

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Motivación laboral en los nuevos colaboradores de una consultora de
Lima, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada de Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Grecia Fiorela Farías Estrada

Lima – Perú

2017

DEDICATORIA

A mis padres que siempre me apoyaron y motivaron para prosperar en la vida, a ellos que cultivaron valores importantes que contribuyen en mi formación y que hacen de mí una persona con principios.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores que con gusto compartieron su conocimiento, pero con especial atención a mis asesores, que estuvieron constantes y pendientes con sus consejos para que este trabajo se lleve a cabo.

ÍNDICE

ÍNDICE	iv
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
PRESENTACIÓN	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I	1
Planteamiento del Problema.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1. Problemas específicos.....	2
1.3. Objetivo general.....	3
1.3.1. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación e Importancia.....	4
CAPÍTULO II	5
Marco Teórico	5
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. Antecedentes internacionales	5
2.1.2. Antecedentes Nacionales	8
2.2. Bases teóricas	10
2.2.1 Enfoque cognitivo.....	10
2.2.2 Teorías relacionadas a la motivación.....	11
2.2.3 Enfoques de la motivación.....	16
2.2.4 Clasificación de la motivación	18
2.2.5 Dimensiones de la motivación.....	19
2.2.6 Variables que influyen en la motivación laboral	20
2.2.7 Tipos de motivos.....	22
2.2.8 Ciclo motivacional.....	22
2.3. Definición conceptual.....	23
CAPITULO III	25
Metodología.....	25

3.1.	Tipo y diseño utilizado	25
3.1.1.	Tipo y enfoque	25
3.1.2.	Diseño de investigación.....	25
3.2.	Población y muestra	25
3.3.	Identificación de la variable y su operacionalización.....	26
3.4.	Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	28
3.4.1.	Técnicas directa e indirecta	28
3.4.2.	Instrumento.....	28
3.4.3.	Análisis Psicométrico.....	29
3.4.4.	Confiabilidad.....	30
3.4.5.	Validez.....	30
3.4.6.	Materiales para la aplicación de la escala.....	31
3.4.7.	Normas de aplicación	32
3.4.8.	Normas de corrección y calificación.....	33
CAPITULO IV.....		35
Presentación, procesamiento y análisis de los resultados		35
4.1.	Procesamiento de los resultados.....	35
4.2.	Presentación y análisis de los resultados.....	35
4.3.	Discusión	42
4.4.	Conclusiones.....	45
4.5.	Recomendaciones.....	46
CAPITULO V.....		48
Programa De Intervención		48
5.1.	Denominación del Programa	48
5.2.	Justificación.....	48
5.3.	Establecimiento de objetivos por sesión.....	49
5.4.	Sector al que se dirige	52
5.5.	Establecimiento de conductas problema / meta.....	52
5.6.	Metodología.....	53
5.7.	Instrumentos / Materiales a utilizar	53
5.8.	Cronograma y Desarrollo del programa	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		73
ANEXOS.....		76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable motivación en los nuevos colaboradores.....	27
Tabla 2. Medidas estadísticas descriptivas de la variable Motivación	36
Tabla 3. Análisis de la motivación a nivel global.....	36
Tabla 4. Análisis de frecuencia de la dimensión Desmotivación.....	37
Tabla 5. Análisis de frecuencia de la dimensión regulación externa.....	38
Tabla 6. Análisis de frecuencia de la dimensión regulación introyectada.....	39
Tabla 7. Análisis de frecuencia de la dimensión regulación identificada	40
Tabla 8. Análisis de frecuencia de la dimensión de motivación intrínseca.....	41
Tabla 9. Cronograma.....	55
Tabla 10. Lista de logros.....	55
Tabla 11. Sesión 1: Taller “Compromiso”	56
Tabla 12. Sesión 2: Taller “Familiarizándome con mi área y la empresa”	58
Tabla 13. Sesión 3: Taller “Motivación”	60
Tabla 14. Sesión 4: Taller “Comunicación”	63
Tabla 15. Sesión 5: Taller “Trabajo en Equipo”.....	66
Tabla 16. Sesión 6: Taller “Creatividad”	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 . <i>Pirámide de la jerarquización de las necesidades de Maslow</i>	14
Figura 2. <i>Se observa la integración de algunas teorías contemporáneas de la motivación.</i>	16
Figura 3. <i>En esta figura se visualiza la integración de los procesos motivacionales que están presentes en las personas</i>	18
Figura 4. <i>Se muestran las variables que influyen en la motivación de las personas. Hellriegel, (1998).</i>	21
Figura 5. <i>Se puede visualizar el proceso o ciclo de la motivación, de cómo ocurre en las personas cuando surge un estímulo o necesidad desde la perspectiva del autor. Chiavenato, (2000).</i>	23
Figura 6. <i>Frecuencia porcentual de la motivación a nivel global.</i>	37
Figura 7. <i>Frecuencia porcentual de la dimensión desmotivación o a-motivación</i>	38
Figura 8. <i>Frecuencia porcentual de la dimensión regulación externa.</i>	39
Figura 9. <i>Frecuencia porcentual de la dimensión regulación introyectada</i>	40
Figura 10. <i>Análisis porcentual de la dimensión regulación identificada.</i>	41
Figura 11. <i>Análisis porcentual de la dimensión motivación intrínseca</i>	42

RESUMEN

El presente estudio se denomina Motivación laboral en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima en el año 2017, dónde se busca determinar el nivel de motivación en los mismos. Este trabajo es de tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, presenta un población de 104 personas entre hombres y mujeres que pertenecen a puestos operativos y auxiliares, para evaluarlos se realizó un muestreo probabilístico, siendo un total de 84 nuevos colaboradores evaluados entre los 18 y 50 años. Para la recolección de datos se aplicó la escala de Motivación para el trabajo (Gagné, 2010); asimismo, los datos se procesaron mediante la herramienta de office Excel y el programa estadístico SPSS versión 22.0. Dichos resultados mostraron que los nuevos colaboradores presentan una tendencia moderada a baja en cuanto a su motivación por regulación identificada siendo un total del 32% nivel bajo y 46% de nivel moderado; a su vez, el 34% de la muestra refleja un nivel moderado de motivación intrínseca y el 43% presenta un nivel bajo de motivación intrínseca. Por otro lado, se obtuvo un nivel de confiabilidad superior a 0,70 según alfa de cronbach, lo cual garantiza la fiabilidad de la prueba para esta población.

Palabras Claves: Motivación Laboral, Nuevos Colaboradores, Desmotivación, Regulación Identificada, ciclo motivacional.

ABSTRACT

The present study is called the motivation work in the new collaborators of a consultation of Lima in the year 2017, which seeks to determine the level of motivation in them. This work is descriptive and non-experimental design of transectional cut; likewise, they present a population of 104 people between men and women who belong to jobs and auxiliaries, to comply with a probabilistic sampling, being a total of 84 new collaborators evaluated between the years 18 and 50. For the data, collection it is applied the Motivation scale for work (Gagné, 2010); In addition, the data were processed using the Excel office tool and the SPSS statistical software version 22.0. These results showed that the new collaborators present a moderate to low tendency in their motivation for the identified regulation being a total of 32% of low level and 46% of moderate level; in turn, 34% of the sample reflects a moderate level of intrinsic motivation and 43% presents a low level of intrinsic motivation. On the other hand, a reliability level higher than 0.70 according to cronbach alpha was obtained, which guarantees the reliability of the test for this population.

Key Words: Job Motivation, New Collaborators, Demotivation, Identified Regulation, Motivational Cycle

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En conformidad y cumplimiento con lo determinado en el reglamento de la facultad de Psicología y trabajo social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, según la directiva N° 003 – FPs y TS.- 2016, pongo a disposición el presente trabajo de Investigación diagnóstica denominado “Motivación laboral en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima, 2017” bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de Psicología para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Dicho trabajo se ha desarrollado en el periodo de mayo a octubre de 2017, esperando que sea evaluado, aprobado y de utilidad para futuros proyectos o trabajos de investigación.

Atentamente,

Bach. Grecia Fiorela Farías Estrada

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se aborda la motivación en los nuevos colaboradores, siendo un tema importante de tratar en las organizaciones, debido a que, hoy en día se valora en buena medida el talento humano, siendo tratado el personal ya no como trabajadores, sino como socios estratégicos, clientes internos, etc. Por lo que, la motivación se considera uno los pilares fundamentales en los colaboradores; a fin de, trabajar y demostrar un buen rendimiento en las actividades que se les asigna.

Asimismo, según Robbins (2014), define la motivación como aquel proceso que denota intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para obtener un objetivo o meta; no obstante, diversos autores brindan una definición que converge en que, los seres humanos tienen muchos motivos y que su comportamiento es impulsado por los mismos. En ese sentido, este cumulo de información que se detalla en este trabajo, puede ser analizado desde diversos puntos de vista; desde la teoría psicoanalista en donde relacionan las motivaciones como pulsiones internas; así como también, desde las perspectivas humanista quienes proponen modelos integrados y jerarquizados y, a la par, desde un vistazo cognitivo en donde se trata de la búsqueda de condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido. (Reeve, 1994).

El propósito de este trabajo es determinar el nivel de motivación en los nuevos colaboradores, pues en la industria de hoy, muchas de las personas no aceptan un trabajo aburrido y opresor, así el sueldo sea muy bueno; pues, las personas son distintas y por ende sus valores y necesidades o motivaciones también, dado que las misma varían de persona a persona, dando como resultado diversos patrones de comportamiento. (Chiavenato, 1999).

El tema de la motivación es muy importante en todo tipo de empresa, debido a que si no se tiene al personal motivado en buena forma, se podrá evidenciar productos y servicios de mala calidad, puesto que los individuos que impulsan o mueven las actividades en la empresa no están motivado oportunamente.

Por lo tanto, este trabajo ha sido estudiado a través de cinco capítulos, los cuales se explican a continuación:

- Capítulo I: Se evidencia una descripción sobre la realidad problemática; como a su vez, se plantean objetivos para ser abordados en forma adecuada. Asimismo, se presenta la importancia del mismo.
- Capítulo II: Se muestra investigaciones relacionadas trabajo, tanto internacional como nacional, así como también fundamentos teóricos que buscan dar soporte al trabajo de investigación.
- Capítulo III: Aquí se describe la metodología del trabajo, las características y procedimientos del mismo; así como también instrumento utilizado, la población y la muestra con la que se trabajó.
- Capítulo IV: Corresponde a la presentación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo V: Se presenta la elaboración de la propuesta de intervención, con base a los resultados objetivos de la evaluación de los nuevos colaboradores.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

La motivación se define como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades e inquietudes, dónde, además se dice, que las personas están motivadas por múltiples necesidades e intereses y, estas se presentan en un orden jerárquico. Partiendo de ello la motivación es un elemento de importancia en cualquier aspecto de la vida y la actividad de las personas, pero es en el trabajo en la cual logra mayor predominio, al ser la actividad laboral un aspecto que ocupa gran parte de nuestro tiempo y vida; en ese sentido, se considera necesaria la motivación en las personas; con el propósito, de que el trabajo no se convierta en rutina. Asimismo, el sentirse motivado hacia el trabajo implica efectos psicológicos positivos para el individuo, ya que éste se sentirá auto-realizado, competente y con un buen nivel de autoestima. (Maslow, 1942).

Según las teorías de la motivación, estas señalan que el ser humano presenta diversos tipos de motivaciones, por lo que en este estudio se trata de definir cuál es la motivación de los nuevos colaboradores de una consultora de Lima. Para ello, este trabajo se apoya de la Teoría de la Autodeterminación, misma que argumenta que las necesidades psicológicas básicas son consideradas como algo innatas y esenciales para la salud y el bienestar del individuo. Estas necesidades son de un matiz natural en el individuo, sin impactar su edad o cultura y, en la medida que estas necesidades vayan siendo cubiertas continuamente las personas funcionaran eficazmente y se desarrollan de una manera saludable (Deci y Ryan, 2000).

La población elegida para el presente estudio son personas que se encuentran en calidad de nuevos colaboradores y el interés por esta investigación nace por querer determinar cuál es el nivel de motivación real de aquellas personas que son nuevas en la empresa y que van a desarrollar

trabajos de tipo operativo. Esto debido a que en muchas ocasiones se ha podido observar deserción inmediata por voluntad propia o abandono laboral de los colaboradores nuevos frente al puesto que obtienen, ya sea porque no les agradó el puesto al momento de ejercerlo, porque se enfrentaron a una realidad diferente a la que buscaban o esperaban o, porque no se adaptan a las normas, reglas o estilo propio de la compañía o quizá porque no estrechan adecuadamente el vínculo con sus superiores. Por cualquiera que fuere las razones, existen candidatos que durante las primeras semanas de haber ingresado evidencian malestar o insatisfacción, pudiendo proyectar una imagen desmotivada o desinteresada sencillamente.

Por lo tanto, es necesario abordar el tema de la motivación en la empresa como un asunto importante para el desempeño y productividad de los nuevos colaboradores, ofreciéndoles una buena propuesta laboral o la oportunidad en la que ellos puedan desenvolverse de manera satisfactoria y libre y, en función a las características y habilidades que cada colaborador posee.

Para ello esta investigación nos dará datos valiosos que nos lleve a elaborar un plan de trabajo que permita abordar la motivación durante la etapa de entrenamiento, con el fin de fortalecer, potenciar o crear motivación en los mismos y así garantizar que el colaborador se vuelva estable por un periodo adecuado dentro de la organización a la que ingresa.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de motivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?

1.2.1. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de desmotivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?

¿Cuál es el nivel de motivación por regulación externa en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?

¿Cuál es el nivel de motivación por regulación introyectada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?

¿Cuál es el nivel de motivación por regulación identificada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?

