presión en los trabajadores; aunado a lo anterior, se observa desmotivación en la atención a los clientes, más aún, si la institución no retribuye de manera adecuada la calidad en la atención brindada.

Por los hechos descritos anteriormente, el estudio estuvo orientado a resolver la siguiente interrogante:

**¿Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal ventanilla de una agencia bancaria, Arequipa, 2017?**

## 2. DESCRIPCIÓN

### 2.1. Campo, Área y Línea

**Campo:** Ciencias Económico Administrativas.

**Área:** Administración.

**Línea:** Evaluación del desempeño laboral.

### 2.2. Análisis de variables

#### a. Análisis de variables

**Variable independiente:** Motivación.

**Variable dependiente:** Desempeño laboral.

### b. Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	MEDIOS
<b>Variable Independiente</b>			
<b>Motivación</b>	Necesidades de logro Necesidades de poder Necesidades de afiliación	Niveles de motivación: Alto: 50 – 75 puntos Medio: 25 – 49 puntos Bajo: < 25 puntos	Escala de Motivación de Steers y Braunstein
<b>Variable Dependiente</b>			
<b>Desempeño laboral</b>	Calidad del trabajo Proactividad Toma de decisiones	Bueno Regular Deficiente	Instrumento de Escalas Gráficas de Argueta
<b>Variables intervinientes</b>			
Edad	Fecha de nacimiento	Años	Ficha de recolección de datos
Género	Caracteres sexuales secundarios	Masculino Femenino	
Tiempo de trabajo	Tiempo desde el ingreso	Meses o años	

### 2.3. Interrogantes básicas

¿Cuáles son las motivaciones de logro, poder y afiliación que presenta el personal ventanilla de una agencia bancaria?

¿Cuál es el nivel de motivación que presenta el personal de ventanilla de una agencia bancaria?

¿Cómo es el desempeño laboral del personal de ventanilla de una agencia bancaria?

¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal de ventanilla de una agencia bancaria?

### 3. JUSTIFICACIÓN

En el medio empresarial y bancario, el capital humano es el recurso más importante que contribuye al logro de los objetivos de la organización, así como a la mejora de la eficiencia y competitividad. Debido a ello, es que la mayoría de organizaciones están interesadas en conocer los factores que son importantes para el capital humano, de manera tal, que se pueda optimizar su desempeño laboral.

Para la agencia bancaria, el desarrollo del estudio es importante porque actualmente existe mucha competencia en el sector, y para las instituciones bancarias, financieras, el capital humano, constituye un aspecto fundamental para el logro de las metas institucionales, sin embargo, existen deficiencias tanto en el área administrativa, de gestión de recursos humanos, así como también en las características propias de cada trabajador, lo cual genera situaciones como bajo desempeño laboral, pero también, estrés laboral, baja motivación laboral, mal clima organizacional y otras situaciones que inciden negativamente en la productividad y el desempeño.

La justificación académica consiste, en que a partir de los resultados del presente estudio, se podrán obtener mejores conocimientos sobre el problema, lo cual contribuye al desarrollo de la profesión y orienta el ejercicio profesional de los administradores, quienes deberán evaluar la motivación y el desempeño laboral en diferentes ámbitos de trabajo, por ende, el estudio también constituye un material de consulta. Asimismo, a través de la realización del estudio se podrá obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Justificación social: este estudio tiene utilidad, porque va contribuir con el mejor conocimiento y comprensión de la problemática que enfrentan los trabajadores de las agencias bancarias, quienes en su mayoría son personas jóvenes, que se encuentran en la etapa de formación de su proyecto de vida laboral, y sin embargo, muchas veces, debido a la escasez de puestos de trabajo, aceptan trabajos en donde reciben presión excesiva, están expuestos a formas de administración sumamente verticales, hay malas relaciones intrapersonales, mal clima laboral, escasa empatía entre la gerencia y los trabajadores y otras situaciones que afectan su calidad de vida,

lo cual incide de forma negativa en su desarrollo profesional, relaciones personales, familiares y crecimiento personal.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **4.1. Objetivo General**

Analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal de ventanilla de una agencia bancaria, Arequipa, 2017.

##### **4.2. Objetivos específicos**

Identificar las motivaciones de logro, poder y afiliación que presenta el personal de ventanilla de una agencia bancaria.

Establecer el nivel de motivación que presenta el personal de ventanilla de una agencia bancaria.

Evaluar el desempeño laboral del personal de ventanilla de una agencia bancaria.

Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal de ventanilla de una agencia bancaria.

#### **5. MARCO TEÓRICO**

##### **5.1. Motivación**

###### **5.1.1. Conceptos**

La palabra motivación proviene de “motivo” y éste a su vez del verbo latino *movere*, *motus*, *motum*, que significa movimiento, motor, entonces quiere decir que la motivación tiene la connotación de una fuerza motriz cuyos resultados son la acción y el movimiento. “Un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona

para actuar en cierta dirección o sentido, es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas” (1).

Como señalan Pérez y Rivera, la motivación es “un proceso psicológico del individuo, que activa, direcciona y hace que el individuo persista en determinado, comportamiento. La motivación es la energía causada por un conjunto de aspiraciones, deseos, valores, desafíos y sensibilidades individuales, manifestada mediante objetivos y tareas específicas” (2).

Otra definición acerca de la motivación nos dice, que es “el deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o de realizar el máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas; dirigiendo y manteniendo la conducta humana” (2).

El reconocido autor Robbins, también nos señala que “Motivación es el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores que están presentes en las personas” (1). La motivación laboral según Robbins, es entendida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas” (1).

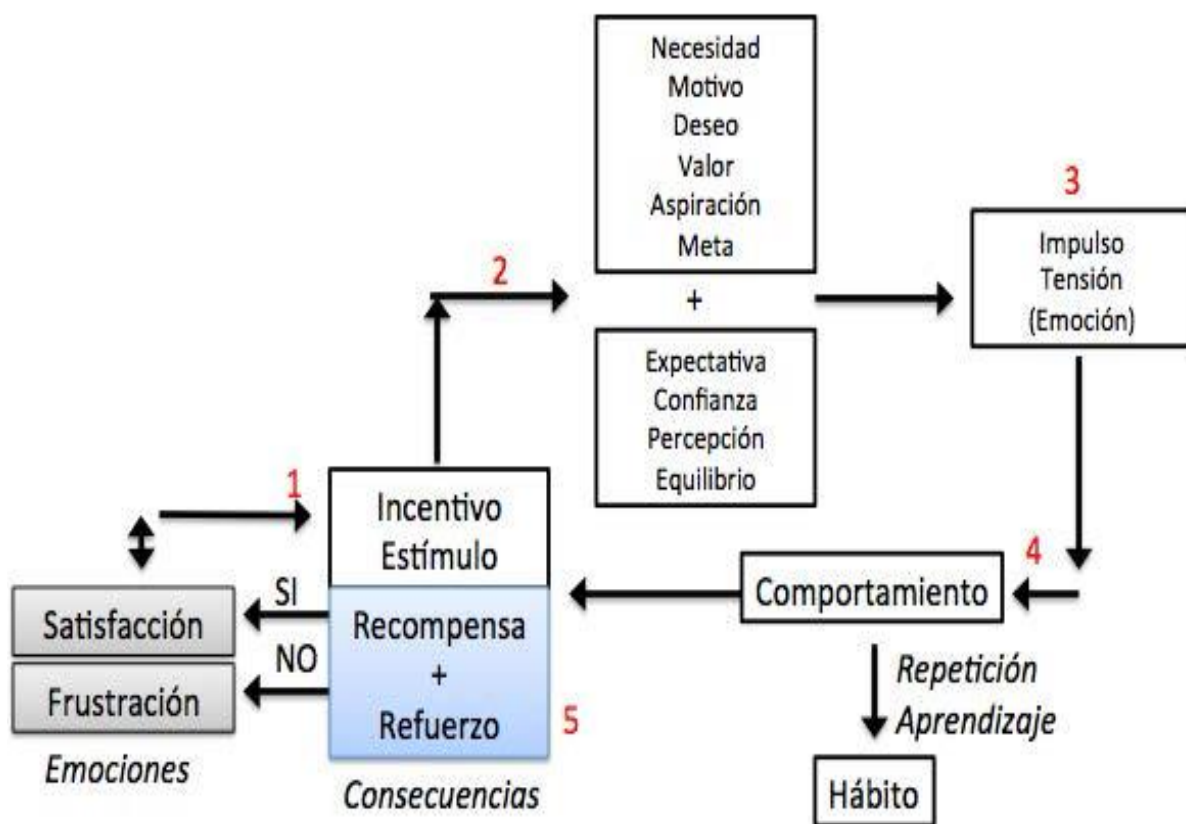
López señala que, la Motivación es “aquello que mantiene el comportamiento humano y en gestión de recursos humanos, alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado” (3).

De acuerdo a Peña, la motivación tiene un rol fundamental en la gestión de personas para que una persona realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que la persona pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Asimismo, recalca que para tener la clave del comportamiento humano es necesario tener la clave de la motivación (4).

### 5.1.2. Ciclo motivacional

A continuación se presenta en la figura 1 el modelo básico de la motivación, aspecto que es fundamental para lograr una mejor comprensión del marco teórico y resultados del presente trabajo, dicho ciclo motivacional es específico y especializado en el ámbito laboral.

**Fig. 1. Esquema de ciclo motivacional**



Tomado de: Valderrama, B. Motivación inteligentes, el impulso para lograr tus metas. Prentice Hall-Financial Times, Pearson. 2010.

En la figura 1, se muestra el resumen del ciclo motivacional completo, el mismo que está conformado por cinco etapas, la primer etapa es Motivar (1), esto es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Las personas se sienten plenamente motivadas cuando perciben un estímulo (3) que las obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es el sentimiento de bienestar que surge como

resultado o consecuencia de haber cumplido una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5), (5).

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo: el comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente (3).

Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de allí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio. En consecuencia, una persona que no tiene hambre no está motivada a buscar alimento para comer. La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad. Satisfecha ésta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación (3). Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo, busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc); sea a través de la fisiología (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas), esto se denomina frustración, ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales, como (3):

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad, sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo está rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia (3).

### **5.1.3. Antecedentes históricos de la motivación laboral**

La motivación laboral es un proceso al que se le ha atribuido gran importancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. A lo largo de los años, se han ido desarrollado muchas teorías acerca de la motivación laboral en la búsqueda constante de identificar aquella que sea la clave definitiva en el ámbito motivacional. Las teorías de la motivación son útiles mientras permitan demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual una persona elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (6).

El concepto de motivación, ha ido evolucionando a través del tiempo y de acuerdo al enfoque que le han dado las diversas disciplinas que lo estudian. Sus orígenes se remontan a la filosofía clásica descrita por Sócrates, Platón o Aristóteles, estos sabios resaltaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. Siglos después durante la era moderna, Descartes creó la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en el año 1622, fue él el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Su teoría señala que todo acto de voluntad es realmente una actuación

orientada. Con posterioridad Charles Darwin ideó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana (7).

El estudio de estas teorías es interesante porque permiten tener conocimiento e identificar los componentes principales de la motivación laboral, a partir de lo cual se pueden elaborar modelos adecuados para la investigación del tema, gracias a la contrastación empírica de los modelos y teorías propuestas y finalmente, luego de su análisis plantear resultados de interés para la aplicación en la gestión empresarial.

#### **5.1.4. Teorías de la motivación**

Las teorías motivacionales han sido clasificadas en función de su objeto de estudio, teniendo Teorías de contenido y Teorías de proceso; las teorías de contenido fueron las primeras teorías desarrolladas desde el punto de vista temporal se orientan al estudio de los elementos que motivan a las personas, mientras que las teorías de proceso estudian el proceso de pensamiento por el que éstas se motivan (4).

##### **a. Teorías de contenido**

Entre las teorías de contenido destacan:

- La Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954).
- El modelo E-R-C (Alderfer, 1969).
- Teoría bifactorial (Herzberg, 1959).
- Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961).
- Teoría X e Y (McGregor, 1960).

##### **a.1. Teorías de la Jerarquía de Necesidades**

El autor de esta teoría fue Abraham Maslow quien en el año 1943, plantea la teoría de la motivación humana en su obra publicada “A theory of human motivation”. Esta teoría constituye actualmente una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (8). Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta

jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes (4):

**Necesidades fisiológicas:** Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

**Necesidades de seguridad:** Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

**Necesidades sociales:** Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.

**Necesidades de estima:** relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

**Necesidades de autorrealización:** relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa en el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento (4).

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow, citada por Moreno se basa en las siguientes premisas (2):

- El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente.

- Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.
- Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos, y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.
- La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienen a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.

La teoría de las necesidades se concentra en los aspectos internos que provocan la energía, o sea, la activación del individuo para ir en una determinada dirección. La corriente de las teorías de las necesidades esencialmente comprende la propuesta de Maslow (4) (2). El ser humano siempre está buscando algo, satisfacer una necesidad y ello es lo que lo impulsa a actuar. Maslow elaboró una jerarquía de necesidades fisiológicas, de seguridad, amor, estimación y realización personal. Planteaba la hipótesis de que la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas desencadena el surgimiento de necesidades más abstractas, y que una necesidad satisfecha deja de ser motivadora (4). Solana, basado en la teoría de Maslow propone una visión no jerarquizada de las necesidades humanas en dos categorías principales que son: las necesidades fundamentales para la existencia que se refieren a la sobrevivencia del ser humano y engloba las necesidades fisiológicas y las de seguridad social requiere

interacción con otras personas, en segundo lugar, las necesidades de desarrollo: autoestima, autorrealización y de conseguir una adaptación positiva, satisfactoria al medio ambiente. Además de estas propuestas, se han realizado otros estudios de los que se puede concluir: Él hombre tiene variedad de necesidades, algunas jamás serán satisfechas, pero su jerarquía no es clara, de acuerdo a factores sociales y culturales existe gran variación en el peso que le asigna cada individuo a una determinada necesidad hay que recordar que lo que motiva a unos puede desmotivar a otros (9).

Herzberg, citado por Solana (9), combina la motivación y la satisfacción laboral basándose en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, concluyendo que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de los grupos independientes de factores:

- Factores Higiénicos constituidos por las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implica condiciones físicas y ambientales; cuando son óptimas, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción, de manera sustancial y duradera; mientras, al ser precarios producen insatisfacción, entre ellas se encuentran elementos como las políticas de la empresa y de la administración, la supervisión y la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad en el empleo y la vida personal. Así mismo comprobaron que estos solo eran elementos de descontento y no motivadores, en gran cantidad y calidad no producirán insatisfacción. Estos factores también se denominan de mantenimiento o del contexto de trabajo.
- Factores Motivadores clasificó los satisfactores relacionados con el contenido del puesto. Incluyendo los logros personales, grado de responsabilidad, reconocimiento, tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo. Su existencia produce sensaciones de satisfacción duradera en el trabajo pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento y un aumento de la productividad (9).