¿Cuál es el nivel de motivación intrínseca en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?

1.3. Objetivo general

Determinar el nivel de motivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

1.3.1. Objetivos específicos

Identificar el nivel de desmotivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

Especificar el nivel de motivación según regulación externa en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

Identificar el nivel de motivación según regulación introyectada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

Precisar el nivel de motivación según regulación identificada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

Conocer el nivel de motivación intrínseca en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

1.4. Justificación e Importancia

Como se sabe hoy en día tiene un gran valor el recurso humano dentro de las organizaciones, es por ello la importancia de las motivaciones sobre cada colaborador de una empresa. La motivación como un estado interno que permite al individuo manifestar una conducta particular, hace referencia a la intensidad con la que una persona realiza una tarea y la persiste, para ello requiere de un compromiso continuo hacia una conducta a través del tiempo (Lens, Vansteenkiste & Deci, 2006).

Esta investigación es de gran importancia, pues el objetivo es contribuir con las investigaciones relacionadas a este campo y, aumentar el interés en los investigadores para explorar las motivaciones de los nuevos colaboradores, dado que; en ocasiones, se ha podido observar que no todos los colaboradores nuevos se presentan con un adecuado nivel de motivación a un trabajo, pese a que pudiera ser una oportunidad importante de trabajo; asimismo, esta investigación se trata de brindar un aporte a la empresa y en general, para que se pueda invertir en trabajar este tema con los colaboradores.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Después de un análisis minucioso de la información y con el propósito de ampliar el tema de la investigación, se ha considerado tomar como referencia algunas investigaciones semejantes, los cuales se describen a continuación:

2.1.1. Antecedentes internacionales

García, Barbero, Ávila y Garcia (2003), con la investigación Motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. Universidad de Cádiz, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Esta investigación pretendió analizar los aspectos que motivaban a las personas en su primer empleo. En este estudio participaron 500 personas, que habitaban en diversas localidades de la provincia de Cádiz; asimismo, dicha población pertenecía a un rango de edad entre los 16 a los 25 años, mujeres y hombres. El procedimiento consistió en aplicar la Escala de Motivaciones Psicosociales – MPS de Fernández Seara.

Dicho tema, llegó a la conclusión que, los aspectos extrínsecos de trabajo fueron los que en mayor medida motivaban a las personas a que accedan a su primer empleo, esto, a través de los programas de empleo y formación. Además, durante el estudio se demostró que el contexto en el que se encontraban las personas era propicio para aumentar las relaciones sociales y la autoestima, aspectos claves que además influían en la satisfacción hacia el trabajo; ello sin considerar el prestigio de la empresa ni el tipo de actividad que realizaban. Por ello, se afirmó que cuando las personas iniciaban funciones en un puesto determinado, su motivación se enfocaba en aquellos aspectos orientados a las oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto personal como

profesional, así como, eventos que aumentarían la autoconfianza en ellos mismos.

Poco después, Jaén (2010), en su investigación Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Madrid.

Dio a conocer su investigación experimental de tipo descriptivo-correlacional, en donde la muestra fue de 368 trabajadores, siendo vigilantes de seguridad de una sola empresa y, el rango de edad estuvo entre los 18 a 69 años. Es un trabajo descriptivo en la primera fase y la segunda fase fue de tipo correlacional; con el fin de describir la relación lineal entre las variables. Esta investigación se apoyó en la Escala de Motivaciones Psicosociales – MPS, con la cual buscaba apreciar la estructura, diferencia y dinámica del sistema motivacional del individuo.

Resulta que el trabajo aportó un apoyo parcial en algunos casos, mientras que, en otros; las predicciones no lograron cumplirse en su totalidad. Cuando realizan la discusión de resultados se evidenció que motivación – rendimiento y, personalidad - rendimiento cumplen en cierto grado; no obstante, factores psicosociales – rendimiento presentaron una relación negativa pues sus valores fueron bajos. En ese sentido y ya con los resultados, se sugirió mejorar la herramienta empleada para la posible utilización de los materiales de evaluación organizacional.

Por otra parte, tenemos a Méndez (2014), quien en su investigación La motivación laboral de los jóvenes y futuros colaboradores. Universidad de la Laguna, España.

Presentó una investigación cuantitativa-descriptiva en el que el autor se preocupó por analizar las percepciones de los jóvenes sobre la motivación laboral. Para este estudio fueron necesarias 219 estudiantes entre 18 a 20 años. Para ello, crearon un cuestionario ad hoc (Motiva – 40), siendo este una escala tipo Likert en donde su confiabilidad y validez es superior a 0.70 según alfa de Cronbach.

Por lo tanto, se consiguió determinar que los jóvenes que formaban la generación Y proyectaron una idea y percepción clara acerca de la motivación, misma que consideraban como un factor importante dentro del mundo empresarial; a su vez, esta investigación afirmó que a los jóvenes los motivaba un trabajo acorde a su perfil, que además le permitiera aprender, tener oportunidades de autorrealización, seguridad y estabilidad. Cabe decir que, como en la investigación participaron hombres y mujeres, se identificó que para ambos sexos las motivaciones son diferentes.

Por otro lado, Sum (2015), con su investigación Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Esta investigación fue de tipo descriptivo - comparativo. Para la realización del presente estudio, la población fue de 34 colaboradores del personal administrativo de dicha empresa, siendo 12 mujeres y 22 hombres entre los 18 y 44 años. Asimismo, se utilizó una prueba estandarizada de motivación psicosocial – MPS; no obstante, para el trabajo de campo se utilizó una escala Likert de 10 ítems para examinar el desempeño de los colaboradores.

Durante el desarrollo de la investigación se comprobó que el nivel de motivación era alto y, éste influía en el desempeño laboral del personal de la empresa, pues, realizaban sus actividades con entusiasmo; además, se denotaban satisfacción cuando recibían algún incentivo por su desempeño.

Finalmente, Godoy, Mira de Paz y Sánchez (2016), realizaron un Plan de capacitación continua de motivación, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la facultad de ciencias y humanidades. Universidad de El Salvador.

Para llevar a cabo este trabajo, participaron 144 personas del área administrativa y jefaturas de dicha facultad, entre varones y mujeres. Esta investigación fue de tipo descriptivo y se aplicó el método científico y analítico para los resultados, utilizando, además, la técnica de encuesta, entrevista, observación e instrumento.

En base al diagnóstico, se concluyó que los empleados de dicha facultad consideraron importante construir planes de capacitación que les permitiera crear un ambiente de aprendizaje; además, se observó que el equipo requería de un liderazgo participativo, con el fin de que los empleados reforzaran la motivación y el sentido de pertenencia con dicha facultad.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Gastañaduy (2013), en su investigación Motivación intrínseca, extrínseca y bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Se trató de una investigación de tipo descriptiva-comparativa, habiéndose trabajado con una población de 188 personas entre bomberos voluntarios y trabajadores remunerados. Con este trabajo buscó determinar el tipo de motivación intrínseca/extrínseca presente en los participantes. Para ello, utilizó la Escala de Motivación en el Trabajo R-Maws y la Escala de Bienestar Psicológico.

Se obtuvo como resultados que las personas que fueron trabajadores remunerados presentaron mayor motivación extrínseca e introyectada que, aquellos trabajadores no remunerados o voluntarios; sin embargo, estos últimos presentaron altos niveles de motivación intrínseca e identificada, por lo que estos hallazgos mostraron resultados similares.

Posteriormente, Castillo (2014), con el trabajo de investigación Clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para cumplir con el objetivo de esta investigación se dispuso en trabajar con 100 participantes, quienes laboraban en empresas dependientes, tendiendo entre 25 y 40 años. El presente estudio es de tipo correlacional, misma que pretendió relacionar tres variables: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Para este trabajo se utilizaron tres

instrumentos: la Escala de Clima Laboral (CL- SPC). Escala de Motivación Laboral (R- MASW). Escala de Satisfacción Laboral.

En los análisis alcanzados se concluyó que, la variable motivación intrínseca es aquella que, al compararla con las demás variables, resultó ser la que mejor predice la satisfacción. Por otro lado, es importante destacar los resultados obtenidos al contrastar los otros grupos jerárquicos, evidenciado que los trabajadores con cargos de mayor jerarquía mostraban mayor motivación intrínseca y también se encontraban más satisfechos laboralmente. Por lo tanto, la asociación directa entre estas tres variables fue consistente.

En el mismo tiempo, Arana (2014), publico su investigación La motivación medida en sus factores extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral del personal del Colegio la Unión, 2009.

Señaló que los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación tienen una relación cercana con la satisfacción laboral, por lo que la motivación había repercutido en: el contenido del trabajo, el trabajo en equipo y las condiciones laborales; por lo tanto, se pudo predecir que la motivación fue un factor importante para que los empleados se esforzaran por realizar un buen trabajo.

Asimismo, precisar que se trató de una investigación de tipo descriptiva – correlacional, teniendo 51 trabajadores del Colegio la Unión, quienes se evaluaron con el Cuestionario de Evaluación y Satisfacción laboral de Hernández.

De la misma, Ccollana (2015), en su trabajo de investigación Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Universidad de San Martín de Porres.

Demostó que la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los trabajadores fue significativa, puesto que, si un trabajador operario no llegaba a laborar era suplantado rápidamente por otro trabajador, quien debía realizar horas importantes para cubrir la falta del otro. Finalmente, se concluyó que la edad, la formación académica, las oportunidades y el salario son un factor importante en la permanencia y lealtad de un trabajador hacia la empresa.

Para llegar a estos resultados, se realizó un estudio de tipo correlacional – cuantitativo, apoyándose de un cuestionario estructurado para evaluar operarios; asimismo, en la muestra participaron 85 trabajadores entre 20 y 28 años, todos de sexo masculino.

Finalmente, Sánchez (2016), con su tema Motivación y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote. Determinó que, en general la mayor parte de los colaboradores mostraron alto nivel de motivación y satisfacción al realizar sus actividades laborales; sin embargo, hubo un grupo pequeño que presentó un nivel medio en dichas variables.

Para explicar el tema de investigación, el autor utilizó la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma, y la escala de motivación – MLP (Logro, Poder y Afiliación), aplicándola a 120 colaboradores administrativos; asimismo, se trató de una investigación de diseño Descriptivo-Correlacional, no experimental de corte trasversal. Es importante señalar que el objetivo de esta investigación fue establecer la existencia de la relación entre la variable motivación y la variable satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de dicha institución.

2.2. Bases teóricas

Con el propósito de entender la variable y el trabajo de investigación diagnóstica, se ha valorado algunas teorías que permitirán explicar de manera precisa y clara la motivación en postulantes que aspiran a un puesto de trabajo.

2.2.1 Enfoque cognitivo.

Dicho enfoque muestra una visión sobre las personas, al considerar a los individuos como un elemento que realiza actividades basadas en el procesamiento de la información. Asimismo, señala que cada persona posee diversas ideas sobre la realidad y el mundo en general, lo cual resultará en que

los individuos logran sus propios esquemas, interactuando con la realidad, llevándolos a mejorar y ser más sofisticados en el tiempo.

2.2.2 Teorías relacionadas a la motivación

En este apartado se detallan literaturas que ampliaran la información en relación con la variable.

2.2.1.1. Teoría de la autodeterminación

Deci y Ryan (1985), describe que las necesidades innatas que impactan de manera directa en el crecimiento personal, suelen favorecer a la mejora de las motivaciones intrínsecas. Cabe precisar que esta teoría se apoya en otra teoría llamada evaluación cognitiva, misma que explica que las recompensas extrínsecas tienden a reducir aquellos intereses intrínsecos sobre una acción o actividad determinada; es decir, las necesidades psicológicas básicas son consideradas como algo innatas y esenciales para el bienestar de las personas. Además, señalan que dichas necesidades son de corte natural en el individuo, pues no impactan ni en la edad, ni en la cultura. Asimismo, esta teoría menciona que las personas actúan de manera eficaz si se desarrollan saludablemente. A partir de allí, Deci et. al., señalan tres tipos de necesidades:

- De competencias: Se refiere a aquellas que buscan ejercitar nuevas habilidades y mejorarlas.
- De autonomía: Aborda el hecho de ser capaz de tomar decisiones propias e independientes.
- De correspondencia: Esto se trata de que los individuos se encuentra en la búsqueda de vincularse a con otros seres para sentirse socialmente aceptados.

2.2.1.2. Teoría de las expectativas o modelo VIE

Vroom (1964), explica que las motivaciones son un proceso de elecciones proyectadas en diferentes comportamientos, mismos que están bajo el control de las personas; es decir, los empleados se comportan como ellos lo deseen si quieren conseguir un aumento de sueldo u otra recompensa, estos premios les permite satisfacer las metas personales de los mismos.

Este modelo está compuesto por los deseos individuales hacia las recompensas específicas considerado como valencia; asimismo, el desarrollo de las actividades y las percepciones de las recompensas recibidas llamado también instrumentalidad y, la creencia que se tenga de determinado comportamiento siendo también conocido como expectativas, todos estos aspectos guiarán el esfuerzo para completar las acciones.

- Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar un meta; asimismo, tal deseo puede variar según las personas y el tiempo, siendo ajustada por la experiencia del individuo.
- Expectativa: El individuo cree que el esfuerzo que pone en su trabajo originará el resultado esperado; es decir, si la persona se convence de que cuenta con la capacidad para lograr objetivos, esta le asignará una expectativa o visión alta, de lo contrario su visión baja.
- Instrumentalidad: Se refiere a la idea que la persona tiene con relación a la realización del trabajo, pues busca que la organización lo valore y por ende reciba una recompensa.

Por lo que, además, podemos decir que la teoría se trata de tres relaciones:

- Relación esfuerzo - desempeño: Que es la probabilidad que el individuo percibe para ampliar su esfuerzo que lo llevará al desempeño.
- Relación desempeño – recompensa: Es el nivel particular del desempeño que lo conducirá a al resultado que desea.

- Relación recompensas - metas personales: El grado en que las recompensas organizacionales satisfacen aquellas metas personales, y el atractivo que tienen dichas recompensas para el individuo.

Cabe precisar que, este modelo no opera en función a necesidades no satisfechas, ni en la aplicación de recompensas y castigos, sino mediante deseos, considerando a los individuos con capacidad de pensar y percibir, cuyas percepciones influyen en el comportamiento.

2.2.1.3. Teoría de la jerarquización de las necesidades.

Maslow (1943), determinó que el hombre se encuentra en un estado de necesidad permanente, que debe ser satisfecha de acuerdo a una jerarquía de necesidades que se pueden visualizar en una pirámide en donde la base de ésta, se encuentran necesidades básicas y en la parte superior se encuentran aquellas necesidades más elevadas. Por lo que, si se desea motivar a un individuo, es necesario entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra; con el fin de enfocarse en el nivel de esta satisfacción. Asimismo, el autor señala que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y que aquella necesidad que alcanza el nivel simplemente deja de motivar; a su vez, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante.

Dichas necesidades son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: Estas se refieren a la necesidad de hambre, sed, refugio y aspectos relacionados a lo corporal del individuo.
- Necesidad de seguridad: Aquí se considera al cuidado y a la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Necesidades sociales: Se incluye al afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación dentro de un grupo.
- Necesidad de estima: Abarca factores internos del individuo, como (valores, autonomía y logros) y, los factores externos como (el estatus, el reconocimiento y la atención).

- Necesidad de autorrealización: Representa al impulso para convertirse en aquello que es el individuo es capaz de ser para su desarrollo y crecimiento del potencial.

A continuación, se observa la pirámide de la jerarquía de las necesidades:

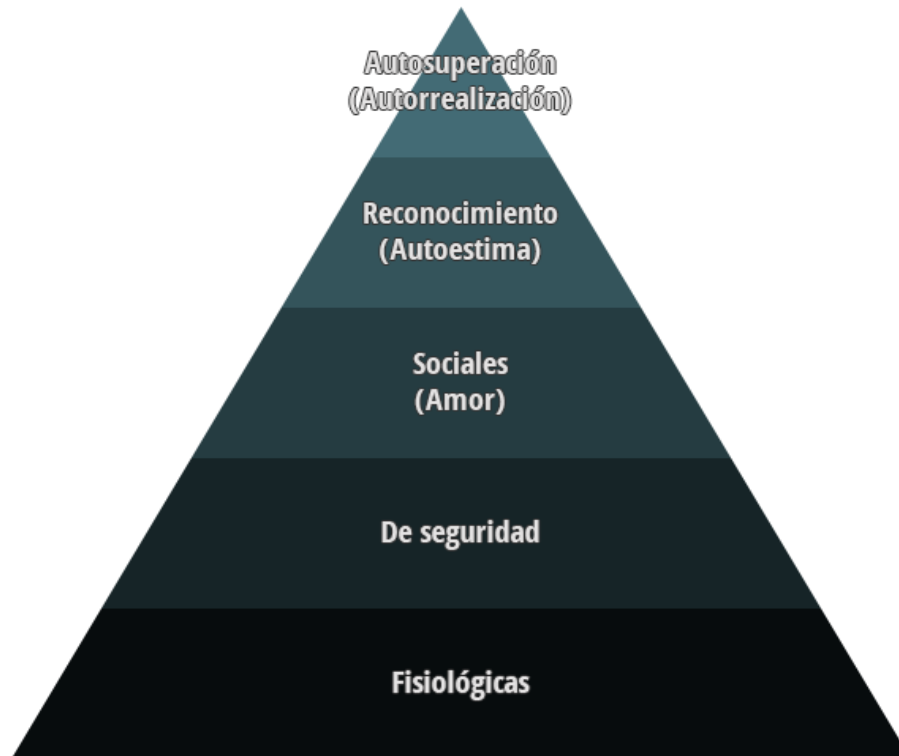


Figura 1 . Pirámide de la jerarquización de las necesidades de Maslow

En esta figura se muestran las cinco escalas de la jerarquización de las necesidades que Maslow señala en su teoría sobre motivación, haciendo hincapié que, para llegar a la autorrealización, se deben haber satisfechos todas las necesidades o motivaciones que se encuentran en la parte inferior de la pirámide.

2.2.1.4. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.

Esta teoría nace de la revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (existencia, relación y crecimiento). Dicho análisis efectuado tuvo como resultado la agrupación de las necesidades humanas en tres categorías:

- Existencia: Esta categoría congrega las necesidades más básicas de la pirámide de Maslow siendo las fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Dicha necesidad requiere, de la interacción con otras personas, para su satisfacción. Aquí comprende las necesidades sociales y el componente externo de estima.
- Crecimiento: Representado por el deseo de desarrollo interno de las personas. Encierran la clasificación de estima y la de auto-realización.

La Teoría ERG considera que no hay una estructura rígida de necesidades, en la cual se tenga que seguir un orden continuo para la satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un constante nivel de necesidades mientras no sean satisfechas; sin embargo, esta teoría reflexiona en que, si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior, aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión), pudiendo presentarse al mismo tiempo varias necesidades.

Teoría del reforzamiento

Skinner (como se citó en García 2012), sostiene que, para motivar, no es necesario entender las necesidades o las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías de motivación. Él propone que las personas que lideran solo necesitan entender la relación entre las conductas deseables y desaliente aquellas conductas indeseables. Por lo que propone que el comportamiento es aprendido mediante consecuencias positivas y negativas, refiriendo tipos de reforzamiento:

- Reforzamiento Positivo: El cual se trata de reforzar a través de glorificaciones aquellas conductas que se desean alentar.
- Reforzamiento negativo o de evitación: Se refiere al hecho de establecer reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda.
- Reforzamiento por extinción: Esto busca eliminar el refuerzo positivo, haciendo que el empleado pierda un incentivo por buen resultado o conducta.

- Reforzamiento por castigo: Es cuando el comportamiento indeseado conlleva a una consecuencia de acción disciplinaria o advertencia al empleado (multa o despido).

Dicha teoría plantea que el reforzamiento condiciona la conducta; es decir, se trata de un enfoque conductista.

A continuación, se muestra un cuadro en el que se integran las teorías mencionadas:

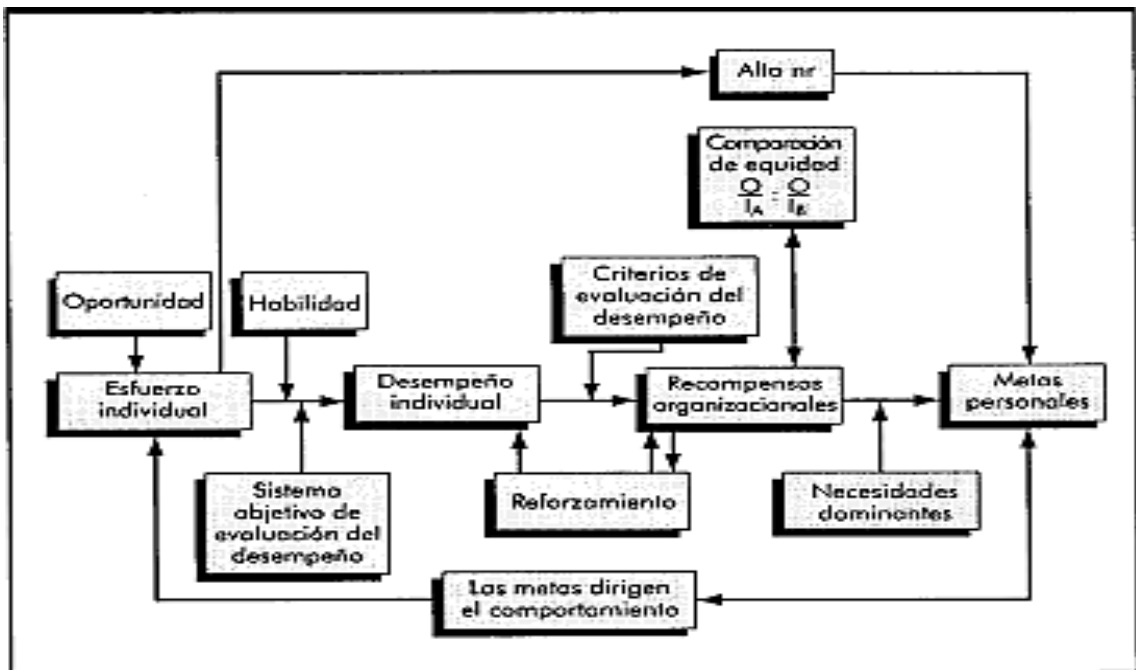


Figura 2. Se observa la integración de algunas teorías contemporáneas de la motivación.

2.2.3 Enfoques de la motivación

Se han planteado varios modelos que buscan explicar la motivación en el individuo, siendo divididos en dos enfoques:

2.2.3.1. Enfoque de procesos

Enfatiza la pregunta ¿Cómo y porqué la gente elige una acción o comportamiento en función de cumplir sus metas personales?, las respuestas de la misma la explican las siguientes teorías:

- El modelo de expectativas (Vroom, Porter-Lawler)
- El modelo de equidad
- El modelo de reforzamiento

2.2.3.2. Enfoque de contenidos

Responden a la pregunta: Qué motiva o mueve el comportamiento; por lo que, una posible respuesta es que a los individuos los impulsa el deseo por satisfacer necesidades internas, siendo ampliado dicho planteamiento por los siguientes modelos teóricos:

- La jerarquía de necesidades de Maslow
- El modelo de ERG de Alderfer
- El modelo de necesidades adquiridas de McClelland
- El modelo de dos factores de Herzberg

Algunos de ellos mencionados y descritos anteriormente.

Tanto en los modelos de contenidos como de procesos no se ignoran las preguntas acerca del porqué o el cómo o preguntas relativas al qué; la diferencia radica en el énfasis que cada enfoque les da.



Figura 3. En esta figura se visualiza la integración de los procesos motivacionales que están presentes en las personas.

Ahora bien, como dice Hellriegel (1998), si agrupáramos a los diferentes modelos de acuerdo con las variables que influyen en la motivación y, se agregara una cuarta variable para agrupar los modelos que coincidan con el proceso de motivación, el esquema quedaría de la siguiente manera:

2.2.4 Clasificación de la motivación

En ocasiones el nivel de motivación de las personas no es proporcional al valor de aquello que lo provoca, pues lo que determina la fuerza de la motivación es la importancia que le otorgan las personas que lo reciben.

A continuación explicaremos los distintos tipos de motivación, así como las distintas fuentes de motivación que nos empujan a realizar ciertos actos, según Deci y Ryan, (2000).

- Motivación extrínseca vs motivación intrínseca

La motivación extrínseca hace referencia en que los estímulos vienen del exterior. Por lo que podemos decir que, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. Dicha motivación no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, por el contrario, se apoya en una recompensa que se relaciona de manera indirecta.

La motivación intrínseca hace referencia al impulso que viene del interior del individuo que está asociada a los deseos de autorrealización y crecimiento personal. Dicha motivación está más vinculada a una buena productividad, ya que allí donde se da, el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño. (Deci y Ryan, 2000)

- Motivación positiva vs motivación negativa

La motivación positiva se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o mantiene adherido una conducta, dado que busca la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad).

La motivación negativa hace referencia al proceso en el que la persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa (castigo, humillación, etc.) o interna (evitar la sensación de frustración o fracaso).

2.2.5 Dimensiones de la motivación

Gagné et al. (2010) elabora un instrumento que busca analizar la motivación de las personas hacia el trabajo; además, es adaptada al español en el año 2012 por los mismos autores, siendo la teoría de la autodeterminación el apoyo para la elaboración de la misma, por ende, se consideraron 5 dimensiones que se detallan a continuación:

Desmotivación

Se refiere a que la persona presenta ausencia de la motivación para realizar alguna tarea o actividad determinada.

Regulación Externa

Se trata de realizar actividades con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo; es decir, el individuo realiza una acción por un interés en particular y que no está ligada a un impulso interno.

Regulación Introyectada

Aquí el individuo se interesa por comprometerse a ejecutar una acción, buscando evadir sentimientos de culpa en caso no cumpliera con lo requerido por otros. Es decir, suele actuar por no fallarle a sus principios y cubrir necesidades de otros.

Regulación Identificada

Hace referencia a ejecutar acciones o actividades porque el individuo se identifica con el valor de dicha acción y además porque lo considera importante para su progreso.

Motivación intrínseca

Quiere decir que el individuo se interesa por efectuar actividades o acciones interesantes por sí mismo, pareciéndole agradable realizar dichas acciones.

2.2.6 Variables que influyen en la motivación laboral

En la vida cotidiana se evidencian diversos elementos que interactúan entre sí y que generan un impacto en la motivación y comportamiento del individuo, pues influyen, ya sea de manera positiva o negativa sobre las acciones de las personas. Hellriegel, (1998).

Diferencias individuales

Se refiere a las características y particularidades que posee el individuo y que se diferencian con lo demás dentro de su entorno laboral, esto a través de la interacción.

Características del puesto

Incluye aquellas cualidades relacionadas a las funciones, tareas o actividades, a las que el individuo se enfrenta, con ello también demostrar las habilidades que éste posee para abordar las características del puesto.

Prácticas organizacionales

Relacionada a las normas, reglas, políticas, procedimientos a las que el individuo se expone al ser parte de un grupo u organización, en el cual tiene que cumplirlas, sin que ello afecte su motivación intrínseca.