### a.2. El modelo E-R-C (Alderfer, 1969)

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, realizó unos cambios a la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas planteada anteriormente por Maslow y le dio una visión más amplia y actualizada para la época. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina la Teoría ERC (Existencia-Relación-Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos (4):

- Reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son (4):

**Necesidades de Existencia:** En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.

**Necesidades de Relación:** Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.

**Necesidades de Crecimiento:** Las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización (4).

El autor de dicha teoría además señala que en el momento que aparece una nueva necesidad, no es del todo necesario que se hayan satisfecho de manera completa las necesidades más básicas para que ésta ejerza como un estímulo motivador. Además el autor señala que el orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades, porque es perfectamente posible que las personas puedan retroceder en los diferentes niveles a efectos de poder volver a satisfacer una necesidad que ya había sido satisfecha.

### a.3. Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959)

Frederick Herzberg ideó una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional, porque se enfoca en analizar la motivación laboral desde un enfoque externo, a diferencia

de las anteriores teorías que tenían un enfoque basado en las necesidades humanas. El modelo de Herzberg es muy conocido y aplicado actualmente en el ámbito empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales. Señala que la actividad más importante para las personas es su trabajo y que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral son resultado de dos tipos de experiencia diferentes. Entonces Herzberg es el primer autor que establece que los factores de insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores de satisfacción. Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos (4).

Los factores motivadores se encuentran o relacionan con el contenido de trabajo en sí mismo, e incluyen la responsabilidad, reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, entre los que tenemos el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. Además Herzberg señala que cuando los trabajadores señalan estar o sentirse satisfechos, aluden a factores motivacionales presentes en ese momento, pero no refieren insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes (4). Es decir, que, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos (4).

#### **a.4. Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961)**

McClelland creó su teoría en el año 1961, a la que llamó Teoría de las necesidades aprendidas. Esta teoría se enfoca en tres impulsos dominantes que tienen influencia en la motivación, y los agrupa de acuerdo a tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, de poder y de afiliación (1).

- Las necesidades de logro, se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas que tienen una fuerte necesidad de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.

- Las necesidades de poder, se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (1).
- Las necesidades de afiliación buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con otras personas. Las personas que tienen este tipo de necesidad más desarrollada, buscan mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo.

De acuerdo a Kreitner y Kinicki (10), existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades y son las llamadas motivaciones sociales. Es por ello que gracias a los valiosos aportes de esta teoría que en el marco de las organizaciones se trata de manera diferente e individual a los trabajadores, según sea la tendencia que tiene cada uno y es así como se pueden atender de mejor manera las necesidades individuales en consideración de sus deseos o metas, y esto contribuye a mejorar la motivación de forma sustancial.

#### **a.5. Teoría X E Y (McGregor, 1960)**

El autor de esta teoría fue Douglas McGregor, presentada en su obra “The Human Side Of Enterprise” en 1960. Las ideas de McGregor son muy valiosas para el estudio y mejoramiento de la motivación laboral, porque desarrolla los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización, y en cada modelo se presentan una serie de características que diferencian los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes. Para plantear su teoría McGregor estudio el comportamiento de los líderes ante sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos y en base a ello pudo proponer un modelo de dirección o liderazgo específico para cada uno con lo cual se obtenía un nivel máximo de motivación de sus empleados, a estas dos posiciones extremas las denominó Teoría “X” y Teoría “Y”.

La Teoría X, señala que los trabajadores (4):

- Trabajan lo menos posible porque el trabajo no es representa una actividad atractiva para ellos, se sienten obligados a trabajar mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
- Su única y gran motivación es el dinero y al mismo tiempo no tienen ambición, se conforman con que les manden.
- Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado.
- Los trabajadores no están motivados, ni tampoco tienen mucho interés en cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección o porque se sienten coaccionados.

Según la Teoría Y, de manera general, los trabajadores (4):

- Tienen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son capaces de resolver de forma adecuada los problemas de la empresa.
- El trabajo, para ellos es algo natural y gratificante, por ello se sienten motivados en su realización y están siempre buscando la mejor manera de mejorar su desempeño.
- Buscan responsabilidades y siempre están esforzándose para lograr tanto sus objetivos personales relacionados al trabajo, como los objetivos de la empresa, sobre todo se esfuerzan en que sus méritos sean reconocidos.

## **b. Teorías de Proceso**

### **b.1. Teoría de la intencionalidad y las expectativas ((Vroom, 1964)**

La teoría de las expectativas e intencionalidades combinan un foco interno con otro externo, buscando, a través de las expectativas explorar la visión interna y anticipadora del individuo sobre los resultados de la concretización de la tarea organizacional específica. El grado de satisfacción e insatisfacción dependerá entonces del grado de éxito o fracaso que los individuos logren en el cumplimiento de sus objetivos y expectativas (9).

Según Vroom, la motivación es producto de tres variables (9):

- 1) **Valencia (V):** Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y se relaciona fuertemente con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.
- 2) **Expectativa (E):** Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.
- 3) **Medios (M):** Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

## **b.2. Teoría del establecimiento de metas y objetivos (Locke, 1968)**

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo de Estados Unidos y fue el primero en crear la teoría de establecimiento de objetivos. Locke reconoce el papel motivacional que se relaciona de forma directa con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, porque actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuanto más complejo sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke supone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los principales aspectos de esta teoría son los siguientes (4):

- La fijación de objetivos claros contribuye a aumentar la productividad de los trabajadores.
- Es muy positivo para la empresa incluir a los trabajadores cuando se trazan los objetivos porque los trabajadores tendrán una mejor comprensión de los mismos. El pedirles que participen de este proceso aumenta su desempeño, los hace

sentirse más cómodos en su puesto de trabajo y realizan sus tareas con más calidad.

- Cuando los trabajadores conocen y aceptan los objetivos por más complejos que sean, se siente más motivado en lograrlo en comparación a un objetivo sencillo.
- Las metas propuestas deben ser muy específicas, para que así se obtenga mayor motivación de los empleados.

### **b.3. Teoría de la equidad y la justicia (Adams, 1968)**

Stacey Adams señala que la motivación laboral se aplica en base a dos conceptos: equidad e inequidad, los aspectos más resaltantes de la teoría se resumen en cinco puntos (4, 9):

- 1) Los trabajadores son capaces de diferenciar entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
- 2) Comparación Social: Los trabajadores casi siempre comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el de otros compañeros. Por este razonamiento de comparación social, es que los trabajadores pueden tener una percepción de equidad si creen que hay igualdad en estos o por el contrario, la percepción de inequidad.
- 3) La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
- 4) Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
- 5) El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

### **b.4. Teoría del reforzamiento**

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner, en ésta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría (9): "Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto,

es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida".

### **5.1.5. Factores que favorecen la motivación laboral**

La gestión de la motivación laboral de los trabajadores es una preocupación permanente para todas las organizaciones a nivel mundial, porque las motivaciones de los internos que tiene cada trabajador son distintas para cada uno, y esto alude al hecho de que el comportamiento y las características propias de los seres humanos no pueden encajarse en ningún parámetro o regla preestablecida. Las teorías de la motivación son parciales porque aún no se tiene un modelo teórico que al aplicarse pueda lograr una alta motivación en todos los trabajadores, sin embargo, gracias a las teorías se vienen recopilando evidencias teórico - prácticas que nos proporcionan información acerca de la forma como se puede intervenir en la voluntad y la motivación de las personas..

En el estudio realizado por Sánchez se presentan los factores más influyentes en la motivación laboral (11). Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa, los últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. En la tabla 1, se presentan los factores internos y externos que influyen en la motivación (11):

**Tabla 1. Factores motivadores en las organizaciones empresariales (4, 11)**

<b>FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
1. Factores individuales: personalidad	1. Dinero
2. Ciclo vital	2. Reconocimiento y elogio
3. Circunstancias personales	3. Tiempo libre
4. Contexto social y cultural	4. "Piece of cake"
	5. Trato de calidad y preferencia de tareas
	6. Promoción y desarrollo profesional
	7. Autonomía
	8. Formación
	9. Acciones outdoor y recreación laboral
	10. Los regalos
	11. Los modelos organizacionales

**a. Factores externos a la empresa**

Los factores externos a la empresa, son aquellos elementos que tienen su origen en el exterior y por ello, no pueden ser modificables desde el interior de la compañía, solamente se puede realizar gestión sobre dichos factores y depende de la forma de gestión la posibilidad de desarrollar mayor motivación y satisfacción en el personal. Para la empresa, los factores externos que tiene cada trabajador van a ser reflejados reflejadas en sus actitudes, sus códigos de valores y sus metas tanto personales como laborales. Los principales factores externos son los factores individuales, entre los que destacan la personalidad, ciclos vitales, circunstancias personales y el contexto cultural (11).

### a.1. Factores individuales: La personalidad

El factor que más influye en la motivación es la personalidad, esta es una característica propia de cada persona y empieza a formar parte de la empresa en el mismo momento de la contratación del trabajador. La personalidad de los trabajadores es un factor, hasta cierto punto complicado porque solo se puede ejercer gestión sobre la misma durante los procesos de selección de personal y en este momento es importante que las personas encargadas de efectuar dichos procesos traten de evaluar la personalidad para contratar personas cuyas personalidades encajen dentro de los estándares y objetivos de la empresa (11).

### a.2. El ciclo vital

El ciclo vital de los trabajadores es un factor muy importante porque influye mucho en su actitud hacia el trabajo, esto debido a que existen grandes diferencias en el significado del trabajo para una persona que recién se ha graduado frente a otra que ya viene trabajando durante varios años y ya tiene una amplia experiencia laboral. Aquí adquiere importancia por ejemplo la percepción del factor dinero, porque esta va cambiando de acuerdo a los diferentes ciclos vitales por los que atraviesan las personas. Cada etapa del ciclo vital presenta algunas características similares y unas claves específicas que nos permiten gestionar la motivación, siendo necesario que los directivos de la empresa como los encargados de la gestión de recursos humanos, las conozcan para poder intervenir en ellas ofreciendo los incentivos correctos para cada persona en función del ciclo vital en que se encuentren y poder obtener el efecto esperado. A pesar de que cada persona atraviesa por un ciclo vital distinto y particular y por ello debe ser tratado de manera personal, existen ciertos parámetros comunes que caracterizan al ser humano en su conjunto; los ciclos vitales en relación al trabajo se dividen en seis etapas (11):

- 1) **Dependencia familiar (20- 27años):** Esta etapa se caracteriza porque existe compatibilidad entre los estudios y el ingreso a los primeros trabajos remunerados. Para las empresas las principales características de esta etapa es la alta rotación y el bajo compromiso que tienen muchos trabajadores con la empresa y esto debe ser evaluado y abordado mediante acciones de gestión;

además en los últimos años se observa que la dependencia familiar se ha alargado, debido a que los hijos actualmente desean concluir estudios incluso de postgrado y todavía permanecen bajo la tutela de los padres.

- 2) **Inicio de un proyecto de vida (25-30 años):** En este momento las personas tienen el acceso a la primera vivienda y empiezan a dar mayor valor al dinero, además se valoriza profundamente factores como la formación, las posibilidades de la carrera profesional y el tiempo libre.
- 3) **Crecimiento (30-40 años):** En este ciclo se va haciendo realidad el inicio de su proyecto de vida. En esta etapa el factor dinero cobra todavía mayor importancia en la motivación laboral.
- 4) **Consolidación (40-50 años):** Llegados a esta etapa, va disminuyendo la importancia del factor dinero o dejando de estar en primer lugar del interés y toman más influencia otros factores como la estabilidad, el ego, la responsabilidad y seguridad.
- 5) **Madurez (50-60 años):** En esta etapa el trabajo se realiza por varias razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. A partir de esta etapa se da más valor a la idea de la prejubilación y la jubilación.
- 6) **Retiro (55-65 años):** Esta etapa del ciclo vital se caracteriza porque el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal.

### a.3. Las circunstancias individuales

Las circunstancias individuales están formadas por hechos personales frente a los que no se tiene control por parte de la empresa y su importancia para la organización radica en el modo de gestionarlas, lo cual siempre debe realizarse de modo individual. Son muchas las circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, las más frecuentes se relacionan a la salud propia o de familiares.

#### **a.4. El entorno social y cultural**

El entorno en el que se desarrollan los trabajadores fuera de su trabajo es muy importante porque ejerce influencia directa en su motivación y en la forma de ver el trabajo. En este sentido, Hofstede, citado por Peña (4) aporta una valiosa clasificación de los aspectos culturales que varían entre los países dependiendo de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo. Se demostró que los países como Estados Unidos cuya cultura está más orientada al individualismo influye en la actitud de sus trabajadores, las personas de dicho país son mayormente altamente competitivos pero poco fieles a su empresa, mientras que, por ejemplo Japón tiene una cultura más colectivista, entonces los empleados de las organizaciones, tienen mayores niveles de fidelidad y compañerismo. Entonces se asume que el entorno social y cultural debe ser tomado en cuenta por las empresas a nivel macro y microeconómico y hacia ello deben apuntar las políticas corporativas considerando que los aspectos propios del entorno social y cultural tienen mucha influencia en la motivación laboral de los trabajadores (11).

#### **b. Factores internos a la empresa**

En las empresas, los trabajadores vivencian una serie de hechos que pueden ser cambiados a través de mecanismos de gestión por parte de los directivos. Estos factores pueden cambiar la motivación y voluntad que tienen los trabajadores, a través de diez formas distintas de recompensar los modelos de conducta diferentes. Cada uno de estos diez factores es eficaz para aumentar la motivación, pero unos son más eficaces que otros dependiendo de cada persona, cada puesto de trabajo y la personal y laboral. Los factores internos que permiten modificar la motivación laboral son: (4)

##### **b.1. El dinero**

El dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, seguridad, prestigio y de acuerdo a las concepciones actuales del mundo laboral, es uno de los indicadores del éxito alcanzado por las personas. El dinero ejerce gran influencia como factor motivador para los empleados, porque este es considerado un fuerte estímulo y una

potente herramienta de gestión de la motivación. La mejor forma de recompensar a un trabajador motivado es subiéndole el sueldo fijo; porque también representa un mejor indicador en el momento que la persona desea solicitar un préstamo o realizar algún otro trámite en el que se requiere demostrar ingresos como por ejemplo temas legales, hipotecas, becas, u otros. De aquí se deduce que es muy importante que en las empresas se realice una adecuada gestión de los salarios y esta debe efectuarse de manera equitativa, porque de lo contrario será un factor que ocasiona problemas indirectos e internos. La falta de equidad en los salarios del personal de un mismo nivel o departamento es un potente factor de desmotivación para los empleados. Se ha demostrado que existe una relación estrecha e inversamente proporcional entre el estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación (12).