Figura 4. Se muestran las variables que influyen en la motivación de las personas. Hellriegel, (1998).

Cabe mencionar que, aunque algunas de las variables que afectan el desempeño laboral escapan del control de los administradores, jefes o supervisores, es importante que sean identificadas y sean consideradas para una gestión de motivación más productiva.

2.2.7 Tipos de motivos

Según Hellriegel (1998), considera que existen tres tipos de motivos que impulsan al individuo a actuar para satisfacer alguna necesidad. Estos tipos de motivos son los siguientes:

- Motivos aprendidos: Incluye a la necesidad de poder, de estatus, etc.
- Motivos no aprendidos: Se refiere a aquellas necesidades innatas o fisiológicas como el hambre, sed, sueño, etc.
- Motivos combinados: Considera al deseo sexual, comportamiento materno, necesidades de pertenencia etc.

2.2.8 Ciclo motivacional

Según Chiavenato (2000), considera que para satisfacer estímulos que impulsan el comportamiento, es necesario atravesar por una sucesión de etapas a las que denomina ciclo motivacional:

- Homeostasis: Existente periodos en que el organismo humano permanece en un estado de equilibrio.
- Estímulo: Es cuando aparece una incitación que genera una necesidad.
- Necesidad: Es aquel aspecto insatisfecho que provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: Esto conlleva a que se produzca un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

- Comportamiento: Dicha acción que permite satisfacer dicha necesidad, alcanzando el objetivo satisfactoriamente.



Figura 5. Se puede visualizar el proceso o ciclo de la motivación, de cómo ocurre en las personas cuando surge un estímulo o necesidad desde la perspectiva del autor. Chiavenato, (2000).

2.3. Definición conceptual

En este acápite, pasaremos a definir la variable, con el fin de tener un concepto más amplio sobre la misma y entender sus particularidades:

- Vroom (1964), busca explicar que las motivaciones son un proceso de elecciones proyectadas en diferentes comportamientos, mismos que están bajo el control de las personas.
- Chiavenato (2000), Considera la motivación como el impulso interno que mueve a las personas para cumplir un objetivo; además, considera que el grado del impulso asegura el nivel de satisfacción que pueda lograrse.

- Autodeterminación: Se trata de la capacidad de tomar consciencia sobre el potencial que posee el individuo para posteriormente plantearse metas y objetivos por cumplir de manera decidida.
- Colaborador: Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o logro organizacional.
- Ciclo motivacional: Conjunto de etapas que buscan satisfacer una necesidad generada por un estímulo.

CAPITULO III

Metodología

3.1. Tipo y diseño utilizado

3.1.1. Tipo y enfoque

El presente estudio ha sido elaborado según el tipo descriptivo; con el propósito de evaluar, cotejar, conseguir resultados y determinar las causas del problema presentado, debido a que existe información y datos variados relacionados al tema investigado. (Hernández *et al.*, 2014).

3.1.2. Diseño de investigación

Se trata de una investigación de diseño no experimental, teniendo como objetivo primordial la observación de la variable, sin la manipulación intencionada de la misma y, en la que se muestran las características del problema en su contexto natural, para; posterior a ello, ser analizados. (Hernández *et al.*, 2014).

En ese sentido, el estudio pertenece a una investigación de corte transeccional descriptivo; es decir, tiende a almacenar datos en un solo tiempo. Liu y Tucker (como se citó en Hernández *et al.*, 2014). Asimismo, la intención es describir la variable y analizar la incidencia en un momento dado.

3.2. Población y muestra

Se evaluaron nuevos colaboradores de una consultora de Lima. Para ello, se solicitó el permiso correspondiente a la gerencia de dicha empresa para evaluar principalmente a aquellos colaboradores nuevos de menor jerarquía (Practicante, operario, técnicos, personal de seguridad, limpieza, etc). A través de la respuesta aprobatoria, se logró conocer que mensualmente se presentan

104 personas para cubrir diversos puestos en meses de alta demanda. Sabiendo ese dato, se procedió a realizar el análisis estadístico para obtener la muestra, siendo esta de 84 nuevos colaboradores, por lo tanto se considera una muestra probabilística por tener todas las mismas oportunidades de ser evaluados, (Hernández *et al.*, 2014).

Como criterio para definir la muestra, se procedió con un 95% de confianza y 5% de error, además, un porcentaje estimado de muestras de 50%-50%. Este análisis se desarrolló mediante el programa Decision Analyst STATS 2.0., que refiere Hernández *et al.* (2014) para determinar una muestra probabilística.

$$n = \frac{Z^2 N (p.q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p.q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p= Variabilidad positiva o Tasa de éxito (0.5)

q= Variabilidad negativa o Tasa de fracaso (0.5)

E= Error de Precisión (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 * 104(0.5*0.5)}{0.05^2*(104-1)+1.96^2(0.5*0.5)}$$

$$n = 84.$$

3.3. Identificación de la variable y su operacionalización.

Con el propósito de comprender y de cómo estudiar la variable, este trabajo de investigación diagnóstica se apoya en un instrumento que permitirá

medir el nivel de motivación hacia el trabajo que existe en la población investigada.

La variable investigada: Motivación

Tabla 1.

Operacionalización de la variable motivación en los nuevos colaboradores.

VARIABLE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DIMENSIONES	INDICADORES	PUNTUACIÓN
Motivación	Se define como el grado en el que las personas realizan sus acciones a un alto nivel de reflexión, asegurando el compromiso de realizar dichas acciones de manera voluntaria. Deci y Ryan (1985)	Dimensión 1 Desmotivación (D)	- Ausencia de esfuerzo. - Significado erróneo del trabajo. - Falta de objetivos	La puntuación directa (PD) de cada indicador se da mediante la suma de cada ítem. AM = 17,18,19 RE= 1,2,3,4,5 y 6 RI= 7, 8, 9 y 10 RID= 11, 12 y 13 MI= 14, 15 y 16
		Dimensión 2 Regulación Externa (RE).	- Mostrarle a los demás que sí puede - Busca la aceptación de su trabajo por los demás. - Comodidad en obedecer valores.	
		Dimensión 3 Regulación Introyectada (RI)	- Interés por el reconocimiento. - Busca el respeto de los demás.	
		Dimensión 4 Regulación Identificada (RID)	- Asumir como propios los objetivos. - Identificación con las actividades, valores y objetivos.	
		Dimensión 5 Motivación intrínseca (MI)	- Impulso interno por esforzarse en el trabajo	

Adaptado por Gagné, (2012).

3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

3.4.1. Técnicas directa e indirecta

En este trabajo de investigación diagnóstica se empleó la recolección de datos directa e indirecta, en la cual se tenía contacto con los nuevos colaboradores, a quienes se les presentó y brindó el instrumento de manera presencial.

Asimismo, dentro de las técnicas de recolección de datos, se ha empleado las técnicas directas pues se ha hecho uso de una escala laboral para tomar datos exactos; por otro lado, también se hizo de la manera indirecta a través de la observación de conducta y entrevista. (Hernández *et al.*, 2014).

3.4.2. Instrumento

El instrumento empleado es la Escala de Motivación en el Trabajo R-Maws, elaborado por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin Albo y Nuñez (2012). Dicho instrumento ha sido validado transculturalmente por especialistas en motivación y en 10 diferentes idiomas, entre ellos el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países.

En el año 2012 se validó en el contexto peruano, siendo éste un instrumento confiable para medir motivación en el Perú.

Ficha Técnica

Nombre: Escala de motivación para el trabajo R – Masw

Autores: Gagne et. al (2010)

Adaptación: Karla Gastañaduy (2013)

Instituto: Pontificia Universidad Católica del Perú

Aplicación: Mayores de edad - Adultos

Administración: Individual o Colectivo

Duración: Si bien no presenta un límite de tiempo; sin embargo, se estima un aproximado de 10 a 15 minutos.

Significación: Conocer los niveles de motivación intrínseca y extrínseca de la motivación

Características de la prueba

Los autores Gagné *et. al*, basándose en la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan consideraron 5 dimensiones: Desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca; asimismo, este instrumento es una escala de tipo Likert constituida por 19 reactivos que evalúa cada dimensión, donde cada ítem tiene 7 opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (ED), ligeramente en desacuerdo (LD), neutral (N), ligeramente de acuerdo (LA), de acuerdo (DA), totalmente de acuerdo (TA). Es importante decir que estos reactivos responden a la pregunta general que se presenta al inicio “¿Por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual?”.

La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

3.4.3. Análisis Psicométrico

La escala de motivación para el trabajo es un instrumento de medida multidimensional, diseñada para evaluar, no sólo el nivel de motivación al cumplir una actividad, sino también, permite observar cómo las personas se motivan. Si bien este es un instrumento originalmente fue diseñado en inglés, posteriormente se fue validado en varios idiomas, siendo uno de ellos el español.

En ese sentido, cabe decir que inicialmente la escala presentó un modelo de 4 dimensiones (no existía la sub-escala A-Motivación o desmotivación); sin embargo, la validación en 10 idiomas incluyó dicha sub-escala. Gagné *et al.*,

2010,2012 (Como se citó en Gastañaduy, 2012).

3.4.4. Confiabilidad

Según el análisis realizado, todas las sub-escalas del instrumento evidencian un índice de confiabilidad (alfa de cronbach) supera a 0.70 (regulación externa 0.75; regulación introyectada 0.77; regulación identificada 0.84; motivación intrínseca 0.91), por lo que, aquellos datos pueden considerarse confiables (Gagné et al.; 2010).

Por otro lado, para garantizar que el instrumento es altamente confiable los autores Trepanier, Fernet y Austin (Canadá, 2012), quienes buscaban investigar sobre el acoso psicológico en ambientes de trabajo, obtuvieron una confiabilidad elevada en las sub área motivación externa (0.73), introyectada (0,64), identificada (0.60) e intrínseca (0.86); corroborando finalmente la confiabilidad.

Con relación al instrumento en versión español, se demostró una confiabilidad de 0.78 para la sub-escala regulación externa; 0.75 para la sub-escala regulación introyectada; 0.73 para la sub-escala regulación identificada; 0.80 para la sub-escala motivación intrínseca, y 0.88 para la sub-escala desmotivación o a-motivación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,715	19

3.4.5. Validez

Se comprobó la validez del instrumento, partiendo de la propuesta original de los autores, analizando la relación entre los antecedentes y las consecuencias de la motivación. Entre las variables examinadas se evidenció

la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas, por lo que, en este modelo, se observó que los tipos de motivación autónoma (Motivación intrínseca y regulación identifica), en contraste con los tipos de motivación controlada (motivación intrínseca e introyectada) correlacionaban de modo positivo, más intenso y significativo con la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación (0.25 a 0.26); y con el área de soporte organizacional percibido (0.20); a diferencia de los tipos de motivación externa e introyectada. Asimismo, los tipos de motivación intrínseca e identificada se hallaron más relacionados significativamente a la satisfacción laboral (0.60), bienestar (0.54), percepción de salud (0.26), y de manera negativa se encuentran asociados con las intenciones de rotación (-0.27) y estrés (-0.48) Gagné et al., (como se citó en Gastañaduy 2010)

Es importante precisar que, en el año 2012 se valida esta escala en el Perú, como muestra de ello Gastañaduy (2012), en su investigación realizada sobre Motivación intrínseca, extrínseca y bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios, realizó a través de dos personas una de las traductoras, presentaba como lengua materna el inglés y la otra el español (con los registros específicos del ámbito peruano) y utilizando las escalas originales. Después de realizar una doble traducción, se realizó una validación de jueces con expertos en motivación para validar el instrumento en el entorno peruano.

Finalmente se obtuvo que los índices de concordancia fueron superiores a los 0.50, por lo que se considera un instrumento confiable para medir motivación en el Perú. (Castillo, 2014)

3.4.6. Materiales para la aplicación de la escala

- La escala de motivación para el trabajo R-MAWS
- Lapicero o lápiz
- Cronómetro

3.4.7. Normas de aplicación

a) Preparación

Para llevar a cabo la aplicación de la escala se previó tener a la mano todos los materiales a utilizar, considerando material extra por si se presenten eventualidades; a su vez, se dispuso a revisar a la escala para que la información este clara para la población elegida.

b) Presentación inicial

Se realizó una breve presentación y explicación del objetivo de la aplicación del material, exponiendo la siguiente consigna: “Buen día, gracias por su disposición en participar de esta evaluación, es importante precisar que esto no es algo que podría descalificarlos, pues la intención es conocerlos un poco más y contribuir en su crecimiento, por lo que pedimos sean los más sinceros (as) posibles. Gracias”

c) Indicaciones habladas

Se verificó que todos contaran con el material, garantizando así que todos tuvieran el material.

Finalmente, se explica la escala: “En la siguiente instrumento se presentan diecinueve respuestas que responde a una sola pregunta: **¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?** como se observa en la ficha, las opciones de respuestas son siete: totalmente de acuerdo, de acuerdo, levemente de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, levemente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mismas que sólo van a marcar con una X la que consideras correcta para su respuesta. Asimismo, tener presente que sólo se disponen de 15 minutos para desarrollar la prueba. ¿Están listos (as)? Comiencen”.

Cabe decir, que si bien, antes de completar los 15 minutos y anunciar que en dos minutos acabaría el tiempo, ya habían evaluados con la prueba completa antes de tiempo. Finalmente, se agradeció por el tiempo y la disposición otorgada.

3.4.8. Normas de corrección y calificación

La puntuación de la escala consiste en puntajes directos del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Es importante decir que no hay ítems de valoración inversa. A continuación, la sumatorio total por dimensiones.

Dimensión 1: Desmotivación

En esta dimensión la puntuación directa se obtiene de la suma total de 3 reactivos, siendo los siguientes:

PD (D): Ítem 17, Ítem 18 y Ítem 19

En donde el valor mínimo sería 51 pts y el valor máximo de 57 pts.

Dimensión 2: Regulación Externa

Los puntajes directos se consiguen a través de la suma de 6 ítems, los cuales se describen a continuación:

PD (RE): Ítem 1, Ítem 2, Ítem 3, Ítem 4, Ítem 5 y Ítem 6

Cabe decir, que es la dimensión mayor números de ítems, la cual el mínimo valor es 6pts y el máximo es 36pts.

Dimensión 3: Regulación introyectada

La suma directa de la dimensión se logra mediante los siguientes ítems:

PD (RI): Ítem 7, Ítem 8, Ítem 9 y Ítem 10

Siendo el valor mínimo 28pts y el máximo valor es 40pts.

Dimensión 4: Regulación identificada

El total del puntaje se obtiene a través de 3 ítems:

PD (RID Item 11, Item 12 y Item 13

Donde el valor mínimo es 33pts y el valor máximo es 49pts

Dimensión 5: Motivación Intrínseca

Dichos puntajes son la suma total de tres reactivos:

PD (MI): Item 14, Item 15 y Item 16

El valor mínimo de esta dimensión es 42pts y el máximo de 48pts.

CAPITULO IV

Presentación, procesamiento y análisis de los resultados

4.1. Procesamiento de los resultados

Para llevar a cabo el procesamiento de datos que se obtuvieron con la escala de motivación para el trabajo R-MAWS de Gagne, et. all. Se empleó lo siguiente:

- Se desarrolló una Base de Datos en la herramienta office Excel 2016 con las respuestas de cada persona evaluada.
- Posterior a ello, se pasaron los datos de Excel al programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22.0 en la cual se realizará los análisis descriptivos para la búsqueda del valor mínimo y máximo, además de la media:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

4.2. Presentación y análisis de los resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la muestra tomada.

Tabla 2.

Medidas estadísticas descriptivas de la variable Motivación

Valor	
Válido	82
Perdido	0
Media	86.01
Mínimo	30
Máximo	112

En el cuadro se puede observar que la motivación promedio de la muestra es 86.01 lo que significa una tendencia media. Con un valor mínimo de 30 que es negativo y un valor máximo de 112 que es positivo, lo cual implica que la mayoría de postulantes que aspiran a un puesto de trabajo de nivel jerárquico bajo se encuentra en el extremo de la deficiencia de la motivación.

En las siguientes tablas y figuras se exponen las tendencias de los evaluados con relación a la motivación tanto a nivel global como por dimensiones:

Tabla 3.

Análisis de la motivación a nivel global

	N	Porcentaje
Bajo	30	36%
Medio	30	37%
Alto	22	27%

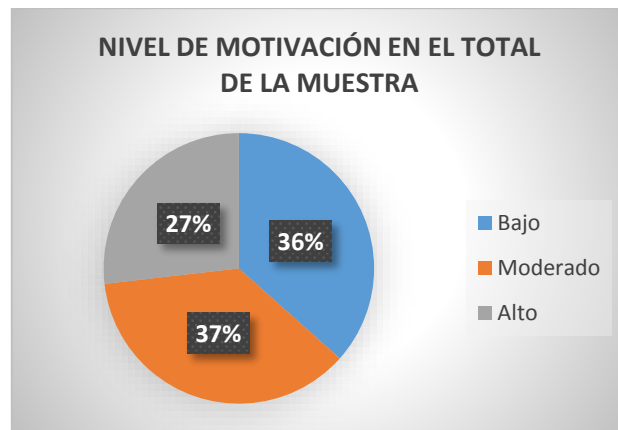


Figura 6. Frecuencia porcentual de la motivación a nivel global.

En el total de la muestra se puede observar que el 36% de los postulantes evidencian un nivel bajo de motivación, mientras que el 37% muestran un nivel medio de motivación y el 27% de la muestra denotan un nivel alto de motivación; lo cual refleja una tendencia moderada de motivación. Por lo que se infiere que la mayoría de nuevos colaboradores deciden cambiar de opinión o aspiraciones, pese a que inicialmente su motivación pudo ser alta; sin embargo, no está garantizada (Deci & Ryan, 1985). Por lo que podemos decir que durante las primeras semanas de los nuevos colaboradores ejerciendo el cargo pudieron enfrentar una realidad distinta a la que esperaban.

Tabla 4.

Análisis de frecuencia de la dimensión Desmotivación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	45	55%
Medio	22	27%
Alto	15	18%

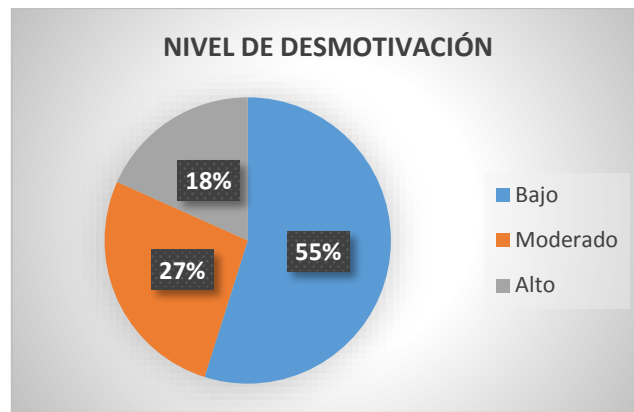


Figura 7. Frecuencia porcentual de la dimensión desmotivación o a-motivación.

Se observa que el mayor porcentaje es 55%, siendo un nivel bajo de ausencia de motivación, lo cual significa una tendencia positiva, dado que la mayoría de nuevos colaboradores evidencian motivación. Asimismo, el 27% denotan un nivel moderado de ausencia de motivación y, el 18% de la población proyecta un nivel alto de ausencia de motivación, siendo este un nivel mínimo.

Tabla 5.

Análisis de frecuencia de la dimensión regulación externa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	36%
Moderado	40	49%
Alto	12	15%

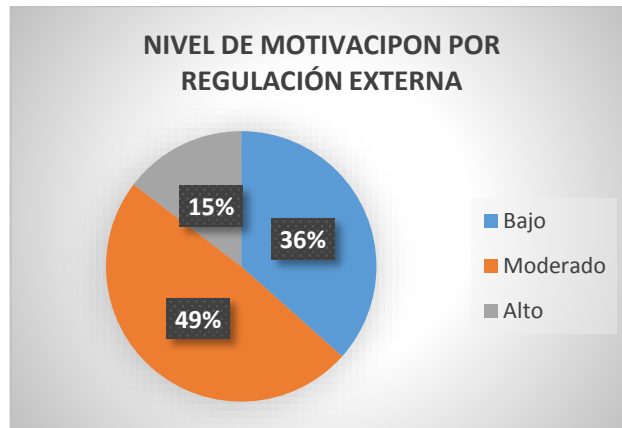


Figura 8. Frecuencia porcentual de la dimensión regulación externa.

En la tabla 4 y figura 8, se observa un porcentaje de 39%, siendo este un nivel bajo de motivación por regulación externa que presentan los seleccionados en etapa de entrenamiento; asimismo, el 49% de los postulantes denotan un nivel moderado de regulación externa y, el 15% de la muestra presentan un nivel alto de motivación por regulación externa. Ello se traduce en que la mayor parte de la muestra presenta un nivel moderado de motivación por regulación externa.

Tabla 6.

Análisis de frecuencia de la dimensión regulación introyectada

	N	Porcentaje
Bajo	32	39%
Moderado	33	40%
Alto	17	21%

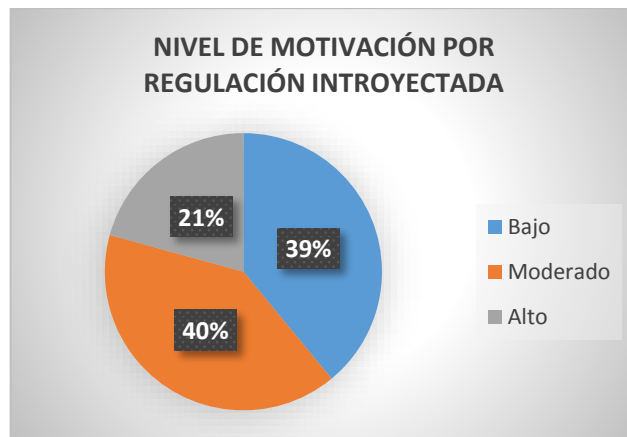


Figura 9. Frecuencia porcentual de la dimensión regulación introyectada

Tanto en la tabla 5 como en la figura 9 se muestran las frecuencias del nivel de motivación en los nuevos colaboradores en dónde el 39% de la muestra evidencia un nivel bajo de motivación por regulación introyectada, 40% de las personas evaluadas presentan un nivel moderado de la misma y el 21% de los evaluados reportan un nivel alto de motivación por regulación introyectada.

Tabla 7.

Análisis de frecuencia de la dimensión regulación identificada

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	26	32%
Moderado	38	46%
Alto	18	22%

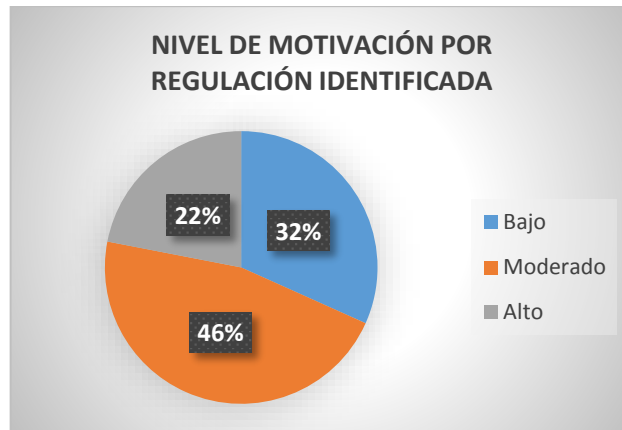


Figura 10. *Análisis porcentual de la dimensión regulación identificada.*

En esta dimensión tabla 6 y figura 10 se aprecia que un 32% de la muestra presenta un nivel bajo de motivación por regulación identificada; a su vez, el 46% ostenta un nivel moderado y, el 22% de la misma alcanzan un nivel alto de motivación por regulación identificada.

Tabla 8.

Análisis de frecuencia de la dimensión de motivación intrínseca

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	35	43%
Moderado	28	34%
Alto	19	23%

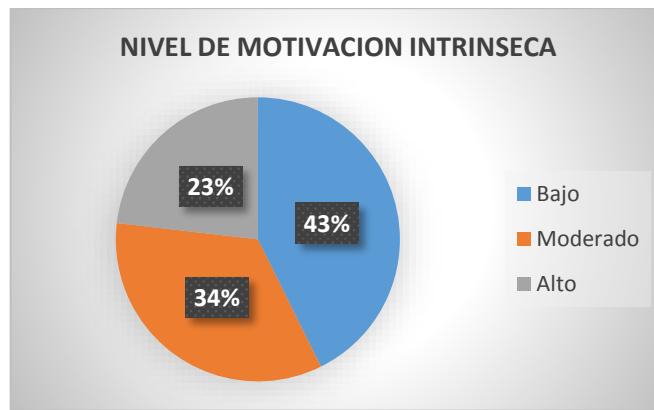


Figura 11. *Análisis porcentual de la dimensión motivación intrínseca*

Como se observa tanto en la tabla 7 y figura 11 que se tasa un 43% de la muestra un nivel bajo de Motivación intrínseca; por otro lado, el 34% de la misma manifiestan un nivel moderado y el 23% revela un nivel alto de motivación intrínseca.

4.3. Discusión

Encontramos variedad de teorías de la motivación que buscan explicar por qué las personas inician, mantienen y concluyen acciones en el trajinar de la vida. Según Reeve (2010), Pintrich & Schunk, 2006), quienes son científicos que estudian la motivación y la teoría de la autodeterminación señalan que el comportamiento o las acciones humanas no presentan un fondo imprevisto e inopinado, si no que estas se llegan a realizar por la decisión que cada persona toma para llevar a cabo una acción que lo orienta hacia el logro de una meta específica, cubriendo necesidades que pueden tener una base extrínseca o intrínseca propiamente.

Durante el estudio, los nuevos colaboradores quienes se ubican en puestos operativos, técnicos y de nivel jerárquico medio a bajo, demostraron predisposición para realizar la escala, en donde se les pidió que fueran completamente sinceros en sus respuestas; a través de ello, pudimos determinar que presentan una tendencia central de (86.01) siendo un valor favorable ante la problemática, pues se determinó que el nivel de motivación en

general y para la totalidad de la población evidencian una orientación moderada a lo cual comprende el 37% y 36% de la muestra; esto señala que el mayor porcentaje de nuevos colaboradores, evidencian un bajo nivel de motivación; por lo que, se puede inferir que durante las primeras semanas de trabajo estos colaboradores nuevos los intereses iniciales de los mismos cambian.

Ahora bien, según los análisis realizados se ha encontrado un bajo nivel de motivación en las personas evaluadas, lo cual tampoco quiere decir que existe ausencia de motivación en los mismos, esto, sólo se presenta en un 21% de la población; lo cual, en contraste con la teoría de la autodeterminación, cierto número de personas evidencia motivación ya sea por regulación, introyectada, identificada o intrínseca; sin embargo, en esta población, prevalecen otros factores que si bien los mueven a la búsqueda del trabajo, en definitiva no es tan fuerte, pudiendo demostrar poco impulso para abordar el trabajo de manera dedicada y permanente.