### **b.2. El reconocimiento y el elogio**

Tanto el reconocimiento como los elogios constituyen dos factores que tienen gran capacidad de influir en la motivación de los trabajadores, al mismo tiempo, son asequibles y económicos para la empresa. Estos factores motivadores no tienen costos económicos y sin embargo, los empleados son muy sensibles a recibir este tipo de estímulo, porque se sienten muy motivados cuando la recompensa los hace sentirse importantes y necesarios para la organización. Se debe tener en cuenta que el reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno y debe ser aplicado de esta forma tanto por parte de un superior, como también por parte de los compañeros o subordinados. El reconocimiento ayuda a mejorar otras variables laborales como son el desempeño laboral, el servicio adecuado, la calidad de atención, superación laboral, aportación de ideas innovadoras y logro de objetivos (12).

También es importante que los elogios y reconocimiento se realicen cuando ocurrió el hecho por lo cual fueron merecidos, esto se debe dar inmediatamente, de modo informal luego de la acción a elogiar mediante un feedback, pero también puede ser reconocido con posterioridad de una manera más formal y planificada, por ejemplo en reuniones o ceremonias especiales, siempre se debe considerar que los reconocimientos en público son más motivadores para los trabajadores. Las formas

actuales más comunes de elogiar y brindar reconocimiento a un trabajador son las siguientes (13):

- Realizar una call (llamada telefónica en el mundo empresarial) exclusivamente para elogiar aquellas actitudes que se han realizado con éxito.
- Entregar diplomas, placas o escritos firmados por la totalidad del quipo por la obtención de objetivos relevantes para la organización.
- Obtener un espacio en el boletín de la empresa.
- A nivel directivo, ceder el derecho de la firma del proyecto al trabajador merecedor del éxito de dicho trabajo.
- Elogio público.
- Elogio privado.
- Una atención por parte de la cúpula o alta dirección de la empresa.
- Participación de una campaña de marketing o utilización de la imagen del trabajador a destacar como rostro de la empresa.

### **b.3. El tiempo**

El tiempo es uno de los factores motivadores a los que los trabajadores otorgan más valor, ejerce más efecto motivador para los empleados cuando la organización es capaz de identificar un momento concreto que para el trabajador resulte de mucho valor o que él vaya a valorar de manera extraordinaria tener tiempo libre, por ejemplo, darle el día libre en fecha de su cumpleaños o aniversario de bodas, pero también se puede aplicar cortándole la duración de la jornada laboral en forma temporal u otorgarle permisos, tiempos concretos o días completos libres (4).

### **b.4. “A piece of cake” (un pedazo del pastel que significa entrega de acciones de la empresa)**

El leitmotiv de esta fuerza motivadora es que los empleados que participan directamente de los resultados son más responsables de los resultados. Este factor motivador se utiliza mucho en las empresas que tienen socios accionistas. Los propietarios que además son empleados, se esfuerzan mucho con el objeto de obtener

una alta productividad y buenos resultados. Un estudio realizado en la Universidad de Michigan (14), señaló que las compañías con sistemas de accionariado obrero tienen resultados más positivos y beneficios una vez y media superiores, en promedio, a las empresas convencionales del sector. Para muchos trabajadores es muy importante poder tener una parte de acciones y obtener beneficios adicionales a partir de los resultados de la compañía y esto representa un gran incentivo. Además el empleo de este tipo de incentivos puede mejorar el ambiente positivo de la empresa y al mismo tiempo promueve la mejora de la productividad.

### **b.5. Promociones y desarrollo profesional**

Un estudio realizado por Michael Laboeuf acerca de los motivos por los que los trabajadores cualificados están desmotivados o deciden abandonar la empresa, encontró que los factores más importantes incluso sobre el sueldo fijo, son la calidad en la relación con el superior directo y las posibilidades de desarrollo profesional. Muchas veces las empresas pierden a sus mejores trabajadores porque estos reciben la oferta de otra empresa que les brinda mayor responsabilidad y en la que pueden tener mayores oportunidades de desarrollo o promoción. Los trabajadores más valiosos de una empresa son aquellos que las otras empresas de la competencia quisieran tener, es por esta razón que se debe preservar a las personas que tienen talento capacitado dentro de la empresa, siendo necesario realizar una adecuada promoción interna como una valiosa herramienta de motivación. En algunas circunstancias no se tiene oportunidad de promocionar a los trabajadores por falta de vacantes para ascender a otro puesto, entonces se deben buscar otras formas de recompensar a este valioso trabajador como darle nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, que le van a permitir un mayor crecimiento profesional y esto es muy motivador para los empleados.

### **b.6. Trato de calidad y elección de tareas**

De acuerdo a lo ya señalado, la segunda razón por la que muchos empleados abandonan la empresa y se van a otra, o que estén desmotivados es la mala calidad de la relación con el superior directo, este factor es muy importante y valorado a nivel mundial, de allí que una forma de evitar la desmotivación es dedicar tiempo a

la mejora y cuidado de la relación jefe-trabajador, lo cual se puede realizar a través del aumento del tiempo en el que el jefe se dedica al colaborador. Por ejemplo, se puede mencionar que la mayoría de trabajadores valoran que sea el propio jefe quien atienda sus dudas, que le brinde su apoyo, que se preocupe por el estado personal y laboral del colaborador, que ofrezca sesiones de coaching o que tenga reuniones periódicas para tratar diferentes temas. Es decir, que para mejorar la relación se debe tener un excelente trato y hacer que el trabajador realmente se sienta parte importante de la plantilla. La forma de recompensar a los trabajadores que tienen alto rendimiento es por ejemplo, premiando a los trabajadores más eficaces y eficientes dándoles tareas que les resulten atractivas o que estén interesados en desarrollar y quitarles otras actividades menos atractivas. Una regla básica a tener en cuenta es que los trabajadores disfruten y dan su tiempo y mejor esfuerzo a realizar actividades que mejor saben hacer y con las que tienen compatibilidad de fortalezas.

#### **b.7. Autonomía**

Los trabajadores de los puestos intermedios que tienen menor capacidad de decisión son aquellas en quienes se debe aplicar la autonomía como un factor motivador muy potente. Darle autonomía a un trabajador es un factor muy motivante sobre todo para los trabajadores más jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Implica darles una alta delegación, lo que trae beneficios en la eficacia de la empresa. Este incentivo debe ser utilizado permitiendo que el trabajador realice sus tareas a su modo, claro está, siempre de acuerdo a la normativa existente en la empresa. Un ejemplo de aplicación de este tipo de estímulo es quitar el control de las horas de entrada y salida o darle oportunidad de tomar decisiones que suelen ser abordadas por el jefe (4).

#### **b.8. Formación**

La formación es un factor motivador clave para muchas personas tanto técnicos como profesionales, sin embargo no es muy utilizado por las empresas. Los recursos humanos más capacitados pueden acceder a mejores puestos de trabajo y más remunerados a nivel mundial, porque actualmente las empresas buscan la fidelización de su personal y aumentar su rendimiento mediante la entrega de recompensas entre los que considera sobre todo la formación continua, a través de

procesos formativos que permitan al trabajador adquirir o desarrollar nuevas aptitudes o habilidades para seguir desarrollándose laboralmente de forma exitosa. Según Sánchez, para las mujeres, tanto la satisfacción laboral como la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos son dos de los principales factores motivadores (11). Las formas como las empresas pueden gestionar estos factores de motivación son, confiando a los trabajadores la realización de tareas que impliquen un reto y posibilitándoles la adquisición de nuevas habilidades, debido a que se perfeccionan las que ya tienen o abriendo nuevos campos a descubrir. La segunda es facilitando a los trabajadores a recompensar las oportunidades de acceso a programas de formación continua por ejemplo realizar un master, cursos especializados en una materia, cursos en escuelas de prestigio, conferencias o ampliación de sus estudios, entre otros. Además se le puede dar la oportunidad de conocer diferentes sedes de la empresa que estén ubicadas en otros países a efectos de que pueda conocer otros métodos de trabajo y diferentes procesos (11).

### **b.9. Acciones outdoor y recreación laboral**

Las horas de trabajo diario, la rutina, la realización de tareas que necesitan un esfuerzo añadido o la sobrecarga mental para el trabajador son actividades que pueden causar desmotivación. Por ello resulta necesario usar la recreación y las actividades outdoor para aumentar la motivación de los empleados. Son actividades que estimulan al disfrute del ocio y tiempo libre y son factores de satisfacción y placer para la plantilla, además permiten tener un adecuado equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Entonces las empresas tienen el reto de motivar a los trabajadores a través del desarrollo de actividades o programas que al mismo tiempo que estén relacionados a la empresa permitan a los trabajadores mejorar su calidad de vida realizando acciones que lo estimulen física psíquica, emocional, cultural, deportiva o artísticamente. Actualmente es una alta exigencia para la dirección de las empresas el incluir la recreación laboral como un medio eficaz para luchar contra el estrés laboral o Síndrome de Burnout, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), está dando gran importancia a los temas que competen a la salud laboral de los trabajadores promoviendo los trabajos decentes, basados en el respeto a la ética y el derecho humano a la salud y bienestar (11). Las acciones outdoor están pensadas para ofrecer un ambiente relajado para la recreación personal de cada trabajador.

Además de aumentar la motivación de éstos, se logra una mayor cercanía con los superiores y una mejora importante del clima organizacional, promueve un mejor conocimiento entre el personal, la mejora de las relaciones interpersonales, las relaciones laborales y en general, la productividad. Como lo señala Dioniely Miquilena (16), las actividades outdoor están divididas en cinco grupos:

- 1) **Visitas culturales:** se incluyen visitas a museos y monumentos, iglesias, lugares de interés arqueológico, fiestas tradicionales y folclóricas.
- 2) **Sitios naturales:** consisten en realizar paseos a lugares en los que se pueda disfrutar de la naturaleza.
- 3) **Actividades deportivas:** son aquellas actividades que fomenten la actividad física o asistencia a eventos deportivos.
- 4) **Esparcimiento:** incluye la realización de actividades como el running, trekking, disfrute de playas y montañas, los cuales pueden hacerse en ocasiones mediante la participación familiar.
- 5) **El resto de actividades** que tengan un carácter motivacional para los participantes.

Este tipo de actividades están siendo cada vez más utilizadas por muchas empresas y promueven mejorar las condiciones laborales de sus empleados. También se pueden incluir dentro de las empresas espacios donde se fomenta la recreación laboral por ejemplo se puede incluir un campo de fútbol, mesas de pingpong, hamacas, toboganes, espacios ecológicos o comida gratis, entre otros (16).

#### **b.10. Regalos**

Este factor motivador incluye a todos aquellos regalos que la dirección de la empresa considere oportuno brindar teniendo como límite sólo a la imaginación y las posibilidades económicas. El valor de los regalos como medio de motivación no es muy relacionado al costo del regalo, sino más bien a que llegue en el momento y

lugar oportuno. Los regalos son capaces de modificar la conducta de los empleados y aumentar su motivación para realizar diversas tareas. Los tipos de regalos más utilizados por las empresas actualmente son las cenas, viajes, entradas para un acontecimiento deportivo importante, entradas para un musical o flores (16).

### **b.11. Los modelos organizacionales**

Son otro de los factores motivadores, teniendo en cuenta que para lograr la motivación es necesario contar con un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración (17). Si los modelos organizativos son adecuados, entonces ejercen una influencia positiva en la motivación de los empleados, en tal sentido se reconoce la existencia de organizaciones empresariales que son motivadoras, a las que se conoce como liberadoras y otras que son factor desmotivador, llamadas también tóxicas.

- 1) **Las organizaciones tóxicas:** son aquellas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables que no tienen valor añadido, son muy influenciadas por un estilo de liderazgo inadecuado por parte de los directivos y estos se muestran autoritarios y dictatoriales, entonces los subordinados copian la forma de actuar de los directivos. Su principal forma de motivar es la ausencia de castigos y los trabajadores tienen como única motivación el trabajo que les permita cubrir sus necesidades primarias. Las consecuencias observadas en este tipo de empresas es que existe desmotivación de su plantilla, pero también una mala calidad de servicio al cliente, resultados negativos a largo plazo, importante absentismo laboral, falta de compromiso e identificación del trabajador con la empresa y el puesto y mayores niveles de estrés, felizmente cada vez hay menos empresas de este tipo en el mercado laboral, porque ahora hay una mayor responsabilidad social empresarial y mayores exigencias éticas y morales impulsadas por la Organización Internacional del Trabajo (4, 16).
- 2) **Organizaciones liberadoras:** son aquellas organizaciones que promueven la motivación e inspiración de los trabajadores. El leitmotiv de estas empresas es que los trabajadores aportan un valor añadido real a la organización, entonces se preocupan porque el entorno laboral promueva la innovación,

creatividad, comunicación y colaboración. Valoran mucho el talento humano, tienen programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Además tienen proyectos empresariales que son importantes factores de motivación y estimulantes para los trabajadores (4). Es muy valioso dejar de ser una empresa tóxica para ser una empresa liberadora, esto trae resultados muy buenos sobre todo para mejorar la calidad de servicio al cliente, logro de objetivos y metas, identificación con la organización, aporte de ideas innovadoras, entre otros. Trabajar en empresas liberadoras, es muy positivo porque potencia la dignidad de la persona y los trabajadores se sienten con mayor motivación de logro de sus metas y objetivos y esto incrementa la calidad de los servicios y productos, el servicio de atención al cliente, la competitividad, la eficiencia y los resultados (16).