Asimismo, se puede inferir que logran satisfacción al conseguir la vacante, y empezar a ejecutar su trabajo porque es importante y por el interés que hay de por medio; sin embargo, tras su realización, sus motivaciones cambian, pudiéndose deducir que, desde el principio, el impulso por trabajar puede ser superficial. (Grant, 2008)

En cuanto a la ausencia de motivación existe solo un 18% de nuevos colaboradores que se encuentran desmotivados; pese a, la autonomía que demuestran en la búsqueda e iniciación del trabajo; mientras que, más de la mitad de ellos presentan motivación moderada a alta, por lo que, se puede inferir que, esta parte de nuevos colaboradores buscan cómo motivarse.

Los resultados que obtenemos al analizar el nivel de motivación por regulación externa en los nuevos colaboradores nos muestran un claro panorama de que la mayoría de ellos entre el 15% y el 49% buscan realizar las funciones del puesto por evitar algún castigo y, por el contrario obtener premios que los estimule a ejecutar las actividades; asimismo, solo un 36% no espera estímulos externos que regulen su proceder frente a labor que realizan.

Con relación a la motivación de los nuevos colaboradores por regulación identificada, existe casi un 40% y 39% con tendencia a realizar acciones de manera autónoma y libre, sin sentirse mal consigo mismas; sin embargo el 21% de la población, suele ejecutar las actividades por evitar sentimientos de culpa y buscar la satisfacción del otro, más que la suya. Por lo que se puede inferir que aquellas personas que realizan sus funciones sin buscar la aprobación o contento del otro, y que sólo busquen su satisfacción; son colaboradores con cierto nivel de autonomía que podría permitir que al enfrentarse con un ambiente de trabajo parametrado y opresor, decida cambiar sus motivaciones ya sean de manera positiva o negativa para la compañía.

A través del análisis realizado, existe un 22% de nuevos colaboradores que logran asumir las funciones y actividades como suyas, considerándolas importantes para su desarrollo profesional y de la empresa; mientras que el 46% busca esforzarse por hacerlo; sin embargo, el 32% de la población no se identifica con la empresa y el puesto que asume, pudiéndose deducir que procuran trabajar para sí mismos y no por un beneficio en común.

Podemos decir también que la motivación intrínseca existe con mayor preponderancia en un 23% de la población, siendo colaboradores que llevan a cabo sus actividades por interés y agrado a la misma; en tanto, el 34% y el 43% de la población denotan una tendencia de moderada a baja, lo cual conlleva a deducir que se esfuerzan por efectuar acciones por sí mismos o por impulso interno.

Finalmente, se puede decir que existe un porcentaje mínimo de colaboradores que se encuentran trabajando de manera auto-determinada, pues, pese a los reguladores externos, suelen comprometerse con el trabajo, responsabilidades y propios ideales. (Deci et. al. 2001); no obstante, las motivaciones del resto de la población son poco auto-determinadas, pues no definen responsablemente sus intereses y aspiraciones, concluyendo que tampoco se motivan verdaderamente.

4.4. Conclusiones

Aquí se presentan las conclusiones del trabajo, en base a los resultados obtenidos:

- El resultado de la media (81.01) pone en evidencia una tendencia moderada de motivación en los nuevos colaboradores de la consultora de Lima, por lo que, en general, la mayoría de los trabajadores se encuentra motivados a un 64%.
- Podemos decir que el 27% en general de la población evaluada muestra un nivel alto de motivación, mientras que el 37% evidencia un nivel moderado, lo cual implica que es necesario plantear un programa de intervención que permita reforzar o generar motivación en los nuevos colaboradores, a fin de garantizar su permanencia en el tiempo.
- Los resultados de la dimensión desmotivación reportan que un 55% de la muestra presenta un nivel bajo de ausencia de motivación, y el 27% es un nivel moderado de ausencia de motivación, lo cual se traduce que la mayor cantidad de la muestra, evidencia presencia de motivación al adquirir un trabajo.
- Con relación a la dimensión regulación externa, los resultados se muestran favorables, pues el 49% y el 36% de la muestra presentan un nivel de motivación moderada y baja respectivamente, lo cual se puede deducir que los nuevos colaboradores no se interesan por factores externos que impulsen sus acciones.
- En la dimensión motivación por regulación introyectada, el 40% y 39% revelan un nivel con tendencia moderado a bajo respectivamente, lo cual implica que dicha parte de la población tiende a realizar acciones con el fin de evitar sentimiento de culpabilidad al no concluir con alguna tarea o actividad.
- Para la dimensión motivación por regulación identificada, el 46% y 32% de las personas evaluadas evidencian un nivel de motivación moderado a bajo por regulación identificada, siendo el 22% quienes presentan un nivel alto

de motivación por regulación identificada, lo cual las personas realizan sus actividades porque se identifican con la misma.

- En el caso de la dimensión motivación intrínseca, el 43% de la población evidencia un bajo nivel de motivación intrínseca, siendo estas personas quienes denotan realizar sus actividades con poco agrado; mientras que, el 34% y el 23% evidencian un nivel moderado a alto, siendo estos últimos los que suele realizar sus actividades porque les parecen interesantes y agradables.

4.5. Recomendaciones

- Ejecutar talleres de motivación que fortalezcan dicha cualidad en los nuevos colaboradores; con el fin de que puedan sentir su trabajo como una actividad agradable y de libertad de expresión. Todo ello a través de actividades lúdicas, dinámicas, charlas y talleres que permitan reforzar y elevar el nivel de motivación.
- Desarrollar un taller de beneficios sociales y compromiso, con el objetivo de involucrar más a los nuevos colaboradores con la empresa, para que de esta manera se puedan interiorizar los objetivos, valores y metas de la organización, ello a través de presentaciones de inducción, dinámicas orientadas a generar enseñanza y compromiso.
- Incentivar a los jefes inmediatos a propiciar reuniones de reconocimiento y desarrollar una gestión de personal, oportuna y flexible; con el propósito de reforzar vínculos socio-laborales y que los colaboradores sientan que están en una empresa que se preocupa por ellos.
- Realizar un taller de trabajo en equipo y relaciones laborales, para que logren compartir tareas, experiencias y por ende el trabajo que realicen genere ilusión, todo esto mediante actividades vivenciales y charlas.
- Llevar a cabo charlas de orientación sobre tips, consejos de relajación o pausas activas durante el día que permitan al colaborador reforzar su energía y su deseo por continuar de manera pareja sus actividades.

- Elaborar un taller de motivación y auto-confianza, a través de charlas informativas y técnicas vivenciales; con el propósito de establecer metas y objetivos personales claros, realistas en un corto, mediano o largo plazo, alineados a los objetivos profesionales.
- Desarrollar charlas sobre comunicación y creatividad en el trabajo, ejecutando temas que permitan ampliar sus conocimientos y mejorar actitudes tanto en la relación con sus superiores como con el trabajo en general; además, el fomentar y fortalecer la creatividad en los colaboradores hará que expresen sus pensamientos, ideas y aportes con claridad y de manera acertada.

CAPITULO V

Programa De Intervención

5.1. Denominación del Programa

“Taller de motivación laboral en nuevos colaboradores”

Objetivos del programa

Objetivo General

- Reforzar la motivación intrínseca y extrínseca en los nuevos colaboradores durante las primeras semanas de haber iniciado su nuevo trabajo.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la motivación por regulación identificación en los nuevos colaboradores, para generar compromiso para con la compañía.
- Estimular la motivación intrínseca en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.

5.2. Justificación

Según los resultados y, con base en los estudios y teorías de diversos autores, quienes buscan explicar la motivación de las personas enfocado al ámbito laboral, con este programa de intervención se pretende plantear una propuesta que permita fortalecer la motivación de los nuevos colaboradores durante las primeras semanas de adaptación en la empresa, misma que posee cultura y estilo, a la cual los nuevos colaboradores se ven expuesto y se tienen que ajustar, pese a sus intereses y propios estilos.

La motivación dentro del ámbito laboral se define como una característica psicológica humana que busca favorecer al grado de compromiso del individuo, siendo este un proceso que activa, orienta, intensifica y mantiene una conducta o comportamiento hacia la consecución de un objetivo; es por ello, que no solo

se trata de conocer la causas que provocan una acción o motivación en el individuo, sino también saber cómo estimular dicha acción o motivo.

Por esta razón se ha diseñado este programa; con el afán, de fortalecer la motivación, dado que en muchas ocasiones, se ha podido observar alto nivel de rotación en las primeras semanas del trabajo, baja calidad en el servicio y, en algunos casos abandono laboral, pudiendo inferir que si bien el incentivo monetario puede ser una buena solución; sin embargo, y en la actualidad las empresas modernas se ven enfrentadas a colaboradores que buscan gozar de su trabajo, aun cuando la paga sea mucha o poca, pues las nuevas generaciones buscan trabajos más interesante que compensen sus motivaciones más profundas. Schultz, 1995.

Resulta importante aplicar este programa, debido a que se encuentra dirigido a los nuevos colaboradores de la empresa y, a su vez, indirectamente a trabajar la motivación de las personas que ya se encuentran laborando en ella, pues las personas que puedan ingresar a la empresa podrían tener expectativas muy altas como por el contrario otros podrían tener expectativas muy bajas, para ello es que se plantea la idea de motivarlos desde el primer día de trabajo, con el fin de contagiar esta motivación a los demás miembros de la empresa.

5.3. Establecimiento de objetivos por sesión

Sesión 1

Objetivo: Fortalecer la motivación por regulación identificada en los nuevos colaboradores, para acrecentar el compromiso y la filiación con la empresa.

- Proyección de dos videos relacionados al compromiso e identificación con la empresa. <https://www.youtube.com/watch?v=piEHfZdpKgl> / <https://www.youtube.com/watch?v=do0gX4VHdTk> que tendrá una duración de 12 minutos.

- Posteriormente, se otorgará 15 minutos para conocer el compromiso de los nuevos colaboradores, respondiendo preguntas relacionadas a: qué es lo que esperan del nuevo empleo, así como, también qué es lo que desean aportar a la compañía, para luego exponerlo de manera individual.
- Finalmente, en un plazo de 18 minutos se realizará un feedback, y además se reforzará la presentación de la empresa y sus bondades.

Sesión 2

Objetivo: Conocer a los nuevos compañeros, así como también las dinámicas del área en el que estarán, ello con el propósito de fomentar la integración.

- En la primera parte se desarrollará una dinámica de presentación a través de eslogan publicitarios, dicha actividad tendrá una duración de 15 minutos.
- Posteriormente, se hará una dinámica que tendrá el objetivo de conocer el proceder de cada participante, ante la solución y abordaje de una situación cotidiana.
- Finalmente, una actividad lúdica que pondrá a prueba su creatividad, sinergia e interacción con el grupo.

Sesión 3

Objetivo: Reforzar la motivación por realizar sus actividades con entusiasmo

- La primera actividad es una bienvenida al tercer taller, que comprenderá con una dinámica rompe hielo.
- Luego, se realizará una ponencia con relación a la motivación y sus diversos tiempos; a su vez, se otorgarán tips para practicarlos continuamente.

- En la dinámica de cierre, será una dinámica reflexiva, pues se está solicitando redactar a los participantes sus verdades motivaciones y deseos.

Sesión 4

Objetivo: Fomentar un adecuado uso de las herramientas de la comunicación para lograr un intercambio de información claro y positivo que refuerce los vínculos socio-laborales.

- Inicialmente, se va a desarrollar una dinámica para liberar tensiones y además, expresar de sus emociones de manera abierta y sincera.
- Dentro del taller se va a desarrollar una charla en dónde se expondrá el tema de la comunicación y sus diversos tipos.
- Al final, se realizará un rol play relacionado a tema de la comunicación.

Sesión 5

Objetivo: Fomentar la capacidad de compartir tareas e información que contribuyan a un trabajo conjunto y logros en común.

- La primera actividad se trata de lograr acuerdo y negociaciones con su grupo.
- Posterior a ello, la actividad siguiente es una exposición, relacionada al tema.
- Finalmente una dinámica de cierre que permita estar relajados.

Sesión 6

Objetivo: Fomentar el trabajo creativo y con libertad de expresión, con el fin de que el colaborador se sienta cómodo y a gusto realizando la labor

- La primera actividad se trata de utilizar un objeto, que inspire para demostrar creatividad.
- Se muestra 2 ponencias relacionadas al tema que ayudará a desarrollar algunas competencias.
- La actividad 3 y última del taller se trata de hacer un feedback, invitando a la reflexión a los participantes.

5.4. Sector al que se dirige

El presente programa está dirigido a los nuevos colaboradores y se realizará en 3 fases donde se trabajaran diferentes aspectos para el mejoramiento de la motivación por regulación identificada, pretendiendo su desarrollo dentro del horario laboral con una duración de entre 60 min aproximadamente, dividiendo la totalidad de los colaboradores en grupos de 30 personas aproximadamente para un mejor alcance de información y cumplimiento de los objetivos.

5.5. Establecimiento de conductas problema / meta

Conducta problema: Tomando los resultados obtenidos en la investigación realizada, se aprecia una notoria falta de motivación en los nuevos colaboradores de la empresa. Este problema se convertirá en nuestra conducta meta a cambiar, pretendiendo un mejoramiento e incremento en la población a aplicarse.

Meta: Mediante el presente programa se pretende incrementar la motivación en los colaboradores a un 80%.

5.6. Metodología

El programa de intervención es de metodología teórico-práctico, implicando a los nuevos colaboradores de la empresa.

Se trabajará en grupos de aproximadamente 30 participantes, se tomará en cuenta la motivación, predisposición y colaboración durante el desarrollo del programa, siendo está cuantificada de forma visual y cualitativa.

Para el logro de los objetivos específicos de la investigación se llevara a cabo 4 talleres y una capacitación los cuales en suma se desarrollaran durante el primer mes de trabajo. Cada sesión tendrá dinámicas y material audiovisual para una mejor asimilación de la información.