#### **5.1.6. Perspectivas futuras de la motivación laboral**

Las organizaciones actuales son más conscientes de que los recursos humanos representan su principal y más importante ventaja competitiva, porque gracias a ellos es que consiguen el logro de metas y objetivos así como la evolución de la empresa. Es por ello, que se vienen desarrollando nuevas estrategias, filosofías, técnicas y modelos al respecto pensando en que el capital humano es la única esperanza real de las compañías para mejorar y transformar el futuro. El aspecto más importante en todas las tendencias futuras es considerar a las personas como el factor más relevante del mundo empresarial. Actualmente, las personas se enfrentan a grandes retos y cambios en sus modos de vida, principios éticos y valores, expectativas laborales y ello aumenta la importancia de la motivación laboral, como un reto importante que deben tener en cuenta los administradores de recursos humanos. Gracias a la investigación se ha logrado identificar las tendencias futuras de la gestión de la motivación, las cuales se desarrollan en función al compromiso y el desarrollo, estas son las dos principales fuerzas motivacionales, a partir de las cuales se desarrollan nuevos modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo. Las principales perspectivas en la motivación laboral son las siguientes (4):

### a. Generaciones de trabajadores

Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral se necesita tener en cuenta la gestión de las necesidades y objetivos que cada trabajador tiene, por ello, en la actualidad las empresas ubican a los trabajadores en tres posibles generaciones: Baby boomers, Generación X y Millenials y en base a cada uno se establecen diferentes factores motivadores en base a sus características, necesidades, demandas, valores y aspiraciones. De acuerdo a Mascó (18), nunca se debería omitir la correcta gestión de las diferentes generaciones dentro de la empresa, porque esto afecta de modo negativo a la motivación laboral. En la tabla 2 se muestran las principales características de cada una de las generaciones (18):

**Tabla 2. Principales características de las generaciones de trabajadores (18)**

GENERACIONES	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
Baby boomers (1946-1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoran la conciliación laboral y familiar</li> <li>• Valoran la seguridad en el puesto de trabajo</li> <li>• Generación caracterizada por introducción de cambios sociales</li> <li>• Cultivados, idealistas y optimistas</li> <li>• Gustan de las reglas claras y espacio de trabajo limitado a la oficina</li> <li>• Horarios rígidos, responsabilidades individuales y específicas</li> <li>• Estructuras lineales y jerárquicas</li> <li>• Cultura de sacrificio de trabajo, alta disciplina y honra</li> <li>• Pensamiento: El trabajo da una recompensa a largo plazo.</li> </ul>
Generación X (1961-1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoran la estabilidad laboral</li> <li>• Apoyan políticas de flexibilidad y conciliación</li> <li>• Seguros, extrovertidos y competitivos.</li> <li>• Ambiciosos, independientes y escépticos</li> <li>• Crecimiento y trabajo basado en méritos, no en la experiencia</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación a través de la formación y experiencia internacional</li> <li>• Valoran las recompensas inmediatas</li> </ul>
Millennials (1980---...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivencia de las tecnologías y capacidad de interacción</li> <li>• Representan la nueva fuerza de trabajo global</li> <li>• Prolongación de la juventud, superposición fases ciclo vital</li> <li>• Individualistas en opiniones y actuaciones</li> <li>• Grandes aspiraciones, impacientes y ansiosos</li> <li>• Mentalidad digital, fluida y colectiva</li> <li>• El placer determina la dimensión de los logros profesionales</li> <li>• Capacidad de reconocer oportunidades que conectan pasión y trabajo</li> <li>• La velocidad de los proyectos y los resultados los estimula</li> <li>• Constante feedback, rapidez en la toma de decisiones</li> <li>• La pirámide tradicional de las compañías no les motiva</li> <li>• Trabajar con otras generaciones desde la igualdad y el respeto</li> <li>• Autodidactas</li> <li>• Decisión laboral tomada a partir de muchas experiencias</li> <li>• Fin último no es tener un empleo, sino tener un propósito</li> <li>• Movilidad, espacios de trabajo compartido, Home---office</li> <li>• Posibilidad de administrar sus horarios</li> <li>• Camino basado en la flexibilidad</li> <li>• Motivación por adquirir nuevas skills</li> </ul>

Tomado de: “La organización del futuro” de Conger, J. (19).

### **b. Engagement y desarrollo profesional**

De acuerdo a Lukkit (20), los profesionales se sienten motivados cuando encuentran un proyecto laboral ambicioso, significativo y con impacto. Entonces las organizaciones deben enfocar sus futuras estrategias motivadoras en mantener la motivación de los trabajadores a efectos de que estos sean leales. Las políticas de

estímulo a corto plazo deben incluir ofertas de proyectos que aporten significado al trabajo, recompensas inmediatas, retos constantes y la inclusión de programas de movilidad laboral. Se debe desarrollar programas y estrategias para mejorar el compromiso de los trabajadores, el alto desempeño y el desarrollo de nuevas habilidades. Se recomienda a las empresas que aseguren que los cambios en la implementación de estas nuevas políticas motivadoras sean rápidas y eficientes mediante la reestructuración de sus sistemas, que se desarrollen plataformas atractivas para los actuales y futuros trabajadores. Se cuenta con ocho estrategias motivadoras recientemente implementadas por Lukkap, que son (20):

- 1) **Inplacement:** surgió como respuesta a la alta rotación de cambios de trabajo por los actuales profesionales su objetivo es desarrollar programas de motivación que retengan el talento de la empresa. El “inplacement” busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía. Su desarrollo se realiza mediante la creación de una red social denominada “UPMO” a través del cual se ayuda al empleado a moverse de manera interna dentro de la empresa, permite conectar en tiempo real con las necesidades de la compañía, fomentando que el trabajador se implique en su carrera profesional en la empresa.
- 2) **Inbranding:** considera que para posicionar una marca en el mercado laboral, primero debe tener una posición potente entre los trabajadores, es decir, que los trabajadores son el primer cliente de la empresa y si ellos están motivados, interiorizarán la marca pudiendo acceder con mayor fortaleza a los resultados y al cliente final. Esta modalidad se desarrolla a través de programas de motivación en los que se tiene pleno conocimiento de cada trabajador y los incentivos están totalmente personalizados dependiendo de la situación y el perfil. Otra modalidad es el S2H que consiste en un programa de motivación para los empleados. S2H nace con la idea de que los trabajadores motivados son los más productivos y para ello desarrolla este programa, su objetivo es aumentar la motivación de la plantilla a través de la actividad física, el programa suma una puntuación en función del esfuerzo físico realizado, y luego estos puntos se canjean por artículos o regalos.

- 3) **Gamification:** es una estrategia en la que se aplican las mecánicas y teorías de juegos en el contexto laboral para motivar a los empleados. Surgió como respuesta a la necesidad de los Millennials de los retos constantes, las recompensas instantáneas y el individualismo. le da mucha importancia al entretenimiento, el cual representa una fuerte tendencia de futuro en el campo de la motivación, y es capaz de modificar la voluntad y los hábitos de los trabajadores (20).
- 4) **Work flow (movilidad):** las empresas que realizan de manera adecuada programas de movilidad tienen un 12% más de probabilidad de aumentar su rentabilidad. Una característica común de las generaciones de trabajadores actuales es que tienen una gran ambición por aprender y moverse para enriquecer su carrera profesional. El Work flow es una tendencia muy usada a corto plazo por las mejores empresas a través de la creación de técnicas de movilidad laboral.
- 5) **Snack learning:** como la formación es uno de los factores más influyentes de la motivación, la estrategia Snack learning es la formación del futuro, que combina el aprendizaje de soft skills y hard skills. Debido a la rapidez del mundo actual, esta formación se realizará a través de breves tutoriales que fomenten la característica autodidacta de los empleados actuales. Las generaciones de trabajadores tienen ambición por formarse y compartir sus conocimientos. Los Millennials quieren transmitir sus conocimientos a los Baby Boomers acerca de herramientas digitales mientras que estos últimos aspiran a ser mentores de los más jóvenes en habilidades de gestión empresarial. Las plataformas que favorecen este intercambio y la formación continua son: Google Tech Talks a través de conversaciones de 10 minutos para compartir conocimientos con los expertos de diversos sectores en un formato de vídeo y por el cual los compañeros pueden compartir sus habilidades adquiridas en la empresa. Y el Level up que es un programa informático de formación perteneciente a la compañía Adobe en el cual, se fomenta en sus usuarios el aprendizaje de nuevas habilidades.
- 6) **Learning by doing:** Los Millennials creen que el aprendizaje individual basado en la experiencia es un gran factor motivador tanto como la enseñanza tradicional y formal. Una de las principales características de estos trabajadores es que son autodidactas y en ello se basan algunas de las futuras tendencias. A corto plazo

se plantea que el aprendizaje no se realice mediante un manual, sino mediante la experimentación individual.

- 7) **Road map:** se basa en que la perspectiva futura de la planificación de la carrera profesional es la posibilidad de que sean los propios trabajadores los que la gestionen y tomen decisiones. Entonces la empresa será la encargada de aportar información necesaria para la toma de decisiones y los planes de carrera futuros deberán ser más flexibles que los actuales.
- 8) **Friendly feedback:** finalizando la relación de las tendencias futuras, tenemos que las herramientas de micro-comunicación y canales de feedback abierto y amigable están ayudando a generar comunicación más constructiva y a dibujar el mapa motivacional de la plantilla. Uno de los programas punteros en relación a esto, es “Happiily”, es un servicio que permite solicitar feedback y enviarlo de manera anónima a managers o empleados, además facilita el contacto con los empleados menos motivados de la plantilla, lo que puede aportar mucha información a la compañía (20).

## 5.2. Desempeño Laboral

### 5.2.1. Concepto

El desempeño de los empleados es un aspecto de vital importancia en la administración de empresas y de recursos humanos. El Desempeño Laboral se ha definido por Bohórquez, como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. Mientras que Chiavenato, señala que el desempeño “es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (21).

De acuerdo a estas definiciones se puede deducir que el desempeño laboral de las personas depende de su comportamiento, pero al mismo tiempo de los resultados obtenidos. Otra definición muy valiosa es la de Stoner, quien dice que el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente,

en el desarrollo de sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas” (22).

Las características del desempeño laboral son (23):

- Constancia y persistencia
- Fuerte orientación hacia las metas
- Destrezas interpersonales
- Administración del tiempo
- El manejo del estrés
- Visualización de la meta
- Creer firmemente en su causa.

### **5.2.2. Dimensiones del desempeño laboral**

#### **a. Participación del empleado**

Es el control y planificación que el empleado puede realizar acerca de sus tareas de esta manera puede sentir más confianza y tiene mayor motivación laboral porque se considera parte de la empresa. Es el mismo trabajador quien realiza el trabajo y por ello puede plantear mejoras o modificaciones que sean eficaces y motivadoras. Esta participación se da conforme el trabajador se identifique más y mejor con su labor y considera valioso su desempeño para su crecimiento personal y valor en la fuerza laboral. Los empleados que tienen gran participación en sus trabajos tienen una mejor identificación con el mismo (22). Se basa en el hecho de fijar metas de forma participativa, que al mismo tiempo sean tangibles, verificables y medibles. A través del proceso participativo se puede aprovechar toda la capacidad de los empleados porque su objetivo radica en que mediante la participación se promueve el compromiso y así se alcanza el éxito de la organización (22).

### **b. Formación de desarrollo profesional**

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, cuando están mejor formados, es decir, que la formación resulta muy valiosa para mejorar su rendimiento y es por ello, que como hemos visto anteriormente en el rubro referido a la motivación, el promover la mejor formación de los trabajadores, es una de las herramientas más actuales en la gestión de la motivación laboral. Además, conforme más motivados formados están los trabajadores para su trabajo, se pueden prevenir varios de los factores de riesgo psicosocial presentes en el trabajo. El desarrollo profesional se inicia desde el momento mismo de la elección de la carrera y si la persona se identifica realmente con la profesión elegida entonces se enriquece o mejora con el propósito de lograr sus metas y objetivos personales y los de la organización.

### **c. Adecuación / ambiente de trabajo**

Para los trabajadores es muy importante sentirse cómodos en el lugar de trabajo, porque esto brinda mayores oportunidades para que se desempeñen de forma eficiente. Es por ello que la selección del personal debe realizarse buscando las personas idóneas para desempeñarse en determinado cargo y que así puedan adecuarse de manera correcta a su puesto y funciones que le son encargadas, entonces se concluye que se debe contratar para cada puesto personas que tengan los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y también que se encuentren motivada y comprometida con el logro de las metas y objetivos de la organización.

Es importante diferenciar el medio ambiente de trabajo, con el ambiente de trabajo, el primero es la ubicación o el entorno donde se desarrollan las acciones de la mano de obra y la permanencia de empleados mientras realiza sus actividades de trabajo; es importante el ambiente de trabajo para la seguridad y la calidad de vida de los trabajadores, por ejemplo se ha señalado que muchos trabajadores, agregando los tiempos de desplazamientos desde sus hogares al trabajo y viceversa, obtienen más del 70% de su tiempo, entonces los encargados de la gestión de recursos humanos,

deben asegurar que tanto el medio ambiente como las características de los trabajos sean lo más agradable posible para lograr el bienestar de los empleados (23).

### **5.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral**

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y en base a ello se han identificado numerosas características individuales, entre las que destacan (22): las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización y en consecuencia producen comportamientos que afectan los resultados. En muchas organizaciones se tienen en cuenta otros factores muy importantes como son: la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, porque si sólo se considera el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo, es por ello que el reconocido Chiavenato señala que “las mediciones individuales del desempeño no pueden revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (22).

### **5.2.4. Métodos de evaluación del desempeño laboral**

En base a la aplicación de la política de recursos humanos que se haya adoptado por la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas es atribuida al gerente, al propio individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño (22).

#### **a. Rol del gerente en la evaluación del desempeño**

En la mayoría de organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, siendo el propio gerente o el supervisor quienes evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, quien suele establecer los criterios e instrumentos de evaluación. Actualmente esta forma de trabajar brinda mayor

libertad y flexibilidad a los gerentes para que efectivamente sean administradores de su personal (22).

### **b. La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio trabajador es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. En estas organizaciones se utiliza la autoevaluación del desempeño, entonces se pide a cada persona que evalúe su propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, en base al cumplimiento de indicadores que le son indicados por el gerente o la organización.

### **c. El individuo y el gerente**

En muchas organizaciones se emplea una modalidad avanzada y dinámica, de la evaluación del desempeño, utilizando para ello la anterior o tradicional modalidad de la administración basada en objetivos (APO), pero actualmente tiene una nueva presentación y es menos traumática que antiguamente, cuando era arbitraria debido a la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los evaluados. Ahora, APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora y está orientada a la evaluación del desempeño por los siguientes cambios:

- c.1. Formulación de objetivos mediante consenso.
- c.2. Compromiso del trabajador para poder alcanzar los objetivos.
- c.3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos.
- c.4. Desempeño.
- c.5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- c.6. Retroalimentación constante e intensiva en la evaluación conjunta.
- c.7. El equipo de trabajo apoya en el proceso de evaluación y se apoya para la mejora constante de cada persona que conforma el equipo.
- c.8. El área de recurso humano, es la modalidad más empleada en organizaciones más conservadoras, aunque está cayendo en desuso por ser extremadamente centralizada y burocrática; en esta modalidad toda la responsabilidad de la

evaluación se delega al área encargada de la administración de recursos humanos

- c.9. La comisión de evaluación se forma una comisión para la evaluación del desempeño, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas que pertenecen a diversas áreas y está formada por miembros permanentes y transitorios.
- g. Evaluación de 360°, este tipo de evaluación se refiere al contexto general que envuelve a cada persona es una evaluación realizada en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, siendo participes del proceso evaluativo el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. es un tipo de evaluación estresante porque el trabajador se encuentra observado por muchas personas que tendrán puntos de vista distintos, muchos positivos y negativos que el trabajador evaluado debe saber afrontar de manera sólida, segura y tranquila (22).

### 5.3. Antecedentes

Huacac (Tacna, 2014), realizó un estudio intitulado: la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa de generación Eléctrica del Sur, periodo 2011 – 2013, participaron un total de 60 personas y encontraron que los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur son directamente proporcionales a sus desempeños laborales en la mayoría de los casos (24).

Salirrosas y Rodríguez (Trujillo, 2015), en su estudio titulado: Estrés laboral y desempeño de los asesores de banca por teléfono del Banco de Crédito del Perú, distrito de la Esperanza - año 2015, tuvo como objetivo determinar la relación entre el nivel de estrés laboral y el desempeño de los asesores de banca por teléfono que laboran en el centro de contacto BCP-Sede La Esperanza. La población de estudio fue de 175 personas, los resultados obtenidos demuestran que existe una relación inversamente significativa entre el nivel de estrés y el desempeño laboral lo que implica que existe un alto nivel de estrés laboral lo que repercute en un deficiente

desempeño laboral. Los factores que influyen en el alto nivel de estrés son la sobrecarga de trabajo, deficiente comunicación entre Jefe-subordinado y trato hostil entre los asesores (25).

Concha, (Ecuador, 2015), en su estudio titulado: La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato, tuvo como objetivo determinar de qué manera la insatisfacción laboral afecta en el desempeño de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato. La población de la investigación fue 60 empleados de la entidad financiera. Los resultados muestran que la satisfacción laboral afecta directamente en el desempeño laboral, además se encontró un bajo nivel de satisfacción laboral y que el desempeño laboral no es adecuado (26).

Suarez, (Arequipa (2016), realizó un estudio titulado: Relación entre las características sociodemográficas, clima organizacional y el grado de motivación laboral del personal del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur (IREN Sur), en una muestra de 142 trabajadores y concluye que el clima organizacional es bueno y excelente en 71,83%; el grado de motivación laboral del personal del IREN Sur es medio en 68,31%, que la principal necesidad de motivación que presenta el personal es la motivación de poder y afiliación y que las características sociodemográficas que se relacionan de forma significativa al grado de motivación laboral son el género, estado civil, tiempo de servicios y el tipo de contrato (27).

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo descriptivo correlacional de corte transversal.

#### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

##### 2.1. Técnicas

Para el estudio se utilizó la técnica de la encuesta.

##### 2.2. Instrumentos

Los instrumentos empleados fueron:

**Escala de Motivación de Steers y Braunstein**, contiene 15 ítems que miden las necesidades de logro, poder, afiliación y el nivel de motivación general (28). El cuestionario de motivación fue elaborado por Steers, R y Braunstein, D, en los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1996, y es utilizado a nivel nacional y local para evaluar la motivación laboral. El instrumento plantea un total de 15 preguntas teniendo para las respuestas una escala de importancia de 1 a 5 en 3 parámetros, es decir que para responder se utiliza una escala del 1 al 2 en absolutamente de acuerdo, 3 en indiferente y del 4 al 5 en absolutamente en desacuerdo, dándole mayor puntuación en cuanto más desacuerdo esté con la afirmación planteada, a través de lo cual es posible identificar las necesidades de motivación dominantes en el personal, dividiéndose en tres tipos de necesidad de motivación:

**La motivación de Logro:** Se define como la tendencia a alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia. Los individuos motivados por el logro fijan metas elevadas

pero realistas, planifican por anticipando, disfrutan asumiendo responsabilidad y desean recibir un feedback inmediato y concreto respecto a los resultados de sus actos. Es el deseo de hacer las cosas mejor, de tener éxito y de sentirse competente, lo define como el éxito en la competición con un criterio de excelencia, es decir, la tendencia a buscar el éxito en las tareas que implican la evaluación del desempeño, la persona con un alto motivo de logro desea triunfar en una tarea que suponga un desafío, afirma que la activación de un motivo de logro prepara a la persona para que realice ciertas conductas, realice tareas moderadamente desafiantes, persista en estas tareas, persiga el éxito y la actividad innovadora e independiente. Según Morán (29): la motivación del logro es el impulso de alcanzar la consecución de metas, de tener éxito, de sobresalir, el incentivo de alcanzar la necesidad del logro es “hacer algo mejor”.

**La motivación de afiliación:** Las personas motivadas por la necesidad de afiliación buscan relaciones cálidas y amistad y tienden a conservar empleos en los que, más allá de su progreso personal puedan sentir que ayudan a otras personas. Las personas con motivación de afiliación, tienen preferencia recurrente o disposición para la interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otros, deseo de afecto y relaciones satisfactorias con otros (29). Las personas con alta motivación de afiliación se unen más a grupos sociales, están más tiempo interactuando con los demás y sus relaciones suelen terminar en amistades más estables y duraderas, también se encuentran diferencias en cuanto al nivel de satisfacción con las relaciones personales a medida que se forman amistades nuevas, y se pasa de conocidos a amigos, las personas con alta motivación de afiliación están más satisfechos con el progreso de sus relaciones, viviendo como una fuente de satisfacción el estrechamiento de amistades, en comparación con las personas con baja motivación de afiliación que están cada vez menos satisfechas al vivir el estrechamiento de sus amistades como agobiante.

**La motivación de poder:** Los motivados por el poder buscan insertarse en actividades que impliquen poder e influencia: ejecutivos, políticos, personal de las fuerzas armadas, etc. Según Morán (29), la motivación por el poder es el impulso de controlar a otros, disposición o preferencia por tener un impacto en otras personas, gusto e interés por el control de situaciones o personas, estos individuos tienen la necesidad de modificar situaciones y destacan con conductas tales como: controlar,

dominar, influir o sancionar a otros para poder conseguir los objetivos propuestos, de manera que una vez que alcanzan el poder lo pueden usar de forma constructiva si están orientados a conseguir los objetivos de la organización, siendo buenos gerentes o de manera destructiva si solo se basan en la consecución de sus metas personales, siendo malos gerentes en este caso.

El motivo del poder está caracterizado por la actividad crónica del sistema nervioso simpático expresado mediante niveles altos de presión sanguínea y liberación sostenida de catecolaminas, lo que hace típico que la persona con alto motivo de poder discuta y se enfade más y tienda a participar en deportes competitivos y tenga más dificultades para dormir de noche, cabe destacar que la actividad simpática si es recompensada produce sensaciones de bienestar, pero si es inhibida puede provocar enfermedad física. Sus conductas más importantes están orientadas hacia el liderazgo y la agresividad (29).

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación en: Alto (de 50 a 75), Medio (de 25 a 49) y Bajo (menor de 25). Para identificar el tipo de necesidad predominante en materia de motivación, las preguntas son agrupadas en tres columnas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se procede a sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante (30):

Ítems de Logros	Ítems de Poder	Ítems de Afiliación
1 : puntaje .....	2 : puntaje.....	3 : puntaje .....
4 : puntaje .....	5 : puntaje.....	6 : puntaje.....
7: puntaje .....	8 : puntaje .....	9 : puntaje.....
10 : puntaje .....	11 : puntaje .....	12: puntaje.....
13 : puntaje .....	14 : puntaje .....	15: puntaje .....
Puntaje: 5 – 25	Puntaje: 5 - 25	Puntaje : 5 – 25

Se consideran resultados positivos o favorables si los valores obtenidos en las tres necesidades (logro, poder y afiliación) o en dos de ellas se encuentran relativamente cercanos, ya que se puede determinar un equilibrio. Los resultados son negativos si existe una desigualdad marcada entre las tres necesidades o si el puntaje estuviera más alto en poder y bajo en logro y afiliación, lo que demostraría un afán por manipular y/o conseguir que los demás se comporten de acuerdo a deseos que obedecen a intereses personales. El rango de resultados se presenta en el siguiente cuadro (30):

MOTIVACIÓN DE LOGRO		MOTIVACIÓN DE PODER		MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN	
Puntaje Mínimo: 5		Puntaje Mínimo: 5		Puntaje Mínimo: 5	
Puntaje Máximo: 25		Puntaje Máximo: 25		Puntaje Máximo: 25	
Nivel Bajo	5 – 11	Nivel Bajo	5 – 11	Nivel Bajo	5 – 11
Nivel medio	12 – 18	Nivel medio	12 – 18	Nivel medio	12 – 18
Nivel alto	19 - 25	Nivel alto	19 - 25	Nivel alto	19 - 25

**Instrumento de Escalas Gráficas de Desempeño Laboral:** elaborado y validado por Edgar Argueta, citado por Huacac (24), es un instrumento autoadministrado, que consta 13 ítems, los cuales miden los componentes: Calidad del trabajo, proactividad y toma de decisiones, el cual se mide sobre una escala de respuestas tipo Likert. Consta de 13 ítems que deben responderse a través de una escala de Likert, siendo las opciones de respuesta: 1: desempeño óptimo, 2: desempeño bueno, 3: desempeño regular, 4: desempeño deficiente y 5: desempeño insuficiente. Este instrumento ha sido validado en el Perú y presenta un Índice de Confiabilidad de 0,96. Para establecer el puntaje final se establecen las siguientes categorías: Desempeño deficiente: 27 – 35 puntos, desempeño regular: 16 – 26 puntos y desempeño bueno: 5 – 15 puntos.

**Ficha de recolección de datos:** se incluyó como datos anexos al cuestionario anterior y sirve para recabar la información de las variables intervinientes.

### 3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

#### 3.1. Ámbito

El estudio fue realizado en la Agencia Arequipa del Banco de Crédito del Perú, la misma que está ubicada en la calle San Juan de Dios 123 – Arequipa, actualmente cuenta con más de 200 trabajadores en la agencia y en el área de ventanilla son 33 trabajadores, de los cuales cuatro son turno mañana, cinco son turno tarde, tres son promotores principales, es decir, que cumplen funciones de ventanilla y de supervisores, las funciones que realizan varían de semana en semana, 21 son turno completo y cinco supervisores que no entran a ventanilla.

El personal de ventanilla está encargado de realizar las diferentes transacciones financieras a solicitud del cliente e identificar las necesidades de los clientes a fin de proponer y recomendar productos y servicios del banco, en el caso de ventanilla los servicios a los que se puede afiliar el cliente son seguros (seguro múltiple y seguro de protección de tarjetas), adicional a esto se tiene una meta determinada de tipo de cambio, es decir un monto de dinero que el banco debe recibir de ganancias por realizar el tipo de cambio de moneda extranjera en ventanilla.

Las ventajas observadas en la sección de ventanilla de la Agencia Arequipa son:

- Grato ambiente laboral.
- Actividades extras que promueven la unidad de la agencia.
- Bono económico al alcanzar las metas.

Mientras que las desventajas son:

- Trabajo bajo presión excesiva para alcanzar las metas establecidas y en el caso de llegar pronto a la meta, se exige aún más para que se vea beneficiada la agencia.
- Reuniones matutinas rutinarias, ahondando únicamente en el tema de venta de seguros.

- Al ser una agencia tan grande la gerencia no conoce a todos sus trabajadores, por lo cual no puede apoyarlos en el caso de que se quiera ascender, ni tampoco pueden brindar motivación de acuerdo a las modalidades sugeridas anteriormente.
- Se tiene que permanecer muchos años trabajando en ventanilla para poder hacer línea de carrera, independientemente de los resultados que se tenga en cuanto a la alcance de metas.
- Algunos clientes son maleducados con el personal de ventanilla y menosprecian el trabajo realizado.
- Condiciones ergonómicas deficientes debido a que durante toda la jornada laboral el trabajador se encuentra sentado, lo cual ocasiona efectos negativos en la salud, no hay pausas en el trabajo que permitieran que el trabajador se pare, camine y pueda reducir el impacto negativo de la posición. La pausa permitida sólo es en la hora de almuerzo.

### **3.2. Temporalidad**

El estudio fue realizado durante los meses de junio a noviembre del 2017.

### **3.3. Unidades de estudio**

#### **3.3.1. Universo**

Está representado por los trabajadores de la Agencia Arequipa del Banco de Crédito del Perú (BCP) los que suman un aproximado de 300 trabajadores.

#### **3.3.2. Muestra**

El estudio fue realizado solamente con el personal que trabaja en las ventanillas de la Agencia Arequipa del Banco de Crédito, los que suman un total de 30 trabajadores.

**Criterios de inclusión:**

- Personas sin límite de edad, de ambos géneros que trabajen en ventanillas de la Agencia Arequipa del BCP que aceptaron participar en el estudio.

**Criterios de Exclusión:**

- Personas que trabajan en Plataforma u otras oficinas del BCP.

**4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Después de que el proyecto de tesis fue aprobado, se coordinó con la Gerencia de la Agencia Arequipa del BCP, para que nos autorizarán a desarrollar la investigación.
- Luego de que nos autorizaron a realizar el estudio, se identificó a las unidades de estudio y previa explicación del propósito de la investigación, se les pidió su aceptación para participar en la misma.
- Obtenida la autorización se aplicaron los instrumentos de forma individual, cuando no se encontraban atendiendo al público.
- Concluida la etapa de recolección de datos, se realizó la tabulación en una base de datos mismos en el programa Excel versión 6.0. Luego se realizó el análisis estadístico de los datos. Los resultados son presentados en tablas y gráficos.

**5. RECURSOS****5.1. Humanos**

Investigadoras:

Srta. Mary Zoila Carnero Lira.

Srta. Karla Yamily Guaylupo Fernández.

**5.2. Materiales**

Instrumentos de recolección de datos, computadora e insumos, material de escritorio, paquete estadístico.

**5.3. Financieros:** Recursos propios.



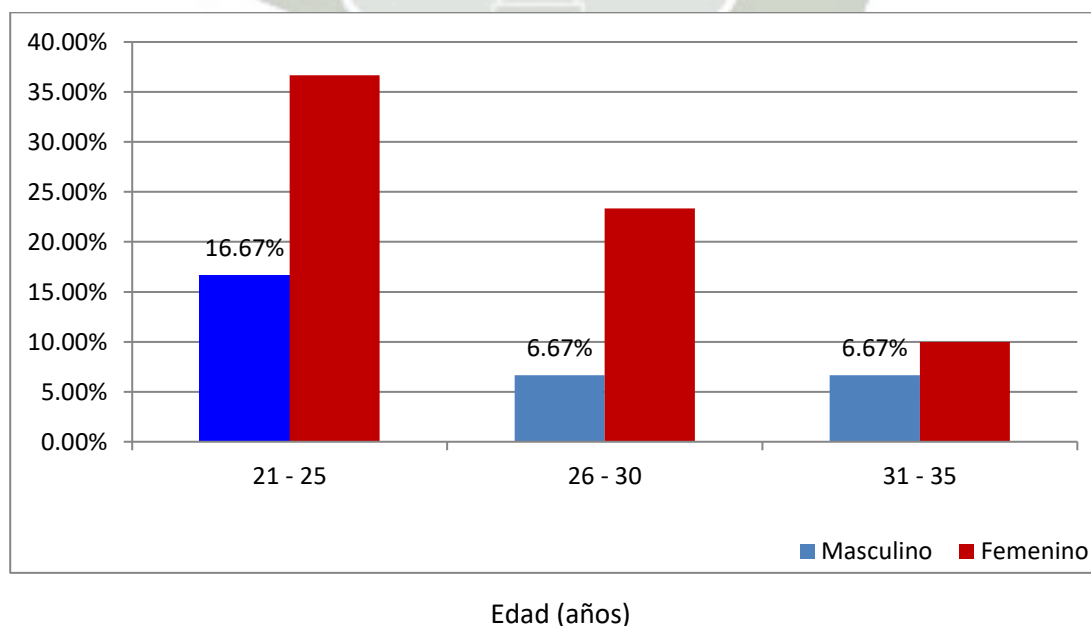
Las tablas que se presentan a continuación, describe las características de las unidades de estudio, las mismas que han sido consignadas como variables intervinientes, incluye la descripción de la edad, género y tiempo de trabajo.