5.7. Instrumentos / Materiales a utilizar

Humanos	Materiales
<ul style="list-style-type: none">- 1 Facilitador- Participantes	<ul style="list-style-type: none">- Hojas bond- 30 lapiceros- 30 lápices- 15 vasos de plástico- 15 ligas- 8 tijeras- 8 lentes de juguete- 6 pelotas de ping pong- 6 metros de cinta gruesa- 2 pliegos de cartulina- 2 pelotas de tenis- 1 ovillo de pabilo- Revistas- Cinta

5.8. Cronograma y Desarrollo del programa

Objetivos

- Fortalecer motivación intrínseca y por regulación identificada en los nuevos colaboradores.

Estrategia

- Se pretende llevar a cabo las actividades en un ambiente iluminado y cómodo, a fin de garantizar buenos resultados.
- Además, se contará con todo el material disponible para que las actividades se realicen con normalidad.

Actividad

- Se orienta por fortalecer la motivación dentro del entorno laboral desde lo exterior como de lo interior del colaborador.
- Asimismo, se busca darle la importancia debida a cada actividad planeada.
- Finalmente, a través de la retroalimentación, se procura inyectar el impulso por trabajar con dedicación en una relación de largo plazo.

Recursos

- Materiales (equipo de audio y video, fichas para recoger datos e información de cada participantes, material de escritorio para desarrollar las dinámicas.

Tiempo

- Se estima realizar con éxito este taller en 6 sesiones de 45 minutos cada una, por el periodo de un mes y medio.

Cronograma

- Este programa se va a realizar en 6 sesiones y las fechas de inicio serán a conveniencia.

A continuación se detalla 6 fechas para desarrollar el programa en 6 sesiones:

Tabla 9.

Cronograma

Actividades Tiempo	Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Actividad 1								
Actividad 2								
Actividad 3								
Actividad 4								
Actividad 5								
Actividad 6								

Indicadores de Evaluación

Con el fin de recoger información clara, se presenta una tabla de calificaciones con indicadores que revelan puntajes por niveles y por cada actividad y, que será empleada a cada colaborador:

Tabla 10.

Lista de logros

NOMBRE:									
Actividades Puntaje	Actividad 1			Actividad 2			Actividad 3		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
TALLER 1									
TALLER 2									
TALLER 3									
TALLER 4									
TALLER 5									
TALLER 6									

Las sesiones desarrolladas

Tabla 11.

Sesión 1: Taller “Compromiso”

Compromiso	
Objetivo: Fortalecer la motivación por regulación identificación en los nuevos colaboradores, para acrecentar el compromiso y la filiación para con la compañía.	
Actividad	Proyección de video Dinámica grupal Orientación sobre la empresa
Estrategia	El taller se realizará de manera práctica, para una mejor asimilación de la información. Se trabajará en un aula por grupos de 30 y en tres horarios.
Recursos	Materiales: 30 sillas 1 Aula limpia e iluminada Multimedia Humanos: 1 Facilitador Participantes
Tiempo	45 minutos
Participantes	30 personas

Actividad 1: “Video de compromiso” (Duración 12 minutos)

Desarrollo:

El facilitador procede a presentarse y darles la bienvenida a los nuevos colaboradores y participantes del taller; luego de ello, se proyectan los videos.

Al finalizar los videos, el facilitador hace un breve comentario de análisis de los mismos; asimismo, se pide la participación de los participantes a través de sus comentarios.

Actividad 2: “Mi Compromiso” (15 min)

Desarrollo:

El facilitador solicita a los participantes que en una hoja describan sus expectativas que manifiestan tanto con la empresa como con el puesto que inician; ello a través, de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué espero de la compañía?
2. ¿Qué no me gustaría encontrar aquí que impida estar cómodo y a gusto?
3. ¿Qué me gustaría que no tuviera mi área?
4. ¿Qué es lo que haría por la empresa?
5. ¿A qué me comprometo con la empresa y con mi puesto?
6. ¿Qué voy a dar en los próximos 3 meses de iniciar labores aquí?

Una vez que se hayan respondido las preguntas, se piden voluntarios para exponer sus respuestas. Al finalizar, el facilitador hará un feedback reflexivo y se recomendará guardar ese papel en un cuaderno o en un lugar visible para recordarlo y trabajar por ello de manera dedicada.

Actividad 3/ cierre: “Presentación Mi empresa”

Se procede a exponer las bondades de la empresa y lo que la misma ofrece a sus colaboradores; a su vez, se mostrarán las debilidades de la misma; a fin de comenzar un vínculo laboral transparente y honesto.

Por último, se pedirán comentarios en relación a cómo se han sentido conociendo un poco más la empresa.

Tabla 12.

Sesión 2: Taller “Familiarizándome con mi área y la empresa”

Familiarizándome con mi área y la empresa	
Objetivo: Conocer a los nuevos compañeros de trabajo para fomentar la integración	
Actividad	Aplicación de dinámicas grupales Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejor asimilación de la información.
Recursos	Materiales: Sillas requeridas para el personal que ocupe el área. Revistas, hojas, tijeras, cinta, plumones, periódico, palitos de chupete Humanos: 1 Facilitador 30 Participantes
Tiempo	40 minutos
Participantes	Personas que ocupan el área.

Actividad 1: “Presentación a través de un eslogan publicitario” (Duración 15 min)

Objetivo: Romper el hielo y conocer a nuevos compañeros.

Desarrollo

Se le pide a los participantes que ideen un eslogan de presentación con alguna frase que consideren que engloba características personales individuales; asimismo, deberán describir dichas características, que serán aquellas que más destacan en ellos.

Además, se les pide que mencionen, su nombre, edad y cuál es la motivación por ser parte de la compañía y por el puesto.

Finalmente, cada uno tendrá que exponer su eslogan y presentarse ante los demás, ello permitirá fomentar lazos socio-laborales de respeto.

Actividad 2: “Conociendo mi área” (15 min)

Desarrollo

En una hoja, cada participante tendrá que describir qué han podido percibir de su área en el corto tiempo que llevan en la empresa, y que les gustaría que mejore con sus nuevos compañeros.

Asimismo, se les planteará una situación hipotética relacionada a un contexto cotidiano denominado “Mi compañero en problemas con un cliente, por una confusión”, ellos tendrán que trazar una solución inmediata para ayudar a su compañero.

Cierre: Construyendo secciones de ventas (Duración 10 min)

Los participantes trabajaran como un único grupo en la construcción de una sección de ventas que tendrá las siguientes características:

1. Debe ser seguro
2. Debe sostenerse por sí solo
3. Debe ser creativo

Tabla 13.

Sesión 3: Taller “Motivación”

Motivación	
Objetivo: Reforzar la motivación por realizar sus actividades con entusiasmo.	
Actividad	Aplicación de dinámicas grupales Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejor asimilación de la información. Materiales: 30 sillas 1 Aulas limpia e iluminada
Recursos	Multimedia, hojas bond, billetes Humanos: 1 Facilitador 30 Participantes
Tiempo	45 minutos
Participantes	30 personas

Actividad 1: “Lluvia de ideas y presentación” (Duración 10 min)

Objetivo: Fomentar el análisis del tema tratar.

Desarrollo: El facilitador hará una breve introducción e indicará que cada uno se presente. Una vez que termina la presentación se realizará la lluvia de ideas con referencia al tema a tratarse y se tomará nota de las opiniones de los participantes para luego elaborar un concepto sólido como grupo.

Exposición 1: ¿Qué es la motivación? (Duración 20 min)

Se pretende exponer la motivación como tal, dentro del ámbito laboral, a través de la información, para ello se tomará en cuenta los siguientes puntos:

La motivación según autores se define como el grado de temperatura de un globo, que las personas que tienen el aire caliente son las motivadas y fluyen por los horizontes; pero, los que tienen el aire frío, en este caso los desmotivados, estarían estancados, a espera de que alguien les dé un empujón.

La motivación siempre es interna y ésta radica en el cerebro de los individuos. Está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro. Cuando se activan estos circuitos nos sentimos energizados y motivados a realizar cualquier cosa o actividad.

Por otro lado, para la mayoría de autores, señalan que existen tipos de motivación, a continuación se expondrá lo siguiente:

- **La motivación intrínseca:** Los motivadores intrínsecos son aquellos que se basan en la realización de la actividad en sí misma. Aquí la persona no se motiva por los resultados que va a obtener sino por la realización de la actividad en sí misma. Existen 6 motivadores intrínsecos:
 - Autonomía
 - Sentido de Competencia
 - Novedad
 - Aprendizaje
 - Relación, pertenencia
 - Trascendencia

- **La motivación extrínseca:** Se trata de una persona que realiza una actividad únicamente como medio para conseguir algún fin de ello. En líneas general lo que motiva es lo que obtendrá, o las consecuencias de realizarlo. Existen algunos motivadores extrínsecos:
 - Reconocimiento
 - Premios, incentivos
 - Bonos
 - Diplomas, trofeos
 - Evaluaciones, notas
 - Castigos

Actividad 2: “La Banca” (Duración 15 min)

Desarrollo:

- I. Se hará hincapié en que la motivación es interna y que es el motor que nos lleva a realizar determinadas actividades. Para ello se hará el siguiente ejemplo: se les dirá que por favor saluden con la mano izquierda a todo algo que esté en su alrededor; luego de ello preguntar: ¿Por qué lo hicieron? La respuesta esperada sería: "Porque usted nos lo dijo". "pidió por favor", etc.
- II. Luego de haber escuchado unas tres respuestas, indicamos “muy bien”; seguido, indicamos el siguiente mandato: ¿podrían levantarse y levantar sus asientos?
- III. Posiblemente no lo realicen. Continúo: "si se les indicó que por debajo de sus asientos hay unos billetes, podría ello hacer que puedan ponerse de pie y que alcen sus asientos. Si nadie se mueve se indicará lo siguiente: las indicamos que es cierto que bajo sus asientos sí hay billetes. Señalamos los billetes que van encontrando en fomento que todos se levanten.
- IV. Les haremos preguntas reflexivas: ¿Por qué se tuvo que realizar más esfuerzo para poderlos motivarlos la segunda vez? ¿El dinero? Se va a hacer hincapié en la forma más fuerte para lograr que alguien haga algo, es que haga lo que realmente desea.

Actividad 3: Redactar tres aspectos motivacionales en su vida personal y laboral (Duración 5 min)

En una hoja bond se les pedirá a los participantes redactar sus motivaciones tanto en su vida personal como laboral, esperando conocer que es lo que buscan en general.

Tabla 14.

Sesión 4: Taller “Comunicación”

Comunicación	
Objetivo: Fomentar un adecuado uso de las herramientas de la comunicación para lograr un intercambio de información claro y positivo que refuerce los vínculos socio-laborales	
Actividad	Aplicación de dinámicas grupales Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejor asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas (en caso sea permitido).
	Materiales: 30 sillas 1 Aulas limpia y bien iluminada
Recursos	Multimedia, peluche Humanos: 1 Facilitador 30 participantes
Tiempo	40 minutos
Participantes	30 personas

Actividad 1: Dinámica rompe hielo (duración 15 min)

Objetivos: Conocerse como grupo.

Desarrollo: El facilitador se presenta y solicita a los participantes formen un círculo. Enseguida menciona las reglas de la dinámica, cada persona cogerá el peluche el cual lleva un nombre (“Coco”), seguido de ello se presentará indicando: nombre, edad, hobby y un cumplido a cerca de Coco. Luego pasaran el peluche por cada miembro del grupo y se repetirá la misma dinámica. Finalizando, en el recorrido se les pedirá a los participantes que realicen la misma dinámica pero con el compañero que se encuentra a su lado

derecho, mencionando el mismo cumplido que se le brindó al peluche “Coco”. Se realiza por último, la retroalimentación: ¿Cómo se sintieron durante la dinámica? Seguido se procede a solicitar tomar asiento.

Exposición 1: ¿Qué es comunicación? (duración 15 min)

Iniciaremos con lluvia de ideas, seguido se procederá a exponer los conceptos principales.

Es la facultad que tienen los seres humanos para poder dar a conocer o transmitir a otro u otros, cierta información, ya sean sentimientos, vivencias, etc. Para que pueda existir una comunicación, hay elementos importantes como: un emisor, un mensaje y un receptor; además, ambos deben manejar un mismo léxico.

- **Comunicación efectiva:** Se habla de comunicación efectiva cuando se comprenden (actitudes, palabras, conceptos, relaciones, culturas, etc) del otro por medio del proceso de comunicación.
- **Comunicación asertiva:** Asertiva se rige más a la forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, que tiene como finalidad poder comunicar ideas y sentimientos o defender derechos sin la intención de herir, o perjudicar.

Estilos de comunicación:

- **Pasiva/sumisa:** Cuando damos a conocer nuestros pensamientos y emociones de manera no efectiva, dado que permitimos que otras personas sobrepasen nuestros derechos.
- **Agresiva:** Es cuando expresamos algo ya sean emociones, sentimientos entre otros, pero de manera agresiva sobrepasando los derechos de los demás.
- **Asertiva:** En esta parte una persona da a conocer sus puntos de vista, así como también sentimientos y emociones de manera adecuada y óptima, respetando a los demás y a sí mismo.

Ventajas de una comunicación clara y asertiva:

Nos ayuda en tener: una mejor fortaleza mental, mejor la autoestima, menor ansiedad, mejores relaciones interpersonales, además de generar mejor comprensión.

Cierre: Reflexión “banco de niebla” (duración 10 min)

Aquí se intentará conciliar un punto en el que tanto interlocutor como participantes se encuentren de acuerdo con la información brindada durante la sesión, pero sin deshacernos de los puntos de vista personales. Se va aceptar ante el punto de vista planteado con relación al tema expuesto, respetando el de los demás, pero aun así mantendrá su postura inicial.