**TABLA 3**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR EDAD SEGÚN GÉNERO AGENCIA**  
**AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**

GÉNERO EDAD (años)	Masculino		Femenino		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
21 – 25	5	16,67	11	36,67	16	53,33
26 – 30	2	6,67	7	23,33	9	30,00
31 - 35	2	6,67	3	10,00	5	16,67
TOTAL	9	30,00	21	70,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 1**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR EDAD SEGÚN GÉNERO AGENCIA**  
**AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla y gráfico, que las edades del personal se encuentran distribuidas desde los 21 años hasta los 32 años, el 53,33% de trabajadores tienen edades comprendidas entre los 21 a 25 años; el 30% entre 26 a 30 años y el 16,67% de 31 a 35 años. La edad promedio del personal es de 26, 5 años. En cuanto al género, se observó un franco predominio del género femenino, que representa al 70% del total, mientras que el género masculino es el 30%.

Estos resultados nos demuestran que el personal de la agencia Arequipa se encuentran incluidos en la generación de los Millennials, confirmando lo señalado por la literatura acerca de que representan la nueva fuerza de trabajo global, pero también que tienen grandes aspiraciones, son impacientes y ansiosos, situación que de acuerdo a la descripción dada anteriormente acerca de las ventajas y desventajas de trabajar en la Agencia Arequipa, en muchos aspectos, estos trabajadores Millennials, no podrían desempeñarse al máximo de sus potencialidades ni tampoco tener mucho potencial de desarrollo de acuerdo al ciclo vital en que se encuentran.

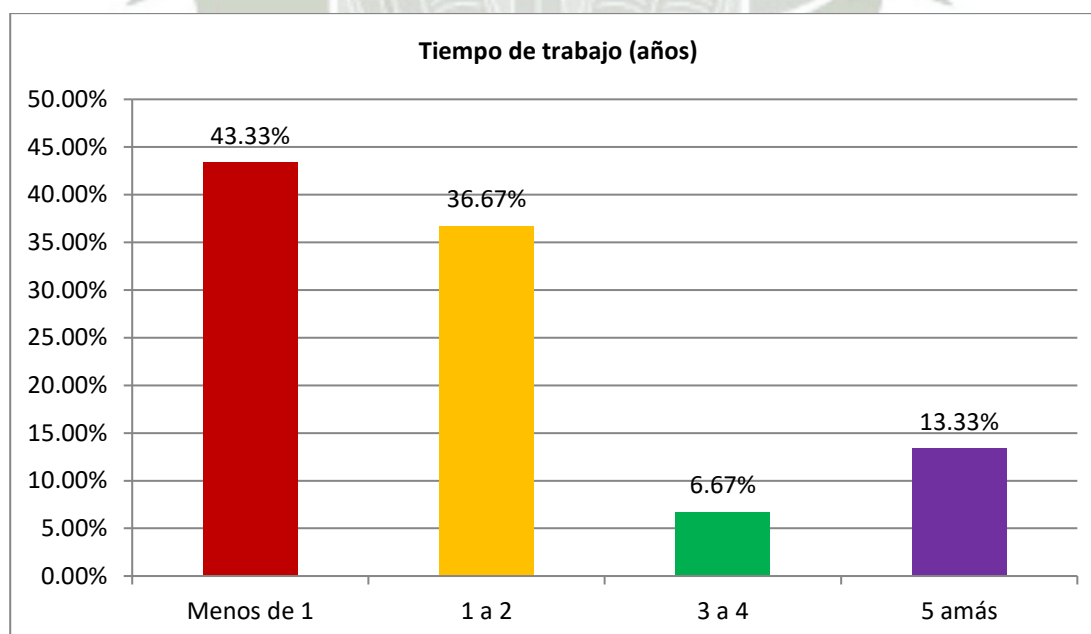


**TABLA 4**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR TIEMPO DE TRABAJO**  
**AGENCIA AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**

<b>TIEMPO DE TRABAJO (años)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Menos de 1	13	43,33
1 - 2	11	36,67
3 - 4	2	6,67
5 a más	4	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 2**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR TIEMPO DE TRABAJO**  
**AGENCIA AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla y gráfico, que el tiempo de trabajo del personal es de menos de un año en 43,33%, de uno a dos años en 36,67%, de tres a cuatro años en 6,67% y de cinco años a más en 13,33%. El tiempo promedio de trabajo en la Agencia Arequipa es de 21 meses.

Estos resultados concuerdan con la literatura (20, 22), que señala que en la actualidad la mayoría de empresas tienen una alta rotación de personal, lo cual se da también en la población estudiada en el presente trabajo, porque la Agencia Arequipa tiene una presencia importante en el mercado de Arequipa mayor a 30 años, sin embargo, casi todos los trabajadores tienen un tiempo de servicio que no llega a los tres años.



En la tabla 5, 6 y 7, así como en los gráficos, se presentan los resultados obtenidos de la medición de la variable independiente que es la motivación laboral.

**TABLA 5**  
**RESPUESTAS DEL PERSONAL A LOS ITEMS DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL**

ÍTEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Trato de superar mi desempeño pasado en el trabajo (L)	18	60,00	9	30,00	2	6,67	0	0,00	1	3,33	30	100,00
2. Disfruto la competencia y ganar (P)	14	46,67	15	50,00	0	0,00	0	0,00	1	3,33	30	100,00
3. A menudo hablo con los que me rodean de asuntos no laborales (A)	12	40,00	15	50,00	0	0,00	2	6,67	1	3,33	30	100,00
4. Disfruto de los retos difíciles (L)	15	50,00	11	36,67	2	6,67	1	3,33	1	3,33	30	100,00
5. Disfruto estar a cargo (P)	13	43,33	11	36,67	3	10,00	2	6,67	1	3,33	30	100,00
6. Quiero agradar a los demás (A)	6	20,00	17	56,67	4	13,33	2	6,67	1	3,33	30	100,00
7. Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas propias de mi trabajo (L)	22	73,33	7	23,33	0	0,00	0	0,00	1	3,33	30	100,00
8. Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo (P)	9	30,00	11	36,67	6	20,00	3	10,00	1	3,33	30	100,00
9. Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo (A)	14	46,67	13	43,33	2	6,67	0	0,00	1	3,33	30	100,00
10. Disfruto al establecer y lograr metas realistas (L)	17	56,67	11	36,67	1	3,33	0	0,00	1	3,33	30	100,00
11. Gozo al influenciar a otras personas para que sigan mi camino (P)	12	40,00	11	36,67	5	16,67	1	3,33	1	3,33	30	100,00
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones (A)	10	33,33	15	50,00	4	13,33	0	0,00	1	3,33	30	100,00
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil (L)	16	53,33	13	43,33	0	0,00	0	0,00	1	3,33	30	100,00
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor (P)	13	43,33	15	50,00	1	3,33	0	0,00	1	3,33	30	100,00
15. Disfruto al trabajar con otros más que trabajar solo (A)	15	50,00	12	40,00	1	3,33	1	3,33	1	3,33	30	100,00

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: 1: totalmente de acuerdo, 2: de acuerdo, 3: no sé, 4: en desacuerdo, 5: absolutamente en desacuerdo

(L): motivación de logro, (A): motivación de afiliación, (P): motivación de poder.

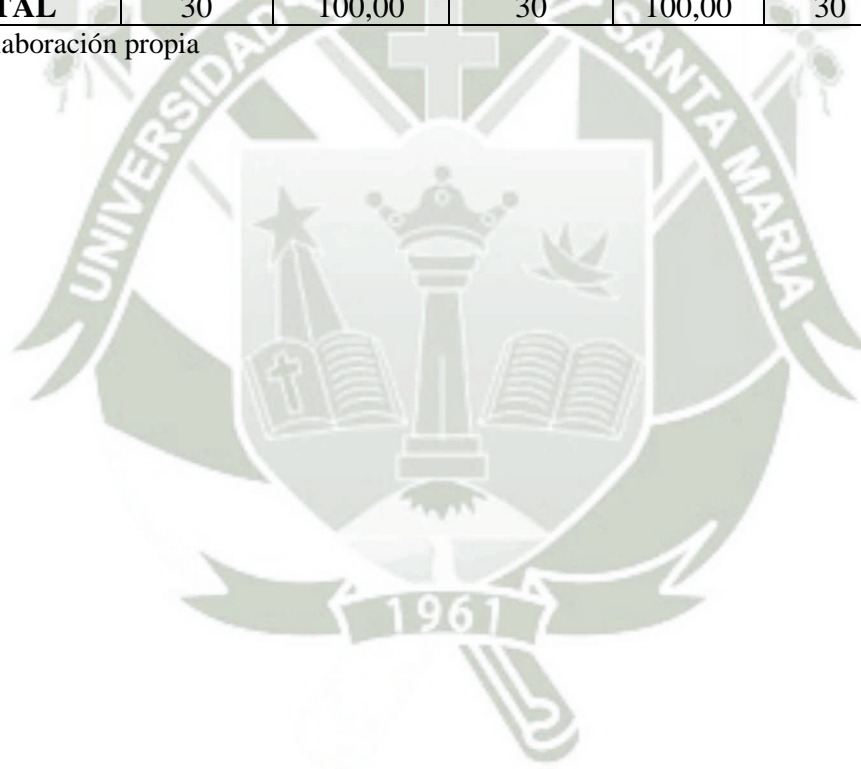
En la tabla precedente se observó las respuestas que el personal dio a cada ítem de la Escala de Motivación, podemos destacar respecto a dichos resultados, que en la mayoría de ítems, las personas respondieron las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo, algunas personas respondieron la alternativa no sé, muy pocas respondieron en algún ítem la alternativa en desacuerdo y algunas respondieron que se encontraban muy en desacuerdo.



**TABLA 6**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR TIPO DE MOTIVACIÓN LABORAL.**  
**AGENCIA AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**

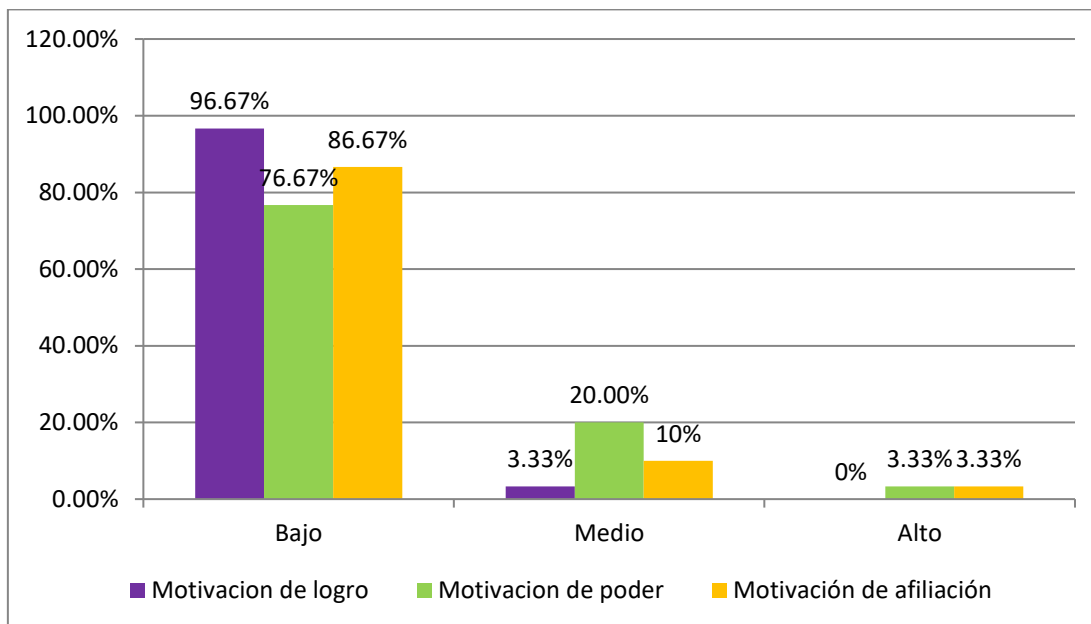
TIPO NIVEL	MOTIVACIÓN DE LOGRO		MOTIVACIÓN DE PODER		MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN	
	F	%	F	%	F	%
Bajo	29	96,67	23	76,67	26	86,67
Medio	1	3,33	6	20,00	3	10,00
Alto	0	0,00	1	3,33	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia



### GRÁFICO 3

#### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR TIPO DE MOTIVACIÓN LABORAL. AGENCIA AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla y gráfico, que la motivación que predomina en el personal de la Agencia Arequipa es la motivación de logro, siendo baja en el 96,67%, media en 3,33% y alta en 0%. En segundo lugar tenemos la motivación de poder, que fue baja en 76,67%, media en 20% y alta en 3,33%, y la motivación de afiliación que fue baja en 86,67%, media en 10% y alta en 3,33%.

De acuerdo a estos resultados se puede señalar que el personal al tener baja motivación de logro, no tiene tendencia a alcanzar cuando se contempla la evaluación del desempeño, ni tampoco se interesa por cumplir con estándares de excelencia, al haber obtenido un nivel bajo, se concluye que no se fijan metas no planifican por anticipando, no disfruta asumir responsabilidad ni desean recibir un feedback inmediato y concreto respecto a los resultados de sus actos. No tienen el deseo de hacer las cosas mejor, de tener éxito y de sentirse competente, como lo señala (29): la motivación del logro es el impulso de alcanzar la

consecución de metas, de tener éxito, de sobresalir, el incentivo de alcanzar la necesidad del logro es “hacer algo mejor”.

También hemos observado una baja motivación de afiliación y esto indica que el personal no se preocupa por buscar relaciones cálidas ni amistad sincera con sus compañeros, al parecer existe una marcada competencia e incluso rivalidad entre compañeros de la sección y no muestran interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otros, deseo de afecto y relaciones satisfactorias con otros compañeros.

También se observa baja motivación de poder, lo que nos indica que el personal no tiene interés por el poder buscar insertarse en actividades que impliquen poder e influencia.

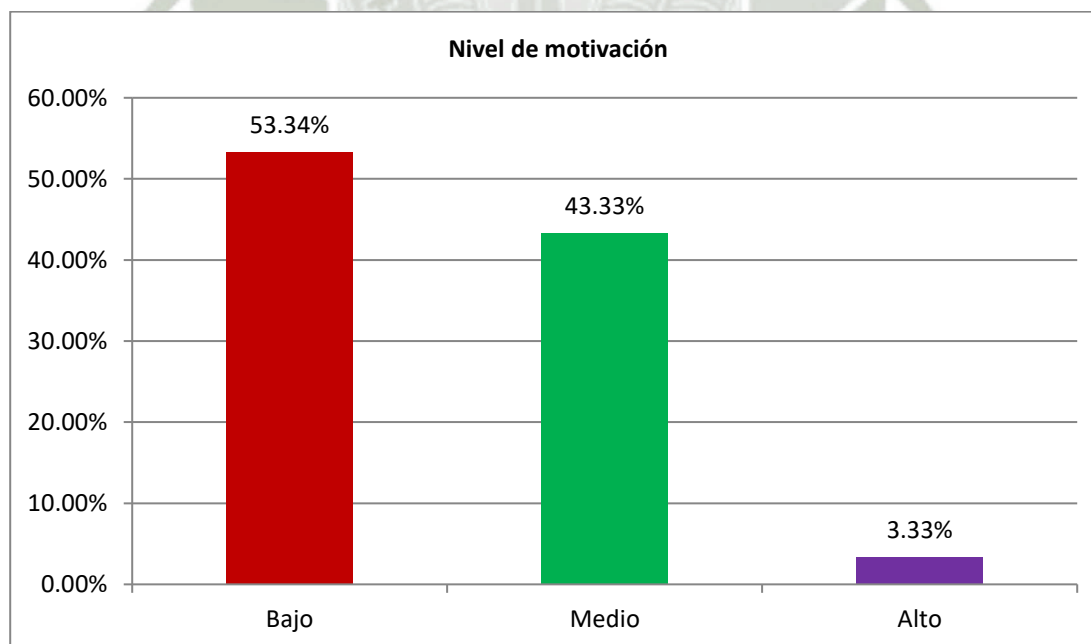


**TABLA 7**  
**NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA AREQUIPA,**  
**BANCO DE CRÉDITO, 2017**

<b>NIVEL DE MOTIVACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bajo	16	53,34
Medio	13	43,33
Alto	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 4**  
**NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA AREQUIPA,**  
**BANCO DE CRÉDITO, 2017**



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla y gráfico que el nivel de motivación del personal de la Agencia Arequipa es bajo en 53,34%, medio en 43,33% y alto sólo en 3,33%.

Es decir, que el personal no se encuentra motivado para el desarrollo de su trabajo, lo cual se debe principalmente al hecho de que la institución no ofrece mayores ventajas en relación a la posibilidad de realizar línea de carrera, ni tampoco se preocupa por el bienestar del personal, situación que es percibida por los trabajadores, de manera que trabajan pero sin dar su mejor esfuerzo por tener una adecuada motivación.



Los resultados obtenidos de la evaluación de la variable dependiente que es el desempeño laboral han sido analizados en la tabla 8 en función de los ítems, luego en la tabla 9 se presenta el nivel de desempeño laboral y finalmente en la tabla 10 se analiza la relación entre ambas variables.

**TABLA 8**  
**RESPUESTAS DEL PERSONAL A LOS ÍTEMS DE LA ESCALA GRÁFICA DE DESEMPEÑO LABORAL**

ÍTEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Producción: volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente	9	30,00	9	30,00	12	40,00	0	0,00	0	0,00	30	100,00
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	5	16,67	16	53,33	7	23,33	2	6,67	0	0,00	30	100,00
Conocimiento: del trabajo, grado de conocimiento del trabajo	16	53,33	11	36,67	3	10,00	0	0,00	0	0,00	30	100,00
Cooperación: actitud hacia la institución, la jefatura y los compañeros de trabajo	9	30,00	16	53,33	5	16,67	0	0,00	0	0,00	30	100,00
Características individuales	12	40,00	14	46,67	4	13,33	0	0,00	0	0,00	30	100,00

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: 1: Óptimo, 2. Bueno, 3: Regular 4: Deficiente, 5: Insuficiente

Se observa en la tabla que en el indicador de producción, el 40% del personal evaluó su desempeño como regular y porcentajes similares de 30% lo calificaron como óptimo o bueno, mientras que ningún trabajador lo calificó como deficiente o insuficiente.

En el indicador de calidad, el 53,33% evaluó su desempeño como bueno, 23,33% regular, 16,67% considera que la calidad de su trabajo es óptima y el 6,67% la considera deficiente.

En el indicador de conocimiento del trabajo, el 53,33% lo califica como óptimo, el 36,67% lo califica como bueno y el 10% como regular.

El indicador de cooperación, fue calificado como bueno por el 53,33% de trabajadores, óptimo en 30% y regular en 16,67%.

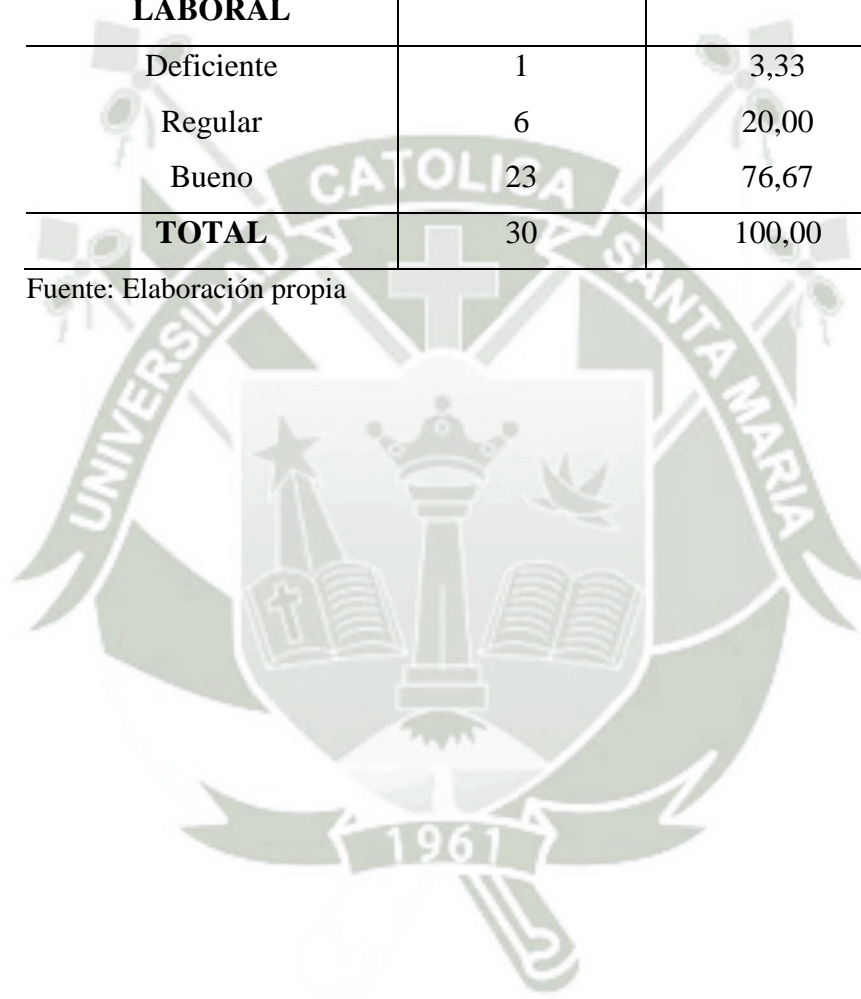
Por último el indicador de características individuales, fue calificado por el 46,67% como bueno, 40% como óptimo y 13,33% como regular.

**TABLA 9**

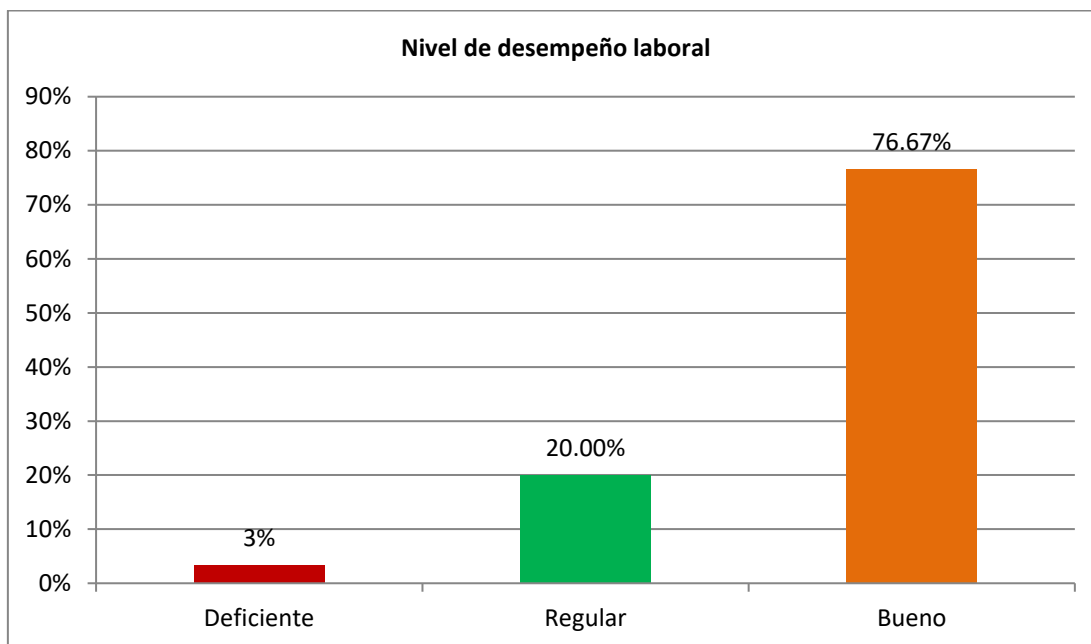
**NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA AGENCIA  
AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**

<b>NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Deficiente	1	3,33
Regular	6	20,00
Bueno	23	76,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia



**GRÁFICO 5**  
**NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA AGENCIA**  
**AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla y gráfico, que el nivel de desempeño laboral del personal de ventanillas de la Agencia Arequipa del Banco de Crédito, es bueno en 76.67%, regular en 20%, y deficiente en 3%.

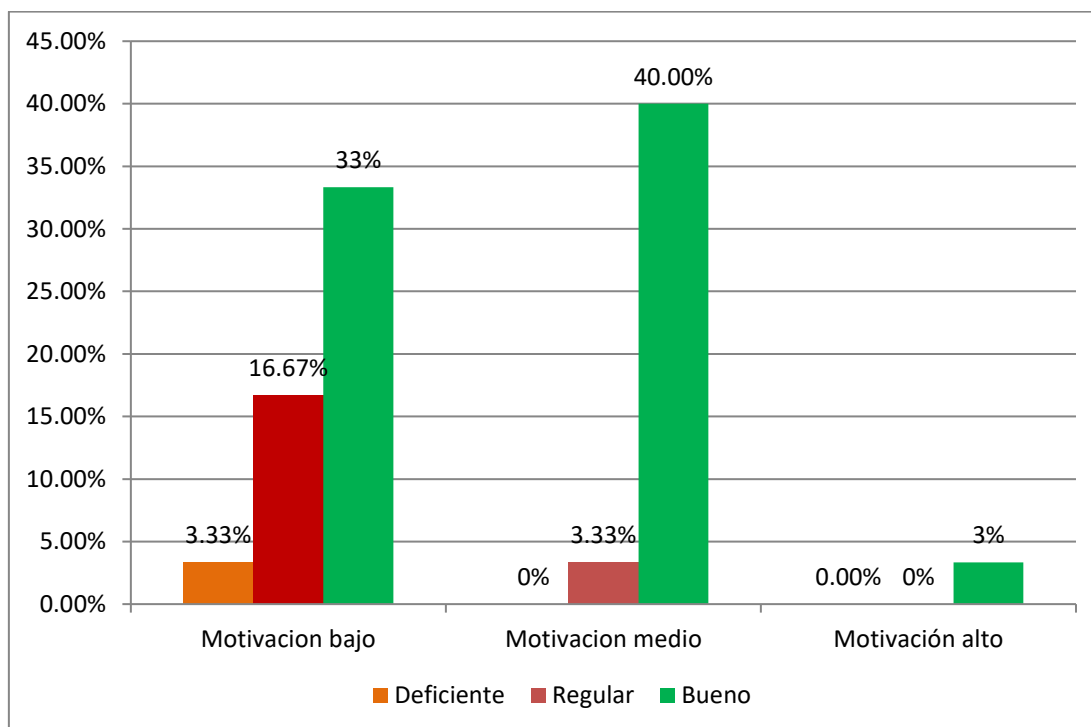
**TABLA 10**  
**RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL**  
**PERSONAL DE LA AGENCIA AREQUIPA,**  
**BANCO DE CRÉDITO, 2017**

Nivel de desempeño laboral	Deficiente		Regular		Bueno		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Motivación</b>								
Bajo	1	3,33	5	16,67	10	33,33	16	53,34
Medio	0	0,00	1	3,33	12	40,00	13	43,33
Alto	0	0,00	0	0,00	1	3,33	1	3,33
<b>TOTAL</b>	1	3,33	6	20,00	23	76,67	30	100,00

Fuente: Elaboración propia

$X^2 = 3,846$   $p < 0,05$

**GRÁFICO 6**  
**RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL**  
**PERSONAL DE LA AGENCIA AREQUIPA,**  
**BANCO DE CRÉDITO, 2017**



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla y gráfico que el 3,33% de trabajadores que tienen baja motivación tienen desempeño deficiente, el 16,67% de los que tienen motivación media y 3,33% de los que tienen motivación alta, tienen desempeño regular. En los trabajadores que tienen desempeño bueno, el 40% y 33,33% tienen motivación media y baja respectivamente.

La prueba de Ji cuadrado encuentra relación estadísticamente significativa que demuestra que el desempeño laboral se relaciona de manera directa con el nivel de motivación del personal.