Tabla 15.

Sesión 5: Taller “Trabajo en Equipo”

Trabajo en Equipo	
Objetivo: Fomentar la capacidad de compartir tareas e información que contribuyan a un trabajo conjunto y logros en común	
Actividad	Aplicación de dinámicas grupales Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	Materiales: 30 sillas 1 Aulas limpia y bien iluminada Multimedia 3 Listones Lápices o lapiceros Humanos: 1 Facilitador 38 Participantes
Tiempo	45 minutos
Participantes	30 personas

Actividad 1: “Acuerdos en grupo” (Duración 10 minutos)

Desarrollo: El facilitador pedirá que el grupo de participantes se divida en tres grupos y brindará un tiempo de 5 min para que puedan crear un una frase que los represente como grupo así como una mímica que suplante al saludo tradicional con la mano (ya sea una pose o algún movimiento en particular). Ganará el grupo que mejor lo realice.

Exposición 1: “El Trabajo en Equipo” (duración 20 min)

En el ámbito organizacional, el logro del trabajo en equipo es sumamente fundamental. Cuando se incentiva a las personas a trabajar en grupos, alienta a que sean responsables de sus áreas de competencia, además de que su compromiso va ligado con sus intereses y metas en particular. Pero, cuando hablamos de trabajo en equipo es diferente pues el compromiso y las responsabilidades recae en todas las áreas, y sumados a esto se hacen propias los objetivos y metas de la organización. Ningún área se estanca, todos participan activamente y contribuyen a la toma de decisiones. Debemos entender también que, en un grupo la confianza es limitada pero cuando hablamos de un equipo el nivel de confianza es más fluido y por ende su comunicación.

A ello, hacemos la distinción de que en grupo los problemas siempre serán obstáculos para el crecimiento, mientras que en un equipo esos problemas impulsaran al crecimiento. Es decir que, trabajo en equipo es confiar en la capacidad de los compañeros del su equipo; además, saber que cada uno es diferente y saber valorar lo diferente y bueno que aportan los demás. Para poder trabajar en equipo debe existir tolerancia y paciencia entre los miembros y mucha comprensión y compromiso. Ello mejorara el desempeño y será más motivador para los integrantes.

Entonces, ¿Qué vendría a ser un equipo?

Conjunto de individuos con cierto talento y habilidades que en conjunto dan como resultado la llegada a metas y objetivos comunes, mantienen alto compromiso y determinación.

¿Por qué deberíamos trabajar en equipo?

- Porque se unen diferentes habilidades y puntos de vista que superan la individual.
- Existe un intercambio de información y funciones.
- Estimula la capacidad creativa
- Logra una mejor predisposición y nivel de adaptación ante el cambio
- Es más alentadora.
-

Actividad 3: “Los listones” (Duración 15 min)

Desarrollo: El facilitador formará grupos de 10 personas, estas se tomarán de las manos formando un círculo. El facilitador entregará un listón a cada grupo y lo atará de punta a punta formando un círculo de tela el cual penderá como un eslabón entre una de las uniones de cada círculo humano. La indicación será, que el grupo deberá deslizar el listón por todo el círculo humano para ello lo deberán hacer sin soltarse de las manos. El grupo que termina primero es el ganador. La dinámica se puede realizar las veces que el facilitador crea conveniente.

Tabla 16.

Sesión 6: Taller “Creatividad”.

Creatividad	
Objetivo: Fomentar el trabajo creativo y con libertad de expresión, con el fin de que el colaborador se sienta cómodo y a gusto realizando la labor.	
Actividad	Aplicación de dinámicas grupales Capacitación del tema a trabajar
Estrategia	El taller se realizará de manera teórico- práctico, para una mejora asimilación de la información. Se trabajará en dos aulas simultáneas.
Recursos	Materiales: 30 sillas 1 Aulas limpia y bien iluminada Multimedia 1 pelotas de tenis 10 pelotas de ping pong 12 vasos de plástico 10 metros pabilo 10 tijeras 10 ligas Humanos: 1 Facilitador participantes
Tiempo	45 minutos
Participantes	30 personas

Actividad 1: La pelota cooperativa de la creatividad (Duración 10 min)

Desarrollo: El facilitador entrega una pelota de tenis a los participantes, indicando que esa pelota debe pasar por las dos manos de todos los participantes en un tiempo de 15 segundos, una vez terminado el tiempo se repite pero se irá reduciendo el mismo (10", 5", 3" y 2"), dependiendo como se va desarrollando la dinámica, se observara que los participantes comenzaran a trabajar juntos para poder lograr el cometido. Habrá personas que dirán que no se puede, ello se tomará en cuenta para poder hacer una reflexión al final

Exposición 1: ¿Qué es la creatividad? (Duración 15 min)

La creatividad viene a ser la capacidad de ser humano para poder concebir ideas de una determinada área. Para que la creatividad sea un aporte debe fomentar innovación, es decir, que sepa organizarse para poder convertir esa idea en un producto.

La mayoría de teóricos concuerda en que hay ciertas cualidades que estimulan a ser creativos:

- Disponer de autonomía en la dirección de proyectos
- Disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo el producto
- Mantener una buena retroalimentación, búsqueda de crítica constructiva que aliente a su continuación
- Brindar tiempo suficiente para poder analizar problemas existentes
- Mantener interés en cosas nuevas y tener coraje para nuevos retos
- Brindar la libertad de libre opinión
- Estar conscientes de la posibilidad de fracaso y tolerarlo en cierto grado
- Incentivar al compartimiento de conocimientos

Los beneficios que podría obtener una empresa al lograrla estimulación de la creatividad en sus colaboradores son:

- Sería beneficioso para el incremento de competitividad en la organización, y que propiciaría la elaboración de nuevos productos, o las mejoras de otros ya existentes.

- Cuando una institución implemente la innovación como cultura logran estimular ciertas aptitudes para que el colaborador se desarrolle en vocación profesional.
- Para poder generar el sentido de pertenencia, es indispensable lograr el incremento de motivación en los colaboradores.
- Lograr mejorar el clima laboral es una tarea importante para el incremento de varios aspectos indispensables en la organización.

Exposición 2: ¿Cómo ser creativo? (Duración 10 min)

Video: “Incrementar la creatividad”

<https://www.youtube.com/watch?v=THZk7TICDYE>

A veces nuestra rutina no nos deja que podamos disfrutar de todo lo que hacemos, o de poder encontrarnos a nosotros mismos, así poder tener una actitud más positiva.

Recomendaciones para desarrollar la creatividad de los empleados

Las siguientes recomendaciones permiten ayudar a desarrollar la creatividad de los empleados a beneficio de la empresa:

- **Tener una mente más activa:** La organización debe encomendar más actividades complejas o bien sean ajenas a las labores del trabajador, con la finalidad de mantener su estado mental creativo.
- **Brindar mayor confianza:** Para que los trabajadores logren expresarse sin temor, es indispensable que la organización logre un ambiente cómodo.
- **Entusiasmo:** Generada mediante la toma en cuenta de sus ideas y propuestas, lo que conllevará que el trabajador mantenga su estado mental creativo para seguir aportando a bien.
- **Lograr buena comunicación e intercambio de ideas:** lograr el intercambio de puntos de vista para poder llegar a concretar acuerdos.
- **Tiempo organizado:** Promover la disposición del tiempo.
- **Ideas expandidas:** Fomentar ideas innovadoras para ver y ligar la mejora de funciones y realización de los nuevos proyectos.

- **Diversidad:** Saber la importancia de aprender a trabajar con diversos grupos y apedrear de ello, para mejora y bienestar organizacional.
- **Impulsar a un experto:** La organización debe impulsar que sus empleados sean preparados que mejoren su rendimiento, entre otras cosas.

Cierre: Conversatorio a modo “feedback” (Duración 10 min)

En este bloque cerraremos la sesión con preguntas básicas del tema así como un sondeo de las expectativas a modo de recolección de datos para mejoramiento. Finalmente, con lo aprendido se harán lluvia de ideas y se llegará a una conclusión general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham Maslow, (1991). *“Motivación y Personalidad”*. España. Ediciones Diaz de Santos.
- Arana. M, (2014). *La motivación medida en sus factores extrínsecos e intrínsecos y su relación con la satisfacción laboral del personal del Colegio la Unión, 2009*. Universidad Peruana Unión, Perú.
- Castillo. D, (2014). *Clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ccollana. Y, (2015). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. Vol 6. Número 1, enero – junio 2015, pp. 50 – 59*.
- Chiavenato. I, (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. Rio de Janeiro. Editora Campus. Brazil
- Chiavenato. I, (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Editora McGraw Hill Interamericana, 5 ed. pp. 70
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *Revista American Psychologist. Vol 55. Número 1, pp. 68 – 78*. doi: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. Canadá. Recuperado de http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_GagneForeste tal_EPM.pdf

- García, M. Barbero, I. Ávila, I y García, C. (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo*. Facultad de ciencias de la Educación. Universidad de Cádiz y Universidad de Nacional de Educación a Distancia.
- Gastañaduy. F, (2013). *Motivación intrínseca, extrínseca y bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios*. (Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Godoy, Mira de Paz y Sánchez, (2016). *Plan de capacitación continua de motivación, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la facultad de ciencias y humanidades*. (Tesis de para licenciatura). Universidad de El Salvador.
- Hellriegel Don, Slocum, (1998). “*Administración Séptima Edición*”. México. International Thomson editores. Pg. 462
- Hernandez, S. (2014), “*Metodología de la investigación sexta edición*”. México. Edamsa Impresiones.
- Jaén. M, (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis doctoral). Facultad de psicología. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Méndez, X. (2014). *La motivación laboral de los jóvenes y futuros colaboradores*. Facultad de derecho. Universidad de la Laguna, España.
- Muyor, Águila y Sicilia (2009), Análisis de la Motivación auto-determinada en usuarios de centros deportivos. *Revista internacional de medicina y ciencias de la actividad física y del deporte*. Vol. 9, p. 33.
- Reeve. J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill.
- Rosales, M. (27 de mayo de 2011). *Teorías contemporáneas de la motivación laboral*. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://motivlaboral.blogspot.mx/>

- Salvador. V, (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista infoacceso. Vol 1(2). Número 3, pp. 14 (Mayo – agosto 2014) Facultad de psicología*
- Sánchez. R, (2016). *Motivación y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote*. (Tesis para obtener el grado de licenciada). Universidad Cesar Vallejo.
- Schultz. D, (1991). *Psicología Industrial*. España. Editorial McGraw-Hill.
- Sum. M, (2015), *Motivación y desempeño laboral* (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango). Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Vargas (2011), *Modelos de motivación*. Madrid. Recuperado <https://es.slideshare.net/joselyn091/motivacion-7452067>
- Vroom y Deci, (1979). *Motivación y alta dirección*. Editorial Trillas. México

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Aceptación



Martes, 23 de Mayo de 2017

Señor Doctor
RAMIRO GOMEZ SALAS
DECANO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL
Presente. -

Ref.: Carta N° 1404-2017-DFPTS

De mi consideración:

A través de la presente comunico a usted que, en atención al documento de la referencia, se acepta la realización de una muestra de investigación en la consultora de recursos humanos Selección Estratégica SAC a la señorita Grecia Fiorela FARÍAS ESTRADA, participante del curso de Suficiencia Profesional, carrera profesional de Psicología.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,

Lic. Katherine Mesones Valencia
Gerente General
Selección Estratégica S.A.C

Anexo 2. Escala de Motivación para el Trabajo



CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

NOMBRE Y APELLIDOS:

FECHA:

Indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a una de las razones por las que usted está haciendo su trabajo.
Coloque una ASPA (x) sobre la letra de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado que mejor lo describa. No existen respuestas correctas o incorrectas

Edad :

Ocupación:

Sexo : (F) - (M)

Puesto :

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------------------	--------------------------------	-------------------------	---------------	--------------------------

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Levemente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.							
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)							
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en el trabajo.							
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
15. No me esfuerzo, por que siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
16. No sé, por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.							
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.							
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							

Anexo 3. Matriz de Consistencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es el nivel de desmotivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de desmotivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?</p> <p>¿Cuál es el nivel de regulación externa en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?</p> <p>¿Cuál es el nivel de regulación introyectada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?</p> <p>¿Cuál es el nivel de regulación identificada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?</p> <p>¿Cuál es el nivel de motivación intrínseca en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el nivel de motivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar el nivel de desmotivación en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.</p> <p>Especificar el nivel de motivación según regulación externa en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.</p> <p>Identificar el nivel de motivación según regulación introyectada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.</p> <p>Precisar el nivel de motivación según regulación identificada en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima.</p> <p>Conocer el nivel de motivación intrínseca en los nuevos colaboradores de una consultora de Lima</p>	<p>Motivación:</p> <p>Deci y Ryan (1985), afirman que "la motivación es el grado en el que las personas realizan sus acciones a un alto nivel de reflexión, aseguran el compromiso de realizar dichas acciones de manera voluntaria".</p>	<p>Dimensión 1: Desmotivación</p> <p>Dimensión 2: Regulación Externa</p> <p>Dimensión 3: Regulación Introyectada</p> <p>Dimensión 4: Regulación Intificada</p> <p>Dimensión 5: Motivación Intrínseca</p>	<p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: 82 personas que postulan a un puesto de trabajo en la consultora Selección Estratégica SAC de Lima</p> <p>Instrumento: Escala de Motivación para el trabajo R -Masw</p> <p>Calificación: Escala Tipo Likert con 7 opciones de respuesta</p> <p>Aplicación: Adultos</p> <p>Duración: 10 a 15 minutos.</p> <p>Adaptado: En Perú por Karla Gastañaduy en 2012</p>