**TABLA 11**  
**CORRELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO LABORAL, EDAD,**  
**GÉNERO Y TIEMPO DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA AGENCIA**  
**AREQUIPA, BANCO DE CRÉDITO, 2017**

<b>Variable</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Edad (1)	1	-0,10	0,42	-0,10	-0,10	-0,09	-0,08	-0,11
Género (2)		1	0,36	0,06	0,02	-0,00	0,04	-0,07
Tiempo de trabajo (3)			1	-0,32	-0,36	-0,34	-0,32	-0,39
Motivación de Logro(4)				1	0,96	0,97	0,98	0,81
Motivación de poder (5)					1	0,97	0,96	0,93
Motivación de afiliación (6)						1	0,99	0,86
Motivación general (7)							1	0,84
Desempeño laboral (8)								1

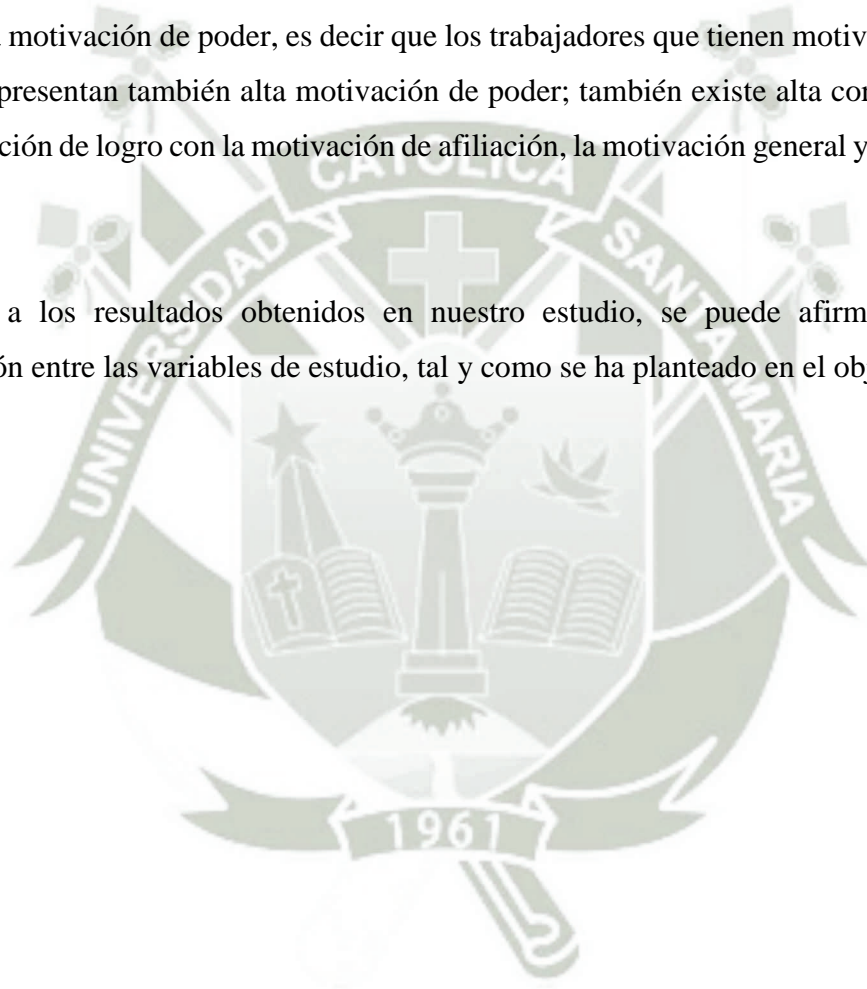
Fuente: Elaboración propia

En la tabla que precede se ha analizado la forma como se correlacionan todas las variables entre sí mediante la aplicación de la Correlación de Pearson, la cual es una técnica estadística que permite medir la intensidad de la relación que puede existir entre dos variables, para interpretar el resultado de la Correlación de Pearson, se tiene en cuenta que si el resultado es de 0,10 a 0,29 o de -0,10 a -0,29, entonces tenemos una correlación baja entre las variables, en el presente estudio encontramos baja correlación entre la edad y el género, edad y motivación de logro, edad y motivación de poder, edad y motivación de afiliación, edad y el nivel de motivación general y entre la edad y el desempeño laboral. El género también presenta correlaciones bajas con la motivación de logro, poder, afiliación, motivación general y desempeño laboral.

El nivel de correlación se considera moderado cuando los valores de  $r$  se encuentran entre 0,30 a 0,49 o -0,30 a -0,49, y en tal sentido hemos encontrado que existe correlación moderada entre el género y el tiempo de trabajo, el tiempo de trabajo y la motivación de logro, poder y afiliación, así como con el nivel de motivación general y desempeño laboral, obteniendo que las mujeres presentan mejores puntajes de correlación a diferencia de los hombres quienes tienen puntaje menor.

Las correlaciones son altas cuando el valor de  $r$  está comprendido entre 0,50 a 1,0 o de -0,50 a -1,0, y en nuestro estudio hemos encontrado correlaciones altas entre la motivación de logro y la motivación de poder, es decir que los trabajadores que tienen motivación de logro más alta presentan también alta motivación de poder; también existe alta correlación entre la motivación de logro con la motivación de afiliación, la motivación general y el desempeño laboral.

En base a los resultados obtenidos en nuestro estudio, se puede afirmar que existe correlación entre las variables de estudio, tal y como se ha planteado en el objetivo general.



## CONCLUSIONES

### PRIMERA

La motivación de logro es la tendencia a alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia, se ha observado según los resultados de los ítems de la motivación de logro, que el porcentaje es bajo en un 96,67%. La motivación de poder, hace referencia al impulso de controlar a las otras personas, conforme los resultados de los ítems, obtenemos un bajo nivel de motivación de poder en un 76,67%. La motivación de afiliación es aquella por la que el personal busca tener relaciones cálidas y de amistad y tienden a conservar empleos, y en nuestro estudio de acuerdo con todos los ítems que evalúan la motivación de afiliación, obtenemos una motivación también baja en un porcentaje de 86,67%.

### SEGUNDA

Al analizar los puntajes obtenidos en el instrumento, se ha encontrado que no existe equilibrio entre los tipos de motivación laboral, por tanto el nivel de motivación que presenta el personal de ventanilla de una agencia bancaria es bajo en 53,34%, esto se debe a que las personas que tienen motivación de poder contradicen sus respuestas respecto a la motivación de afiliación, por tanto, los resultados obtenidos nos muestran que existen resultados negativos porque existe desigualdad marcada entre las tres necesidades, existiendo por tanto un afán de conseguir un logro personal, impulsado por la motivación de poder y soslayado por la necesidad de afiliación.

### TERCERA

El desempeño laboral del personal de ventanilla de una agencia bancaria es bueno 76,67%. Destacan entre nuestros resultados, que la mayoría de trabajadores han calificado la producción de su trabajo como óptima o buena; en la calidad del trabajo, la mayoría de trabajadores la califican como buena y regular; en el conocimiento del trabajo, la mayoría la califica como óptima y buena; en la cooperación en el trabajo destacan las calificaciones de

bueno, óptimo y regular; en cuanto a las características individuales, la mayoría se evaluó con el puntaje de bueno, óptimo y regular.

#### **CUARTA**

Se ha demostrado que existe relación estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral en el personal de ventanilla de una agencia bancaria.



## RECOMENDACIONES

### PRIMERA

Considerando los resultados obtenidos en el nivel de motivación laboral, que son bajos, se sugiere a la jefatura de la sección de ventanillas de la agencia bancaria así como a la gerencia, que tengan en cuenta los resultados de la presente investigación a efectos de poder realizar un análisis sobre los aspectos que inciden en la baja motivación laboral e implementar un programa de mejoramiento de la motivación laboral, para lo cual, podrían considerar el empleo de algunas de las modalidades de motivación más actuales y que han demostrado brindar excelentes resultados en grandes corporaciones.

### SEGUNDA

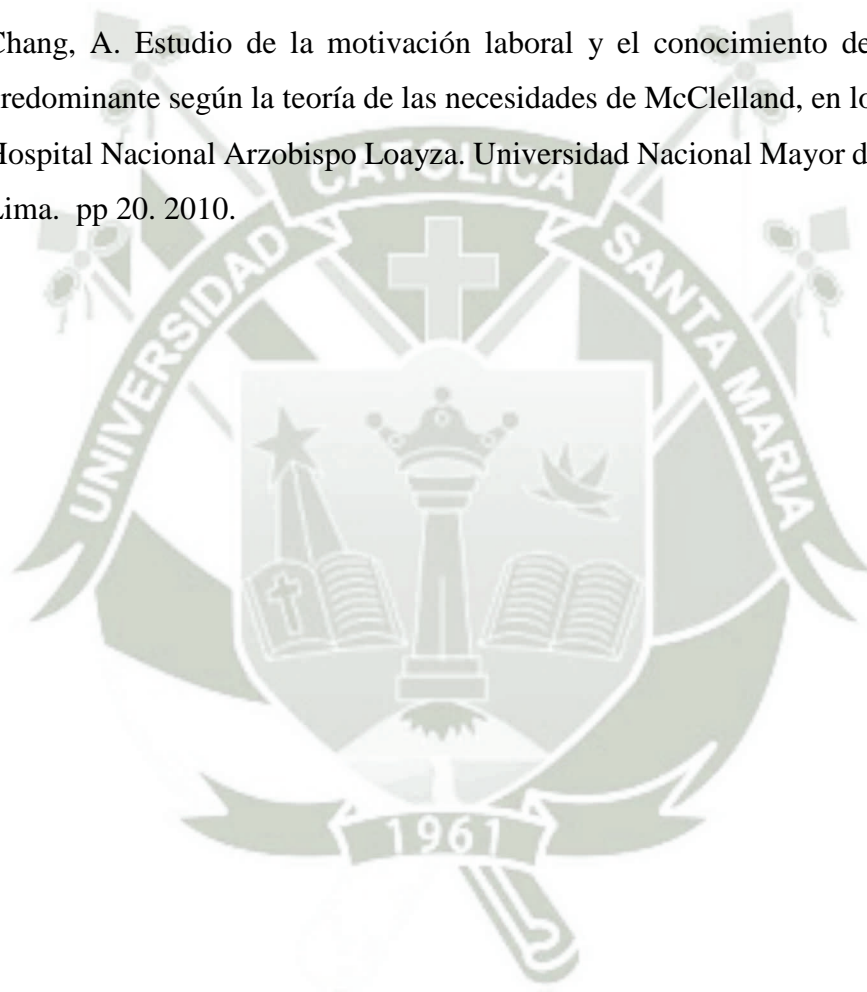
De igual manera, se ha encontrado en el presente estudio, que el desempeño laboral del personal es bueno en su mayoría, seguido por un resultado regular y por ello, nos permitimos sugerir a la Gerencia de la Agencia que considere nuestros resultados a efectos de poder aplicar incentivos al mejoramiento tanto de la motivación laboral como del desempeño, asimismo, realizar evaluaciones del desempeño laboral usando tanto la metodología del rol del gerente en la evaluación, así como también la autoevaluación del personal, a fin de poder tener un resultado óptimo. Con los resultados obtenidos concluimos que es necesario que en la agencia bancaria en la que se ha efectuado el estudio se realice un programa de mejoramiento, orientadas en primer lugar a mejorar las condiciones de trabajo del personal, a darle el valor que el recurso humano merece en las instituciones de trabajo, a utilizar diferentes herramientas de mejora de la motivación laboral, tras lo cual, se deberían obtener mejoras en la evaluación del desempeño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 9ma edición. Edit Prentice Hall. México, 2006.
2. Pérez, N., Rivera, P. “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013.” Tesis presentada a la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Escuela de Post grado para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial. Iquitos – Perú, 2015.
3. López, A. La Motivación. Edit. Lucas Morea Sinexi S.A. España. 2002.
4. Peña, C. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Trabajo de Grado presentado a la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la Universidad Pontificia Comillas Madrid. 2015.
5. Valderrama, B. Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas. Prentice Hall-Financial Times, Pearson. 2010.
6. Naranjo, P. Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Educación 2009. 33(2).
7. Reeve, J. Motivación y emoción. Persona, 2003, n°6. 227-229.
8. Reid, A. Maslow’s theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis. PhD Qualifying Examination School of social welfare university of California. Berkeley.2008.
9. Solana, R. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas. S.A. Argentina, 2007.
10. Kreitner y Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. McGraw-Hill. Madrid. 1997.
11. Sánchez, C. Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?. Acción Psicológica, 2008, Vol 5. 9-28.
12. Acosta, M. 100 errores en la dirección de personas. Business & Marketing School ESIC. Madrid, ESIC. 2011.
13. Muro, R. II Informe Employer branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad. España. 2015.
14. Farh, C. y Henion, A. Abusive leadership infects entire team. Research Project. Michigan State University. 2014.

15. Leboeuf, M. Muro, P. El Gran Secreto de la Motivación. 2º edic. Barcelona, Empresa Activa. 2009.
16. Miqinela, D. Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores. Observatorio laboral revista venezolana, 2011; Vol 4, nº8. 37-51. Venezuela.
17. Urcola, L. La motivación empieza en uno mismo. Empresa Activa, 3ª edición. ESIC. 2011.
18. Masco, A., Jaén, A. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Memoria para optar al grado Doctor. Universidad Complutense de Madrid. España, 2010.
19. Conger, M. Manpower Professional Estudio de proyección de empleo. España. 2010.
20. Lukkap Spain “Presente y futuro del mercado laboral”. Research Project. 2014.
21. Bohoquez, L. Arauja y Guerra. Venezuela: Prentice Hall. 2007.
22. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. 2006.
23. Reynaga, Y. Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Tesis presentada a la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015.
24. Huacac, M. La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la Empresa de generación Eléctrica del Sur, periodo 2011 – 2013. Tesis presentada a la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración. Tacna. 2014.
25. Salirrosas, E., Rodríguez, C. Estrés laboral y desempeño de los asesores de banca por teléfono del Banco de Crédito del Perú, distrito de la Esperanza - año 2015. Tesis presentada a la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Trujillo. 2015.
26. Concha, A. La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato. Tesis presentada a la facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato para obtener el Título de Psicólogo Industrial. Ambato – Ecuador. 2015.

27. Suarez, J. Relación entre las características sociodemográficas, clima organizacional y el grado de motivación laboral del personal del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur (IREN Sur). Tesis presentada a la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional de San Agustín para optar el Grado Académico de Magister en Administración y Gestión. Arequipa, 2016.
28. Steers, R. y Braunstein, D. A behaviorally based measure of manifest needs in work settings *Journal of Vocational behavior*, Vol II, USA. 1996.
29. Morán, C. Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos. Salamanca: Amaru. 2012.
30. Chang, A. Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. pp 20. 2010.





ANEXO 1

ESCALA DE MOTIVACIÓN DE STEERS, R Y BRAUNSTEIN

Encierre en un círculo lo que más de acuerdo está en la forma en la que usted se siente.

Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo o de su experiencia.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Absolutamente en desacuerdo
		1	2	3	4	5
1	Trato con ahínco de superar mi desempeño pasado en el trabajo (L)					
2	Disfruto la competencia y ganar (P)					
3	A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales (A)					
4	Disfruto de los retos difíciles (L)					
5	Disfruto estar a cargo (P)					
6	Quiero agradecer a los demás (A)					
7	Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas propias de mi trabajo (L)					
8	Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo (P)					
9	Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo (A)					
10	Disfruto al establecer y lograr metas realistas (L)					
11	Gozo al influenciar a otras personas para que sigan mi camino (P)					
12	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones (A)					
13	Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil (L)					
14	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor (P)					
15	Disfruto al trabajar con otros más que trabajar sólo (A)					

## ANEXO 2

### INSTRUMENTO DE ESCALAS GRÁFICAS DE DESEMPEÑO LABORAL

Número..... Fecha.....

Área de trabajo.....

<b>Desempeño en la función: Considera solo su desempeño actual en su función.</b>					
	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>Producción</b> Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias, muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior, excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio, su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	Nunca es satisfactorio, comete errores, numerosos errores
<b>Conocimiento</b> Del trabajo, grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo, necesita capacitación	Tiempo poco conocimiento del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud hacia la institución, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración, es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo en equipo	No demuestra buena voluntad, solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar
<b>Características individuales: Considere solo sus características individuales y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo</b>					
Comprensión de situaciones, grado en que capta la esencia de un problema, capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción

**ANEXO 3**  
**FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Edad.....

Género ( ) Masculino ( ) Femenino

Tiempo de trabajo.....meses o años

MUCHAS GRACIAS

